

"Diseño de un Modelo para la Toma de Decisiones: Caso de Estudio en una empresa del Sector Logístico del Valle del Cauca"

Luisa Del Carmen Quenan

Universidad Del Valle

Facultad De Ciencias De La Administración

Programa Académico Administración de Empresas

2025

"Diseño de un Modelo para la Toma de Decisiones: Caso de Estudio en una empresa del Sector Logístico del Valle del Cauca"

Luisa Del Carmen Quenan

Trabajo de grado en la modalidad de asesoría y consultoría empresarial presentando para optar por el título de Profesional en Administración De Empresas

Asesor o director

Viviana Virgen Ortiz

Msc Ciencias de la Organización

Universidad Del Valle

Facultad De Ciencias De La Administración

Programa Académico de Administración de Empresas

2025

Resumen del Trabajo de Grado

El trabajo de grado presenta el diseño de un modelo para la toma de decisiones estratégicas aplicable a una empresa del sector logístico en el Valle del Cauca durante el periodo 2024-2025. El diagnóstico organizacional, basado en entrevistas y observaciones, evidenció una estructura de autoridad altamente centralizada, donde las decisiones recaen en la alta dirección, lo que genera retrasos y afecta la eficiencia operativa de la cadena logística. El modelo propuesto busca mitigar esta problemática al fortalecer el liderazgo de los mandos intermedios y promover la descentralización de decisiones. Para ello, se fundamenta en teorías como la racionalidad limitada de Herbert Simón y los principios de autoridad de Fayol y propone un plan de capacitación continua enfocado en el análisis de datos, el uso eficaz de sistemas ERP/BI y la gestión de la incertidumbre. La meta es optimizar las operaciones, mejorar la competitividad y asegurar la sostenibilidad de la empresa mediante decisiones más informadas y ágiles. presente trabajo de grado, desarrollado bajo la modalidad de asesoría y consultoría

Palabras Claves

Sector logístico, cadena de suministro, eficiencia operativa, estructura de autoridad, toma de decisiones, racionalidad limitada, estructura organizacional, centralización, capacitación, ERP / Business Intelligence (BI)

Tabla de Contenido

Diseño de un Modelo para la Toma de Decisiones: Caso de Estudio en una empresa del Sector Logístico del Valle del Cauca	6
1. Introducción.....	6
2. Planteamiento del Problema	8
2.1 Antecedentes del Problema	8
2.2 Formulación del problema	15
2.3 Justificación.....	15
2.4 Objetivos	18
2.4.1 Objetivo General:	18
2.4.2 Objetivos Específicos:	18
3. Marco Referencial	20
3.1 Fundamentación Teórica	20
3.2 Fundamentación Conceptual.....	24
4 Marco Metodológico	27
4.1 Tipo de Estudio	27
4.2 Diseño Metodológico	28
4.3 Técnicas de Recolección de Datos.....	29
5 Resultados.....	30
5.1 Resultados de las Entrevistas	30
5.1.1 Resultados de las Entrevistas	30
5.1.2 Resultados Diarios de Campo.....	34
5.2 Estrategias y Modelos para Fortalecer la Toma de Decisiones en el Sector Logístico.....	40
5.3 Estructura de Autoridad y Proceso de Toma de Decisiones	41
5.3.1 Aproximación a la Situación Actual de la Empresa Logística – Diagnóstico Organizacional Basado en Entrevistas y Datos Recopilados	42
5.3.2 Estructura de Autoridad y Procesos de Decisión en la empresa Logística	43
5.3.3 Evaluación General	44
5.3.4 Procesos Observados en la Toma de Decisiones	45
5.4 Modelo de Capacitación para Jefes	46
5.5 Modelo de Toma de Decisiones Propuesto para una empresa del sector logístico en el Valle del Cauca, periodo 2024 - 2025	48

5.6 Modelo de Capacitación para la Toma de Decisiones Basada en Información.....	52
5.7 Recursos.....	56
6. Plan de Acción para la Implementación del Modelo de Toma de Decisiones en la Empresa del Sector Logístico	59
6.1 Objetivo del Plan.....	59
6.2 Acciones y Actividades	59
6.3 Presupuesto Estimado	61
6.4 Cronograma de Implementación	62
6.5 Recomendaciones para la Implementación del Modelo.....	63
Conclusiones	64
Referencias.....	66

Lista de Tablas

Tabla 1.....	31
Tabla 2.....	35
Tabla 3.....	44
Tabla 4.....	55
Tabla 5.....	56
Tabla 6.....	59
Tabla 7.....	61
Tabla 8.....	62

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1	41
Ilustración 2.....	49

Diseño de un Modelo para la Toma de Decisiones: Caso de Estudio en una empresa del Sector Logístico del Valle del Cauca

1. Introducción

El presente trabajo de grado, desarrollado bajo la modalidad de asesoría y consultoría empresarial aplicado con un enfoque cualitativo, tiene como objetivo diseñar un modelo para la toma de decisiones estratégicas en una empresa del sector logístico ubicada en el Valle del Cauca, Colombia, aplicable durante el periodo 2024-2025. Este modelo se plantea como una solución práctica para enfrentar los principales retos que afectan actualmente a este sector, tales como la optimización de la cadena de suministro, la adaptación a variaciones en la demanda, la reducción de costos operativos y la incorporación de tecnologías avanzadas. Al considerar que los objetivos estratégicos de una empresa logística están centrados en administrar y optimizar los procesos de su cadena de suministro, el modelo propuesto busca fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones, formando jefes y mandos intermedios con capacidades para actuar con rapidez, criterio técnico y fundamentos estratégicos en un entorno cambiante y altamente competitivo.

El diseño del modelo se fundamenta en teorías clásicas de la administración, como la racionalidad limitada de Herbert (1977) y los principios de autoridad de Fayol (1949), Herbert destaca que las decisiones tienden a ser satisfactorias más que óptimas, esto debido a las limitaciones cognitivas y de tiempo, lo que es especialmente relevante en la logística donde la incertidumbre y la necesidad de tomar decisiones rápidas son constantes por su parte, los principios de Fayol, como la autoridad y la responsabilidad, permiten estructurar el proceso de

toma de decisiones asegurando que cada área de la empresa esté alineada con los objetivos estratégicos.

Esta asesoría y consultoría empresarial responde a la pregunta central: **¿Cuál es un modelo de toma de decisiones pertinente para una empresa del sector logístico en el Valle del Cauca durante el periodo 2024-2025?** Se espera que la implementación de este modelo permita a la empresa mejorar su capacidad de adaptación al entorno cambiante, optimizar sus operaciones logísticas y fortalecer su competitividad en el mercado, brindando una solución práctica y eficiente a los desafíos actuales.

2. Planteamiento del Problema

2.1 Antecedentes del Problema

La empresa a la cual se le diseñará el modelo para la toma de decisiones se dedica a ofrecer servicios logísticos especializados a nivel nacional, enfocándose en la optimización de la cadena de suministro para diferentes sectores, su misión es brindar soluciones logísticas eficientes y confiables que agreguen valor a los procesos de sus clientes al asegurar la entrega oportuna y el manejo adecuado de las cargas. La visión de la empresa es consolidarse como un referente en el mercado logístico, destacándose por su innovación y calidad en el servicio. Por otra parte, los valores que rigen la cultura organizacional de la empresa incluyen la responsabilidad, la transparencia y el compromiso con la satisfacción del cliente.

Con una historia que se remonta a la fusión de dos compañías que compartían la visión de crear soluciones logísticas integrales, la empresa ha crecido de manera significativa, expandiendo su presencia en varias regiones del país y consolidando su posición como un actor clave en la gestión de inventarios y transporte especializado. El enfoque que tiene la empresa en la tecnología y en la capacitación de su personal le ha permitido ofrecer servicios de alto valor agregado y adaptarse a las exigencias de un mercado logístico en constante evolución.

De la Hoz et al. (2018) llevaron a cabo un estudio cuyo objetivo fue diseñar un modelo de factores clave de capacidad logística para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector confecciones en Cartagena, Colombia, como herramienta para la toma de decisiones. Para ello, emplearon una metodología mixta, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos, y realizaron un análisis factorial exploratorio con componentes principales y rotación Varimax, con el fin de identificar las variables clave que influían en las capacidades logísticas. Como parte del estudio aplicaron un cuestionario a una muestra de 130 empresas del sector de confecciones. Los

resultados permitieron identificar cinco dimensiones esenciales para la capacidad logística: flexibilidad, innovación, valor agregado, información y proceso logístico. Además, destacaron que los factores de tecnología y procesos internos fueron los que más influyeron en la capacidad logística de las Pymes del sector en la ciudad. Este estudio fue publicado en la revista *Interciencia* en el año 2018.

Por otro lado, Alemán de la Torre et al. (2019) realizaron un estudio con el objetivo de diagnosticar el funcionamiento del proceso logístico en el Centro de Inmunología Molecular de Cuba, con el propósito de generar mejoras en la toma de decisiones y en la gestión de procesos logísticos en empresas de biotecnología. Con dicho fin se empleó una metodología basada en el análisis de documentos, entrevistas y encuestas, complementadas con la técnica Delphi para recabar opiniones de expertos, el estudio aplicó tres modelos: el Modelo de Referencia para la Logística Competitiva (MRL), el Modelo General de Organización (MGO), y el Modelo de Aseguramiento al Proceso (MAP). Los hallazgos revelaron diversos problemas logísticos, como la falta de integración entre procesos, baja capacitación del personal y deficiente gestión de inventarios. La implementación de estos modelos permitió identificar tres factores críticos para la mejora del proceso logístico: materias primas, información y personal. Este estudio fue publicado en la revista *Retos* en el año 2019.

Acevedo Sanabria (2021) desarrolló un trabajo de grado titulado *Diseño de un modelo de toma de decisiones para las operaciones logísticas de importación en el sector médico quirúrgico colombiano*, presentado para optar al título de Magíster en Logística Integral en la Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ingeniería, Bogotá Colombia. El objetivo de este estudio fue diseñar un modelo que optimizara la toma de decisiones y permitiera minimizar

los costos logísticos asociados a las importaciones en el sector médico quirúrgico, con énfasis en la cadena de Distribución Física Internacional (DFI) y los costos inherentes al proceso.

La metodología empleada combinó un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), con un diseño exploratorio y descriptivo, analizando los costos logísticos y de importación, así como el proceso de nacionalización de bienes en Colombia. Los hallazgos indicaron que los principales costos involucraban el transporte, los operadores logísticos y los agentes de carga. El modelo propuesto por la autora busca optimizar las decisiones a lo largo de la cadena de DFI, al reducir significativamente los costos y tiempos en el proceso de importación. Este trabajo fue realizado en el año 2021.

Torres Navarro et al. (2015) realizaron un estudio titulado *Diseño de sistema experto para toma de decisiones de compra de materiales*, publicado en la revista *Cuadernos de Administración* de Cali Colombia. El objetivo de la investigación fue verificar la factibilidad de integrar teorías de inventarios y sistemas expertos, mediante el diseño de un sistema informático basado en el conocimiento para apoyar la toma de decisiones en logística y abastecimiento en una empresa forestal líder en Latinoamérica. La metodología incluyó la revisión de publicaciones científicas sobre modelos de inventarios y sistemas expertos, así como la aplicación de cuestionarios tipo Likert-Thurstone y el uso de la clasificación multicriterio ABC para identificar las variables clave en la gestión de inventarios. Como resultado, se diseñó un sistema experto que logró reducir en un 40% el capital de trabajo retenido en inventarios, lo que logró mejorar la eficiencia en la toma de decisiones logísticas y optimizar la gestión de inventarios en la empresa forestal. Este trabajo fue realizado en el año 2014.

Casas Chávez, (2023), en su tesis de maestría titulada *Gestión logística y toma de decisiones en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2023*, presentada para optar al título de

Maestro en Administración de Negocios (MBA) en la Universidad Militar Nueva Granada, Lima, Perú, tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión logística y la toma de decisiones en una empresa de telecomunicaciones de Lima. La investigación utilizó una metodología básica, con un diseño no experimental y un enfoque cuantitativo de alcance correlacional, la muestra estuvo conformada por 85 empleados seleccionados mediante muestreo no probabilístico, y la recolección de datos se realizó mediante encuestas con cuestionarios estructurados, los resultados indicaron una correlación positiva alta (0,982**), lo que permitió rechazar la hipótesis nula y concluir que existía una relación significativa entre la gestión logística y la toma de decisiones dentro de la empresa de telecomunicaciones estudiada.

De manera similar, el estudio *Toma de decisiones en la calidad de servicio del área logística de la empresa Impulso Informático S.A., Lima-2022*, identificó la relación entre la toma de decisiones y la calidad del servicio en el área logística de una empresa de tecnología. Investigaciones anteriores ya habían señalado la relevancia de la toma de decisiones en la eficiencia operativa, pero este estudio fue centrado específicamente en la calidad del servicio en el contexto de una empresa tecnológica en Lima, utilizando un enfoque cuantitativo y diseño no experimental, se aplicaron 57 encuestas al personal de diversas áreas relacionadas con la logística. Los hallazgos mostraron una relación significativa entre la toma de decisiones y la calidad del servicio, además destacó que las decisiones estratégicas pueden influir de manera moderada en la percepción de los clientes.

Salazar González (2023), en su trabajo titulado *Desarrollo y aplicación de una solución business intelligence para la toma de decisiones en el área de logística en una empresa de comercio internacional del sector de fruta y verdura de la Comunidad Valenciana*, tuvo como objetivo diseñar un sistema de medidas de rendimiento para optimizar los procesos logísticos de

la empresa. En su estudio Salazar González utilizó una metodología mixta, que combinó el análisis cuantitativo y cualitativo, desarrolló cinco fases que incluyeron la recopilación de conceptos logísticos y tecnológicos, el análisis de los flujos operativos de la empresa, y la creación de dashboards interactivos mediante Power BI para la visualización de datos en tiempo real. Los hallazgos indicaron que la implementación de soluciones de Business Intelligence permitió mejorar la toma de decisiones estratégicas y operativas al optimizar los procesos y reducir costos logísticos. Adicionalmente, el estudio concluyó que la digitalización y el análisis en tiempo real de los datos logísticos ofrecen un valor significativo en la gestión eficiente del departamento logístico.

Por otra parte, el artículo de Veloz y Parada titulado Métodos para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones en la gestión de inventarios en las PYMES panificadoras de Riobamba, Ecuador, publicado en la *Revista Ciencia UNEMI* aborda la mejora en la eficiencia y la toma de decisiones en la gestión de inventarios en las PYMES panificadoras de Riobamba, Ecuador. El estudio tiene como objetivo principal identificar las insuficiencias en la logística de aprovisionamiento y proponer métodos para optimizar las decisiones empresariales en este ámbito, para ello, presentaron dos métodos; utilizaron entrevistas y aplicaron el método ABC, que permitió clasificar los inventarios en función de su relevancia económica, así como la implementación del método de la política de inventario Mini-Max, con el fin de reducir costos y mejorar la disponibilidad de productos. Los resultados indicaron que la falta de integración logística, el uso inadecuado de tecnologías y la escasa formación del personal limitaban la eficiencia, no obstante, la aplicación de estos métodos redujo considerablemente los costos y mejoró así los procesos de toma de decisiones (Veloz y Parada, 2017).

Sabino Roldán (2021), en su tesis titulada *Toma de decisiones y gestión logística en el área de almacén de la empresa pesquera Austral Group S.A.A, Chimbote, 2021*, tuvo como objetivo determinar la relación entre la toma de decisiones y la gestión logística en el área de almacén de dicha empresa. La investigación fue de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y un nivel correlacional, se aplicaron encuestas a 30 colaboradores del área de almacén y los datos fueron procesados en el programa SPSS. Los hallazgos indicaron una correlación positiva muy fuerte entre la toma de decisiones y la gestión logística, con un coeficiente de Rho de Spearman de 0,980** y un nivel de significancia de 0,000, lo que permitió aceptar la hipótesis de que existe una relación significativa entre ambas variables. Además, se identificaron relaciones positivas moderadas y fuertes entre la toma de decisiones y aspectos específicos de la gestión logística, como la gestión de compras, inventarios, distribución y transporte. Estos resultados mostraron la importancia de una toma de decisiones eficiente para optimizar los procesos logísticos de la empresa.

En el ámbito logístico, múltiples empresas han experimentado problemas significativos relacionados con la falta de una adecuada toma de decisiones. Un ejemplo de ello es el caso de FedEx en el año 2020, cuando la empresa enfrentó problemas logísticos y operativos debido a una toma de decisiones deficiente en la distribución de recursos durante la pandemia de COVID-19. La falta de una planificación adecuada para adaptarse al aumento exponencial de la demanda generó retrasos, fallas en las entregas y una insatisfacción generalizada entre sus clientes. Esta situación se vio agravada por la incapacidad de los mandos medios para tomar decisiones rápidas y efectivas frente a un entorno incierto y cambiante, la ausencia de un plan de contingencia y la falta de coordinación entre los distintos departamentos llevaron a la empresa a una crisis operativa que afectó su reputación y resultados financieros (Cosgrove, 2021). Este ejemplo

subraya la importancia de una estructura de toma de decisiones ágil y bien definida en el sector logístico, donde la capacidad para adaptarse a las fluctuaciones del mercado es crucial para mantener la competitividad.

El estudio realizado por Téllez et al. (2022) en la Universidad ECCI de Bogotá Colombia, tuvo como objetivo proponer una mejora en la gestión de la información relacionada con la contratación logística, con el fin de optimizar el control y la toma de decisiones en este proceso la investigación se enfocó en la problemática de la falta de organización de la información sobre el uso de vehículos, rutas y modelos de contratación, lo cual afectaba la eficiencia operativa y la capacidad de análisis de datos en tiempo real. La metodología utilizada incluyó la recolección de información a partir de correos electrónicos y la organización de esta en una base de datos, con el fin de definir indicadores clave de desempeño (KPI) que permitieran analizar el uso de los vehículos contratados y no contratados en distintas operaciones logísticas.

Entre los hallazgos principales del estudio mencionado se identificaron problemas críticos relacionados con la falta de estandarización de la información, lo que afectaba el control contractual, la evaluación de la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas. También, el estudio propone diversas estrategias de mejora, como la implementación de incentivos para rutas menos transitadas, seguimiento de la disponibilidad de vehículos y negociación con proveedores de transporte. Estos resultados permitieron concluir que la organización y estandarización de la información en los procesos logísticos es fundamental para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones.

Finalmente, el estudio realizado por Rodríguez et al. (2023) tuvo como objetivo desarrollar un Indicador Mensual de Actividad Económica (IMAE) para el sector de la construcción en el Valle del Cauca, con el fin de mejorar la toma de decisiones tanto en las

empresas como en las políticas públicas. La metodología empleada fue cuantitativa, basada en la recopilación y análisis de datos económicos mensuales del sector, utilizando series temporales para capturar las fluctuaciones en la actividad económica. Estudios previos han mostrado que el sector de la construcción es particularmente sensible a cambios macroeconómicos, a eso se le suma que la pandemia de COVID-19 acentuó las fluctuaciones en este ámbito.

Los hallazgos del estudio indicaron que el IMAE es una herramienta crucial para ofrecer una evaluación más precisa y oportuna de los ciclos económicos, al permitir a los actores involucrados anticipar mejor las crisis y oportunidades, y al reducir la subjetividad en la toma de decisiones. Adicionalmente, el artículo resalta que la construcción de infraestructura vial, como la vía Buga-Buenaventura y Cali-Jamundí, ha sido un factor clave en el crecimiento moderado del sector de la construcción en la región entre 2014 y 2019, sin embargo, los efectos de la pandemia provocaron una caída abrupta en la actividad constructora en 2020, especialmente en los meses de abril y mayo.

2.2 Formulación del problema

De acuerdo con los antecedentes presentados, el presente trabajo de grado busca dar respuesta al siguiente interrogante:

¿Cuál es un modelo de toma de decisiones pertinente para una empresa del sector logístico en el Valle del Cauca durante el periodo 2024 – 2025?

2.3 Justificación

La importancia de abordar los problemas que enfrentan los líderes logísticos radica en el impacto directo que estos tienen sobre la eficiencia operativa y la cohesión de los equipos. La logística es un área clave para el éxito empresarial, y cualquier falla en su gestión puede derivar en una reducción de la competitividad y un incremento de los costos. Diversos estudios

respaldan la relevancia de implementar entornos de aprendizaje organizacional como una estrategia eficaz para mitigar los desafíos del área logístico, por ejemplo, la investigación de, Ellinger y Keller (2002) demuestra que fomentar una cultura de aprendizaje dentro de las organizaciones logísticas tiene un efecto positivo en la toma de decisiones a nivel individual y en la productividad global de la empresa. Este estudio, que abarcó a 155 empresas logísticas en Estados Unidos, evidenció que aquellas que promovían el aprendizaje continuo lograron optimizar indicadores críticos como la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa, lo que subraya la relación entre el desarrollo del capital humano y el éxito empresarial. El desarrollo de estos entornos, además de favorecer el crecimiento individual de los empleados, potencia la capacidad de los equipos para adaptarse a cambios y tomar decisiones estratégicas con mayor precisión.

En consecuencia, la implementación de estrategias que impulsen la formación constante dentro de las empresas logísticas es una necesidad urgente para mejorar tanto el rendimiento operativo como la competitividad en un mercado global cada vez más exigente. Este enfoque se justifica plenamente al considerar que la capacidad de adaptación y aprendizaje continuo es crucial en un sector donde la agilidad y la precisión son elementos determinantes para el éxito.

Es importante destacar que, como lo argumentan Esper et al. (2007), la ventaja competitiva en logística es sustentada en la capacidad de aprendizaje organizacional. En una empresa logística, la implementación de un programa de capacitación enfocado en la toma de decisiones no solo fortalece las habilidades individuales de los líderes, sino que a su vez consolida la posición competitiva de la empresa en el mercado. La falta de cohesión en la toma de decisiones observada actualmente en una empresa logística podría mitigarse mediante el

desarrollo de un marco de aprendizaje continuo que promueva la toma de decisiones estratégicas y bien fundamentadas en todos los niveles organizacionales.

En línea con esta necesidad, estudios adicionales muestran que la capacitación adecuada en la toma de decisiones mejora las habilidades gerenciales y optimiza la estructura de autoridad dentro de las organizaciones. Milandru (2015) sostiene que, en contextos logísticos, una toma de decisiones eficiente está directamente relacionada con el nivel de capacitación y la claridad en la delegación de autoridad. Para una empresa logística, un programa de capacitación debe enfocarse en mejorar las habilidades técnicas de los líderes y en proporcionarles las herramientas necesarias para ejercer su autoridad con mayor seguridad y eficacia.

De igual manera, la importancia de un enfoque adaptativo y moderno en la capacitación logística es resaltada por Wu y Huang (2013), quienes destacan que la implementación de programas de capacitación en línea puede motivar a los participantes a familiarizarse con las certificaciones y competencias necesarias para un desempeño eficiente en la logística. En el caso de una empresa logística un programa de capacitación que incluya componentes de aprendizaje en línea podría ser especialmente útil para proporcionar una formación accesible y continua a los líderes logísticos, ayudándoles a mantenerse actualizados con las mejores prácticas y herramientas de toma de decisiones.

A partir de lo dicho anteriormente, se justifica la implementación de este plan de formación y capacitaciones en toma de decisiones para los líderes de cada área en una empresa logística, debido a la necesidad crítica de mejorar la cohesión y claridad en los procesos decisionales, en aspectos que han sido identificados como fuentes de ineficiencia y de bajo rendimiento en la organización, la falta de capacidad para asumir la autoridad en sus roles por parte de los líderes, junto con las decisiones inconsistentes que afectan la operatividad diaria y

limitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Estudios previos han demostrado que la creación de entornos de aprendizaje y la capacitación continua fortalecen las habilidades gerenciales y optimizan la estructura de autoridad dentro de las organizaciones logísticas. Por lo tanto, este programa no solo resolvería los problemas actuales de toma de decisiones en una empresa logística, sino que también consolidaría su posición competitiva en el mercado, proporcionando a los líderes las herramientas necesarias para tomar decisiones informadas y estratégicas que impulsen la eficiencia operativa y el éxito a largo plazo.

Adicionalmente, la implementación del plan de capacitación en toma de decisiones para los jefes de cada área en esta empresa logística está justificado desde una perspectiva práctica, ya que permitirá una mejora directa en la eficiencia operativa y en la calidad de las decisiones tomadas a nivel organizacional, al proporcionar a los líderes las herramientas y conocimientos necesarios para tomar decisiones más informadas y coherentes. Se espera una reducción significativa en los errores operativos, una mayor rapidez en la respuesta ante situaciones críticas y una mejora en la coordinación y comunicación entre departamentos. Lo mencionado, a su vez, contribuirá a optimizar los procesos logísticos, reducir costos asociados a la ineficiencia, y aumentar la satisfacción tanto de los empleados como de los clientes, lo que llevará a una mayor competitividad y sostenibilidad de la empresa en el mercado.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo General:

Desarrollar un modelo de toma de decisiones para una empresa del sector logístico en el Valle del Cauca, aplicable durante el periodo 2024-2025.

2.4.2 Objetivos Específicos:

-Identificar la estructura de autoridad y el proceso de toma de decisiones actual en la empresa.

-Determinar los enfoques utilizados en la toma de decisiones dentro del sector logístico.

-Diseñar un modelo de capacitación para fortalecer las habilidades de los jefes en la evaluación de situaciones críticas y en la toma de decisiones basada en información confiable.

3. Marco Referencial

3.1 Fundamentación Teórica

La toma de decisiones es un proceso central en la gestión organizacional, en especial en contextos dinámicos como el logístico. Herbert (1977), en su teoría sobre la racionalidad limitada, plantea que los individuos, en su rol de tomadores de decisiones, no pueden procesar toda la información disponible debido a las limitaciones cognitivas y de tiempo, lo que los lleva a tomar decisiones que son satisfactorias en lugar de óptimas. Este concepto de racionalidad limitada es crucial en la logística, donde los líderes deben tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre y con información incompleta o insuficiente. Según Herbert (1977), el proceso decisional está dividido en tres fases: inteligencia, diseño y elección. En la fase de inteligencia, el decisor identifica el problema; en la fase de diseño, busca posibles soluciones; y en la fase de elección, selecciona la alternativa que considera más adecuada dadas las limitaciones. Para las empresas logísticas esto implica que las decisiones deben basarse en información adecuada, a la vez que se acepta que no siempre será posible acceder a la solución ideal. Además, la implementación de sistemas de información adecuados puede mitigar las limitaciones impuestas por la racionalidad limitada y facilitar a los líderes logísticos el acceso a datos relevantes para la toma de decisiones. La importancia de esta teoría radica en su aplicación para desarrollar programas de capacitación que preparen a los líderes para tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre y para utilizar la información disponible de manera efectiva, y de esa forma optimizar la eficiencia operativa de la organización.

Asimismo, Henry Fayol estableció 14 principios fundamentales de administración, que se convirtieron en pilares para la gestión empresarial efectiva, estos principios incluyen: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del

interés individual al general, remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo.

En el contexto de la empresa en estudio, los principios de unidad de mando y unidad de dirección juegan un papel clave para estructurar las decisiones y la autoridad en los distintos niveles jerárquicos. La unidad de mando establece que cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior, lo que asegura claridad y evita la duplicidad de instrucciones que podría generar confusión y afectar la eficiencia operativa. La unidad de dirección, por su parte, sostiene que todas las actividades que persiguen un objetivo común deben estar bajo una sola dirección y un solo plan, lo que alinea los esfuerzos organizacionales hacia metas estratégicas comunes, en especial en áreas críticas como la logística. Al aplicar estos principios, la empresa puede mejorar la coordinación y eficiencia en la toma de decisiones, para así asegurar que todos los departamentos sigan una dirección coherente con los objetivos estratégicos, evitando la fragmentación de esfuerzos (Fayol, 1949). Estos principios son esenciales para garantizar una gestión eficiente, en la que la autoridad esté clara y alineada con las decisiones estratégicas de la empresa.

La toma de decisiones es un proceso esencial en la gestión organizacional, en mayor medida en el contexto de las empresas logísticas, donde la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta ante situaciones críticas son fundamentales para el éxito. Según Robbins y Coulter (2018), la toma de decisiones en las organizaciones implica seleccionar la mejor alternativa entre varias opciones para alcanzar un objetivo específico, este proceso, cuando se realiza de manera efectiva, permite a las empresas mejorar su rendimiento, optimizar recursos y mantenerse competitivas en el mercado. En el ámbito logístico la toma de decisiones está influenciada por la complejidad de las operaciones diarias, porque cada elección puede tener un impacto

significativo en la cadena de suministro, los costos operativos y la satisfacción del cliente. La formación adecuada de los líderes en este aspecto es crucial para garantizar que las decisiones estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización, y así minimizar riesgos y maximizar oportunidades de mejora.

En el contexto logístico, la teoría de la toma de decisiones se entrelaza con la gestión del conocimiento y la estructura de autoridad, como argumentan Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento tácito y explícito en las organizaciones es crucial para el proceso decisional, los líderes logísticos, en particular, deben ser capaces de integrar tanto su experiencia como la información disponible para tomar decisiones que impacten positivamente en la operación diaria y en la estrategia a largo plazo de la empresa. Este enfoque resalta la importancia de una capacitación que no solo aborde las técnicas decisionales tradicionales, sino que también incorpore la gestión del conocimiento como un componente central. La capacidad de los líderes para identificar, compartir y aplicar conocimientos relevantes en situaciones decisionales es fundamental para asegurar que las decisiones se basen en información sólida y estén orientadas a mejorar la eficiencia operativa y la competitividad del negocio.

Además, estudios como los de Tversky y Kahneman (1974), sobre heurísticas y sesgos en la toma de decisiones, destacan que los líderes frecuentemente son influidos por limitaciones cognitivas al procesar la información, lo que puede conducir a decisiones subóptimas. Este enfoque sugiere que la capacitación en toma de decisiones debe enfocarse en las técnicas y herramientas y en desarrollar habilidades críticas para manejar la incertidumbre y evaluar alternativas de manera efectiva. Tversky y Kahneman demostraron que los líderes a menudo recurren a atajos mentales, heurísticas, para simplificar decisiones complejas, lo que puede introducir sesgos en el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, la formación debe incluir

métodos para reconocer y mitigar dichos sesgos, asegurando que los líderes puedan hacer elecciones informadas y efectivas incluso en situaciones complejas y cambiantes, características comunes en la industria logística.

Asimismo, la teoría del aprendizaje organizacional propuesta por Argyris y Schön (1978), subraya la importancia de crear un entorno donde el aprendizaje continuo sea parte de la cultura organizacional. En el caso de una empresa logística, la implementación de un programa de capacitación en toma de decisiones contribuirá a establecer un entorno, donde los líderes aprendan nuevas habilidades y apliquen dicho conocimiento para mejorar los procesos y adaptarse a los cambios dinámicos del mercado. El aprendizaje organizacional mejora la capacidad individual de los líderes para tomar decisiones, a su vez fortalece la cohesión entre equipos y áreas, brindando así un enfoque más integrado y coherente hacia la solución de problemas y la optimización de las operaciones. El entorno de aprendizaje continuo es clave para mantener la competitividad en un mercado logístico cada vez más exigente y en constante evolución.

También, la teoría de la autoridad y responsabilidad de Fayol (1916) es relevante para entender cómo la capacitación puede impactar en la estructura de poder dentro de la empresa, Fayol argumenta que la autoridad debe ir acompañada de responsabilidad, es en este punto donde la capacitación juega un papel crucial al proporcionar a los líderes las herramientas necesarias para ejercer su autoridad con confianza y competencia, alineando sus decisiones con los objetivos estratégicos de la empresa. En un entorno logístico, donde las decisiones deben tomarse rápidamente y bajo presión, la claridad en la autoridad y la responsabilidad es esencial para evitar la confusión y asegurar que las decisiones se implementen de manera efectiva. A través de un programa de capacitación bien diseñado una empresa logística puede garantizar que

sus líderes comprendan su rol en la toma de decisiones y estén equipados para asumir la responsabilidad de sus decisiones, para contribuir así a la estabilidad y al crecimiento de la empresa en un mercado competitivo.

3.2 Fundamentación Conceptual

En el contexto del sector logístico, los modelos de toma de decisiones se han convertido una herramienta indispensable para optimizar procesos clave como la adquisición, clasificación y disposición de productos, especialmente en cadenas de suministro complejas. Un estudio realizado por Lechner y Reimann (2020) aborda la importancia de la toma de decisiones integradas en la logística inversa, utilizando un modelo de optimización no lineal que interrelaciona los procesos de adquisición y clasificación de productos usados, evaluando su calidad para determinar si deben ser reprocesados o desechados.

El estudio destaca que, en entornos donde la calidad de los productos es heterogénea y la demanda es estocástica o variable, una estrategia óptima debe considerar tanto el esfuerzo en la adquisición como los costos de reprocesamiento, este enfoque mejora la eficiencia operativa y tiene implicaciones significativas en la sostenibilidad económica y medioambiental de las cadenas logísticas cerradas. Este tipo de modelo permite a las empresas que trabajan con productos reusables, como el sector de electrodomésticos o tecnología, maximizar su rentabilidad al minimizar los costos de adquisición y procesamiento, lo que lo convierte en una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas.

Por otro lado, la logística urbana ha planteado nuevos retos para la toma de decisiones debido a la diversidad de actores involucrados y la necesidad de gestionar múltiples objetivos de manera simultánea. Katsela y Pålsson (2020) propusieron un modelo de toma de decisiones multicriterio aplicado a la gestión de partes interesadas en el ámbito de la logística urbana, este

modelo fue probado en un estudio de caso longitudinal en Suecia, donde se evaluaron los intereses de diez actores diferentes, incluidos transportistas, administradores urbanos, organizaciones no gubernamentales y residentes. Los resultados del estudio demostraron que, al priorizar de manera efectiva las metas de cada grupo, era posible una mejor coordinación de las actividades logísticas, lo que repercutía en una reducción significativa del tráfico, la congestión y la contaminación en las áreas urbanas. Además, el estudio subraya la importancia de la colaboración entre el sector público y privado como una estrategia clave para lograr la implementación exitosa de centros de consolidación urbana y sistemas de distribución más sostenibles.

En el ámbito de la intersección entre logística y marketing, Velychko et al. (2019) plantean un enfoque de toma de decisiones estratégicas que integra las funciones logísticas con las del marketing y destacan la necesidad de alinear ambos aspectos para mejorar la gestión de la cadena de valor en su estudio. Los autores aplican una metodología que combina la programación lineal y el criterio de Bayes para seleccionar las estrategias más efectivas en la distribución de productos terminados y sugieren que una planificación óptima no solo debe considerar los costos logísticos, sino también las estrategias de marketing y el impacto en el posicionamiento del producto en el mercado. Esta integración es esencial para asegurar que las decisiones logísticas apoyen directamente los objetivos comerciales de la empresa, en especial en sectores donde la logística juega un rol crítico en la satisfacción del cliente y en la eficiencia de la cadena de suministro, como es el caso del sector de productos de consumo masivo y la distribución minorista.

En el ámbito de la gestión logística, la modelización de los procesos de toma de decisiones se ha vuelto una necesidad imperante debido a la creciente complejidad de los

sistemas de producción y distribución. Con respecto a lo anterior, Bucki y Suchánek (2017) desarrollaron un modelo matemático enfocado en la toma de decisiones dentro de la cadena de suministros, centrándose en la optimización del elemento de producción dentro de los sistemas logísticos. Su estudio resalta la importancia de considerar la capacidad de producción en diferentes ubicaciones geográficas, ya que factores como los costos laborales y la estabilidad de la región influyen directamente en la eficiencia del sistema. El modelo propuesto por estos autores busca minimizar el tiempo de producción y reducir los costos de fabricación a través de la simulación y optimización de escenarios logísticos complejos. La investigación pone en evidencia que el uso de algoritmos de control y simulaciones permite una mejor gestión de la producción en plantas ubicadas en diferentes países, lo que es crucial para las empresas multinacionales que buscan maximizar sus beneficios al minimizar los costos operativos y mejorar su capacidad de respuesta ante la variabilidad de la demanda (Bucki y Suchánek, 2017).

También, un estudio adicional realizado por Correa y Buendía (2019) en el sector de la construcción en el Valle del Cauca analiza la relación entre la inversión en infraestructura y el crecimiento económico regional. Los autores encontraron que la inversión en infraestructura logística tiene un efecto multiplicador significativo en el Producto Interno Bruto (PIB) de la región, ya que mejora la conectividad y reduce los costos de transporte. Para las empresas este tipo de análisis evidencia la importancia de la logística como un factor clave para el desarrollo económico y la competitividad empresarial, destacando cómo la toma de decisiones informada en términos de inversión en infraestructura puede generar beneficios económicos a largo plazo para la región y las empresas que operan en ella.

4 Marco Metodológico

4.1 Tipo de Estudio

El tipo de investigación del presente estudio es de tipo cualitativo y se centra en la exploración detallada y profunda de fenómenos particulares dentro del sector logístico del Valle del Cauca. Según Méndez Álvarez (2020), este tipo de investigación permite al investigador aproximarse a las realidades organizacionales de manera flexible. Al ajustarse a las dinámicas propias del entorno, la investigación cualitativa no busca generalizaciones, sino que permite comprender las percepciones y experiencias de los actores involucrados a través de la recolección de datos no estructurados, como entrevistas y observación, lo que facilita una inmersión más completa en el contexto estudiado.

A partir de lo anterior, es posible decir que este enfoque permite una exploración profunda de las experiencias y significados atribuidos por los actores a las dinámicas de toma de decisiones dentro de una empresa del sector logístico del Valle del Cauca. Según Quintana y Montgomery (2006), la investigación cualitativa permite abordar aspectos de la realidad humana que escapan al enfoque cuantitativo, tales como las percepciones subjetivas y las construcciones de significado que los individuos hacen de sus experiencias.

En particular, la fenomenología, como metodología cualitativa, está enfocada en captar cómo los sujetos experimentan su realidad desde una perspectiva subjetiva, lo cual resulta idóneo para este estudio, en el que se busca comprender las percepciones internas de los participantes respecto a los procesos decisionales en la organización.

Por otro lado, el uso del método cualitativo está justificado debido a la naturaleza interpretativa del objeto de estudio, que requiere una comprensión profunda de las experiencias vividas por los actores involucrados. Tal como señalan Hernández-Sampieri et al. (2014), la

investigación cualitativa permite explorar fenómenos complejos por medio de los significados sociales y las construcciones culturales, para el análisis en este caso esto permite describir los procesos decisionales e interpretar cómo los sujetos los viven y entienden dentro de su contexto laboral.

4.2 Diseño Metodológico

El diseño metodológico del estudio es de carácter fenomenológico. Según Méndez Álvarez (2013), el enfoque fenomenológico se centra en entender el significado que los individuos atribuyen a sus vivencias cotidianas. Este enfoque permite captar las experiencias subjetivas y los puntos de vista de los individuos desde una perspectiva interna, es decir, desde su propia interpretación de los eventos y decisiones dentro del contexto organizacional. Al ser un estudio fenomenológico, la recolección de datos está priorizada a través de técnicas que promuevan una interacción directa y profunda con los participantes, como las entrevistas semiestructuradas.

Para el diseño metodológico del presente trabajo ha sido utilizado un enfoque cualitativo. Según Alaminos et al. (2002), el diseño de investigación cualitativa puede ser proyectado o emergente. En este caso, ha sido adoptado un diseño emergente, ya que las decisiones sobre las operaciones que se llevan a cabo las toman de manera dinámica a medida que avanza la investigación. Este enfoque permite mayor flexibilidad para ajustar las técnicas de recolección de datos, como entrevistas a profundidad y observación directa, a las necesidades específicas que surgen durante el proceso de investigación. Se considera que este tipo de diseño es especialmente útil cuando al investigar un fenómeno complejo y cambiante como la toma de decisiones en el sector logístico, lo que permite captar la complejidad y riqueza de la realidad organizacional (Quintana y Montgomery, 2006).

El uso de herramientas cualitativas como el diario de campo y las entrevistas permite obtener datos ricos en detalles y matices. Según Hernández Sampieri et al. (2018), estas técnicas facilitan una comprensión más profunda de las experiencias subjetivas y las relaciones interpersonales, ya que se basa en un contacto directo con los sujetos de estudio. Esto es esencial en una investigación fenomenológica, donde el objetivo es captar cómo los sujetos comprenden y explican sus experiencias en relación con la toma de decisiones en la empresa.

4.3 Técnicas de Recolección de Datos

Para recolectar los datos necesarios en este estudio, se utilizan tres técnicas principales: entrevistas semiestructuradas, observación participante y el uso de un diario de campo. Las entrevistas semiestructuradas permiten obtener información detallada y profunda sobre las experiencias y percepciones de los participantes. Este tipo de entrevistas permite que los líderes de la empresa compartan sus puntos de vista sobre la toma de decisiones, a la vez que brinda flexibilidad al investigador para explorar áreas de interés que surjan durante la conversación. Como explican Alaminos y Santacreu (2016), las entrevistas semiestructuradas permiten recoger tanto datos esperados como inesperados, enriqueciendo el análisis y proporcionando una visión más completa del fenómeno en estudio.

Por otro lado, la observación participante permite la inmersión en el entorno de la empresa y la observación de cómo son tomadas las decisiones en tiempo real. Esta técnica ofrece la posibilidad de captar detalles sobre las interacciones diarias que no siempre son revelados en una entrevista formal. Al estar presente en el lugar de trabajo, pueden ser observadas las dinámicas entre los líderes, la forma en cómo se resuelven conflictos y la toma de decisiones bajo presión. La combinación de observación directa con entrevistas proporcionará una visión holística del proceso de toma de decisiones, contribuyendo a un análisis más robusto.

5 Resultados

5.1 Resultados de las Entrevistas

Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con cuatro líderes clave de una empresa del sector logístico del Valle del Cauca: el director de compras, el director de operaciones en Yumbo, el gerente financiero y el director de operaciones del patio de contenedores. El objetivo de las entrevistas fue identificar los principales desafíos en la toma de decisiones y criterios utilizados para resolver problemas, y plantear posibles propuestas de mejora para optimizar los procesos logísticos de la organización.

Cada entrevistado aportó información detallada sobre los retos operativos y financieros de la empresa, así como sobre las herramientas y metodologías que emplean para asegurar una gestión eficiente. Las entrevistas estuvieron centradas en la forma en que estos líderes abordan la toma de decisiones importantes dentro de sus áreas, destacando los factores que influyen en ellas. Finalmente, se les pidió a los entrevistados que propusieran posibles mejoras en los procesos de toma de decisiones, con miras a fortalecer la cohesión entre los departamentos y mejorar la eficiencia operativa general.

5.1.1 Resultados de las Entrevistas

La Tabla 1 presenta los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas a los líderes clave en áreas estratégicas de la empresa logística. El propósito de estas entrevistas fue identificar los principales retos que enfrentan en sus roles, los criterios utilizados para la toma de decisiones, así como ejemplos concretos de decisiones importantes, y las propuestas de mejora sugeridas para optimizar los procesos organizacionales. Este análisis permite evidenciar la diversidad de desafíos a nivel operativo, financiero y estratégico que enfrenta una empresa logística, así como la relevancia de adoptar enfoques colaborativos y basados en datos para

fortalecer la eficiencia organizacional y la cohesión entre departamentos. A continuación, se detallan los hallazgos más relevantes, categorizados por cada entrevistado.

Tabla 1

Resultados Entrevista

Entrevistado	Retos principales	Criterios de toma de decisiones	Ejemplo de decisión importante	Propuesta de mejora
Director de compras	Dependencia de proveedores, volatilidad de precios y afectación de costos operativos.	-Costo, calidad, tiempo de entrega y garantías. -Evaluación de proveedores con el área HSEQ. -Uso de bases de datos internas y consulta con directores de área.	Solución a sobrecalentamiento de equipos en Cartagena, revisando datos internos y consultando proveedores para una solución rápida y de menor costo.	Modelo racional colaborativo con participación de diferentes áreas y personal operativo.
Director de operaciones Yumbo	Garantizar que los costos y gastos sean proporcionales	Control del presupuesto, evaluación de la capacidad	Refuerzo del equipo durante un pico de demanda para cumplir con los	Automatización de procesos, aumento de la eficiencia y

	al flujo de caja, y versatilidad para atender demandas adicionales de los clientes.	operativa y análisis del comportamiento histórico de los clientes.	requerimientos del cliente, asegurando una inversión proporcional al retorno.	alineación de ingresos con indicadores operativos y presupuestarios.
Gerente financiero	Falta de información completa en áreas como impuestos y asesoría de expertos en aspectos legales.	-Análisis 360° e impacto en todas las áreas. -Procedimientos contables, entrevistas con personal clave y uso de ERP.	Escisión de una unidad de negocio, minimizando el impacto tributario y asegurando la continuidad operativa.	Modelo mixto (intuitivo y racional), combinando decisiones rápidas y análisis detallado.
Director de operaciones	Impacto de las decisiones en la ejecución operativa, especialmente cuando el personal es	-Balance entre beneficio organizacional y bienestar del personal. -Herramientas como DOFA, PESTEL y	Despido de un colaborador por mal comportamiento, buscando mantener la armonía y el clima organizacional positivo.	Modelo de decisiones en grupo, involucrando equipos operativos, y fortalecimiento

	reacio al cambio.	experiencia personal.		de planes de contingencia.
--	----------------------	--------------------------	--	-------------------------------

Nota. Elaboración propia

La información recopilada mediante entrevistas semiestructuradas (Tabla 1) refleja los principales retos, criterios, decisiones representativas y propuestas de mejora a los que se enfrentan los líderes de diferentes áreas en sus funciones, estos resultados guardan una relación directa con el primer objetivo específico de este trabajo, el cual está centrado en identificar la estructura de autoridad y el proceso de toma de decisiones vigente en la empresa logística. Los datos evidencian que, si bien la empresa cuenta con una jerarquía formal clara, las decisiones estratégicas y operativas no siempre responden a procesos estructurados ni están respaldadas por herramientas tecnológicas integradas, lo que se alinea con la teoría de la racionalidad limitada de Herbert Simon (1977), esta teoría plantea que, ante limitaciones cognitivas, de tiempo o de información, los tomadores de decisiones tienden a buscar soluciones satisfactorias más que óptimas.

Por ejemplo, el *director de compras* recurre a datos internos y consultas con otras áreas para tomar decisiones rápidas ante problemas críticos, como el sobrecalentamiento de equipos, lo que refleja un proceso de racionalidad acotada, donde la información disponible y el tiempo para decidir restringen el análisis óptimo. Esto evidencia una *lógica de racionalidad limitada*, al depender de heurísticas, experiencia previa y coordinación informal con otros directores, en lugar de protocolos formales o herramientas automatizadas.

El director de operaciones en Yumbo, por su parte, menciona decisiones basadas en el control presupuestal y comportamiento histórico de los clientes, lo cual revela un proceso decisional que intenta equilibrar eficiencia operativa y viabilidad financiera en contextos de alta variabilidad. Este enfoque también representa una toma de decisiones satisfactoria más que ideal,

en línea con Simon (1997), pues se actúa bajo presión para responder a demandas fluctuantes, sin contar con un sistema de predicción o simulación avanzada.

En el caso del gerente financiero, la toma de decisiones incluye tanto análisis racional (uso de ERP, entrevistas, visión sistémica) como elementos intuitivos. Su propuesta de un modelo mixto refuerza la necesidad de combinar racionalidad limitada con intuición, en especial cuando no hay información completa, como en temas tributarios, lo cual confirma los supuestos de Simon sobre la complejidad y la ambigüedad del entorno organizacional.

Finalmente, el director de patio operativo alude a decisiones condicionadas por el clima organizacional y la resistencia al cambio, optando por un enfoque grupal y participativo. En este caso, la racionalidad está mediada por factores emocionales, relacionales y subjetivos, lo que demuestra que la toma de decisiones en la práctica organizacional no es completamente racional ni automatizable, sino que requiere un enfoque más humano, tal como plantea Simon en su crítica al modelo racional clásico.

En síntesis, los datos recogidos en la Tabla 1 revelan una estructura de autoridad parcialmente centralizada, donde los mandos medios ejercen decisiones tácticas bajo condiciones de información incompleta, tiempo limitado y presión operativa. Este contexto valida la necesidad de un modelo que optimice los procesos decisionales a través de mejores canales de información, protocolos estructurados y capacitación, alineado con la teoría de la racionalidad limitada, el objetivo específico 1 y el propósito general de la asesoría y consultoría empresarial propuesta.

5.1.2 Resultados Diarios de Campo

La Tabla 2 resume los resultados obtenidos a través de los diarios de campo, que documentaron observaciones directas sobre la dinámica de toma de decisiones en distintos

contextos organizacionales dentro de la empresa logística. Las observaciones, realizadas entre el 8 y el 18 de octubre de 2024, incluyeron a participantes clave de diversas áreas, como operaciones, finanzas, transporte y gestión humana. El propósito principal fue analizar cómo son tomadas las decisiones en reuniones, procesos específicos y situaciones críticas, identificando eventos clave que impactaron la operatividad diaria, los hallazgos destacaron aspectos como la necesidad de digitalizar procesos, mejorar la integración de sistemas, y optimizar la planificación de recursos humanos, resaltando áreas críticas a mejorar para fortalecer la eficiencia y eficacia en las operaciones. A continuación, se presentan los detalles más relevantes de cada observación.

Tabla 2
Resultados Diarios de campo 2

<i>Fecha de la observación</i>	<i>Participantes observados</i>	<i>Objetivo de la observación</i>	<i>Eventos clave</i>	<i>Aspectos a mejorar</i>
08-10-2024	Jefe de área, coordinadora y analistas.	Identificar la toma de decisiones en reuniones de equipo.	Análisis en comités virtuales, planificación diaria y estudios de mercado.	Formalización de procesos y análisis predictivos.
09-10-2024	Gerente financiera, gerente de operaciones, director de sede	Evaluar el proceso de toma de decisiones ante discrepancias en la facturación.	Revisión de la oferta mercantil y fallas del sistema de facturación.	Mejorar la integración de sistemas y procesos de verificación.

	Medellín, coordinador de facturación y gerente comercial.			
10-10-2024	Jefa de área, coordinadora y analista.	Identificar estrategias para resolver actividades retrasadas.	Planificación para resolver actividades retrasadas.	Mejorar conciliación con el cliente y revisar asignaciones.
11-10-2024	Gerente de operaciones, director de transporte, coordinador de transporte, analista de transporte y coordinador de facturación.	Evaluar el proceso de toma de decisiones en la demora de facturación.	Discusión sobre manifiestos sin soporte físico o digital.	Digitalizar los procesos de facturación y seguimiento de cargas.
15-10-2024	Gerente de operaciones, director de operaciones,	Analizar la toma de decisiones sobre almacenamiento de productos.	Asignación de nuevo cliente y evaluación de	Implementar herramientas de análisis de datos avanzadas.

	director de sede Medellín, coordinador de sede Medellín y coordinador de facturación.		capacidades de almacenamiento.	
16-10-2024	Director de operaciones y coordinadores de bodegas.	Revisar indicadores de desempeño de bodegas y resolver problemas de entrega.	Identificación de falta de personal y soluciones a problemas de entrega.	Mejor planificación de recursos humanos y establecimiento de alertas tempranas.
17-10-2024	Gerente de gestión humana, director de operaciones y coordinadores de bodega.	Analizar el control de asistencia y autorización de horas extras.	Discusión sobre control de asistencia y autorización de horas extras.	Implementar un sistema electrónico de control de asistencia.
18-10-2024	Gerente de operaciones y directores de operaciones de todas las sedes.	Analizar el proceso de toma de decisiones sobre averías y reclamos.	Identificación de causas de averías y reclamos, y	Implementar un sistema de gestión de calidad formal y auditorías periódicas.

			propuestas de mejora.	
--	--	--	-----------------------	--

Nota: Elaboración propia

La información registrada en la Tabla 2 proviene del diario de campo documentado entre el 8 y el 18 de octubre de 2024, y complementa la comprensión cualitativa del proceso de toma de decisiones en la empresa logística objeto de estudio. Estos registros observacionales permiten identificar patrones informales, dinámicas de grupo, herramientas empleadas y limitaciones recurrentes que impactan la efectividad decisional en el entorno organizacional. La evidencia empírica aquí consignada se relaciona directamente con el objetivo específico 1: identificar la estructura de autoridad y el proceso de toma de decisiones vigente en la empresa.

Desde la perspectiva teórica, las decisiones en contextos organizacionales no siempre son óptimas debido a las restricciones cognitivas, temporales y de acceso a la información. Este fenómeno es evidente en varios de los episodios observados:

- En jornadas como la del 09-10-2024, se evidencian fallas estructurales en los sistemas de facturación y una limitada capacidad de verificación, lo que obliga a los líderes a tomar decisiones con datos incompletos. Esta situación encaja con el concepto de *decisión satisfactoria* propuesto por Simon, donde los responsables deben actuar con base en la mejor información disponible, pero sin tener certeza absoluta.
- La observación del 11-10-2024, centrada en los manifiestos sin soporte, muestra que la empresa aún depende de documentación física o procesos manuales, lo que limita la trazabilidad y retrasa la toma de decisiones operativas. Esta dependencia evidencia una

falta de sistematización en la estructura de autoridad y flujo de información, lo que genera cuellos de botella en el proceso decisional.

- En varias observaciones, como el 16 y 17 de octubre, se identifican decisiones reactivas frente a problemas de entrega o control de asistencia. En estos casos, los líderes actúan sin protocolos definidos o herramientas tecnológicas integradas, lo cual reafirma que la empresa opera bajo una lógica de racionalidad limitada, tomando decisiones con base en experiencia previa y urgencia del contexto, más que en análisis predictivo o sistémico.
- La sesión del 18-10-2024, relacionada con averías y reclamos, pone en evidencia la ausencia de un sistema formal de gestión de calidad. La toma de decisiones en estos escenarios se apoya principalmente en discusiones entre directivos, sin instrumentos estandarizados que guíen la evaluación de alternativas, lo que amplifica el margen de error y refuerza la dependencia de decisiones intuitivas.

En conjunto, estos hallazgos empíricos sustentan la necesidad de fortalecer la estructura de autoridad y formalizar los procesos de toma de decisiones dentro de la organización.

Asimismo, evidencian la importancia de implementar un modelo que integre herramientas tecnológicas, protocolos de actuación y capacitación continua para minimizar las limitaciones cognitivas, de tiempo y de información que afectan a los tomadores de decisiones en el día a día.

Por lo tanto, la Tabla 2, al igual que la Tabla 1, no solo ilustra el estado actual del proceso decisional, sino que confirma empíricamente la validez de los supuestos teóricos utilizados y justifica la intervención propuesta en este trabajo de grado. Su análisis aporta evidencia concreta para fundamentar el diseño del modelo de toma de decisiones, propuesto en los capítulos posteriores, alineado con los objetivos de la asesoría y consultoría empresarial.

5.2 Estrategias y Modelos para Fortalecer la Toma de Decisiones en el Sector Logístico

Los resultados de este estudio respaldan la importancia de contar con una perspectiva definida en la toma de decisiones dentro de la industria logística, particularmente en una compañía ubicada en el Valle del Cauca. Al comparar estos hallazgos con investigaciones previas se identifican varias similitudes y diferencias que requieren un análisis detallado. Según lo expuesto por De la Hoz et al. (2018), la tecnología desempeña un papel fundamental en la eficacia logística, esto está evidenciado en este análisis a través de la adopción de sistemas avanzados de control de inventario y planificación de rutas. Sin embargo, este estudio profundiza al destacar que, aunque la tecnología resulta crucial, su efectividad aumenta significativamente cuando los mandos medios y altos de la empresa reciben capacitación y desarrollan habilidades decisionales, un aspecto que investigaciones anteriores no enfatizaban de manera similar.

Desde otra perspectiva, el estudio realizado por Acevedo (2021) en el sector médico-quirúrgico evidenció que la toma de decisiones en la logística de importación se beneficia considerablemente de un modelo mixto que combine decisiones rápidas basadas en experiencia e intuición, con análisis detallados fundamentados en datos precisos. Este hallazgo coincide con la propuesta de modelo planteada para la empresa logística del Valle del Cauca, en la cual se sugiere un enfoque similar: la toma de decisiones debe equilibrar la necesidad de respuestas inmediatas frente a cambios en la demanda con análisis más profundos para decisiones estratégicas. En este contexto, el uso de sistemas tecnológicos mejora la precisión de dichos análisis, pero continúa siendo fundamental contar con un juicio humano bien formado.

Otro aspecto importante, en comparación con investigaciones anteriores, es la relevancia dada a la administración del conocimiento en las empresas. Según Nonaka y Takeuchi (1995), es primordial que los líderes logísticos puedan combinar el conocimiento tácito y explícito para

La empresa presenta una estructura de autoridad jerárquica con roles claramente definidos, que incluyen gerentes, directores, jefes de área, coordinadores, analistas y personal

operativo. Según Daft (2007), este tipo de estructura jerárquica es característica de las organizaciones tradicionales que buscan una asignación precisa de responsabilidades y un control claro en los procesos internos. Las decisiones importantes son tomadas en comités, tanto físicos como virtuales, que involucran a diversos actores, lo que denota un proceso colaborativo en la toma de decisiones.

Aunque la jerarquía está bien establecida, se observa un poco de descentralización, en especial en las decisiones operativas. Este fenómeno, como argumentan Koontz et al. (2017), es una respuesta natural de las organizaciones modernas para fomentar la participación de los líderes de equipos y coordinadores, lo que mejora la flexibilidad y la adaptabilidad a entornos cambiantes. La descentralización, según estos autores, permite un enfoque más colaborativo y menos autoritario, alentando la participación activa de los equipos intermedios en los procesos decisionales.

No obstante, esta transición enfrenta desafíos significativos, la teoría de la racionalidad limitada de Herbert Simon, citada por Daft (2007), destaca que los líderes a menudo tienen que tomar decisiones con información incompleta o bajo condiciones de alta complejidad, lo que puede limitar la eficacia de sus acciones. En este contexto, es esencial que las empresas trabajen en la integración de sistemas de información y en la capacitación de sus líderes para superar estas limitaciones cognitivas y operativas.

5.3.1 Aproximación a la Situación Actual de la Empresa Logística – Diagnóstico

Organizacional Basado en Entrevistas y Datos Recopilados

Para desarrollar un modelo efectivo de toma de decisiones en la empresa del sector logístico en el Valle del Cauca se examina su estructura de autoridad y procesos actuales. Este

diagnóstico está basado en entrevistas realizadas a directivos, supervisores y operativos clave, complementado con datos cuantitativos y cualitativos organizados en tablas.

5.3.2 Estructura de Autoridad y Procesos de Decisión en la empresa Logística

La Empresa cuenta con una estructura jerárquica tradicional, donde las decisiones estratégicas son tomadas por la alta dirección y las decisiones operativas son delegadas a mandos intermedios. Asimismo, se identificaron los siguientes puntos clave:

- **Centralización de decisiones:** la toma de decisiones estratégicas recae en un grupo reducido de directivos, lo que genera retrasos en la implementación de cambios operativos.
- **Poca autonomía en mandos intermedios:** supervisores y coordinadores tienen capacidad limitada para tomar decisiones sin la aprobación de la gerencia, lo que afecta la agilidad en la resolución de problemas diarios.
- **Escasa integración de tecnología en la toma de decisiones:** si bien la empresa utiliza sistemas de gestión de flotas y logística, no cuenta con herramientas analíticas avanzadas para evaluar datos en tiempo real.
- **Falta de protocolos claros en la toma de decisiones críticas:** no existe un marco estructurado para gestionar crisis logísticas o interrupciones en la cadena de suministro.

5.3.3 Aproximación de Datos y Diagnóstico

A partir de la información recopilada, se estructuraron los siguientes hallazgos con relación a la eficiencia del proceso de toma de decisiones:

Tabla 3*Datos y diagnóstico*

Categoría	Hallazgos claves	Impacto en la organización
Tiempo de respuesta en decisiones operativas	Retrasos en aprobaciones que pueden tardar de 24 a 48 horas.	Reducción de eficiencia en entregas y satisfacción del cliente.
Autonomía de mandos intermedios	La mayoría de los supervisores entrevistados considera que su capacidad de decisión es baja.	Dificultad en la gestión ágil de imprevistos logísticos.
Uso de datos para decisiones estratégicas	Se toman decisiones basadas en intuición más que en datos analíticos.	Falta de precisión en la planificación y optimización de rutas.
Capacitación en toma de decisiones	No existen programas formales de formación en liderazgo y toma de decisiones.	Falta de preparación para gestionar escenarios críticos.

Nota: elaboración propia

5.3.3 Evaluación General

Con base en estos hallazgos, se concluye que la empresa necesita una reestructuración de sus procesos de toma de decisiones para lograr mayor eficiencia y agilidad. El diagnóstico evidencia que la empresa enfrenta retos en descentralización de decisiones, integración tecnológica y formación de líderes en la toma de decisiones basada en datos.

El diagnóstico realizado proporciona una visión detallada de la estructura de autoridad y del proceso de toma de decisiones actual en la empresa. Además, fundamenta la necesidad de

diseñar un modelo de toma de decisiones más eficiente y alineado con las dinámicas del sector logístico, cumpliendo así con el primer objetivo planteado en esta asesoría y consultoría empresarial.

5.3.4 *Procesos Observados en la Toma de Decisiones*

El análisis detallado de las entrevistas y observaciones de campo revela varias prácticas y desafíos clave en la toma de decisiones dentro de la empresa, se identificó una falta crítica de integración entre los departamentos, un uso inadecuado de sistemas de información como los ERP, y una dependencia excesiva en la intuición para decisiones críticas, lo que frecuentemente lleva a decisiones mal informadas y reacciones tardías a problemas operativos urgentes.

Para abordar estos problemas, es necesaria una revisión integral del uso de ERP, asegurando que estén adecuadamente sincronizados con las exigencias operativas reales y que los datos sean accesibles en tiempo real. A su vez se sugiere el fortalecimiento de los protocolos de comunicación interdepartamental para mejorar la cohesión y la eficiencia de las decisiones. En suma, es recomendable la implementación de un sistema de formación continua que capacite a los líderes en el uso efectivo de herramientas analíticas y de toma de decisiones basadas en datos.

Integración con la Fundamentación Teórica: La desconexión observada entre los niveles estratégicos y operativos refleja las limitaciones identificadas por Simón respecto a la racionalidad limitada en la toma de decisiones, al integrar un modelo de formación que enfatice el análisis crítico y la toma de decisiones basada en evidencia, podemos expandir la capacidad de racionalidad dentro de la empresa, alineando más estrechamente la toma de decisiones con los objetivos estratégicos y operacionales.

Plan de Implementación del Modelo de Toma de Decisiones: Se debe establecer un plan de acción detallado para la implementación de estas propuestas, incluyendo calendarios específicos, asignación de responsabilidades, y recursos necesarios, este plan debe asegurar no solo la adecuada disponibilidad de tecnología y formación, sino también la creación de mecanismos de evaluación y ajuste continuo que permitan adaptar las estrategias de toma de decisiones a las cambiantes condiciones del mercado y de la organización.

Conclusiones Preliminares

Las modificaciones sugeridas en este capítulo tienen como objetivo fortalecer la estructura de toma de decisiones de la empresa, asegurando que sea ágil, informada y cohesiva. Implementando estas mejoras, la empresa puede esperar no solo una mayor eficiencia operativa sino también una mejora en la competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Este enfoque clarifica los motivos para discutir los mecanismos observados y las propuestas sugeridas. Además, vinculan estrechamente los resultados y las discusiones con la teoría de la racionalidad limitada, proporcionando un análisis más coherente y aplicado de los desafíos identificados. La inclusión de un plan de implementación explícito facilitará la aplicación práctica de las mejoras sugeridas.

5.4 Modelo de Capacitación para Jefes

El modelo de capacitación propuesto busca fortalecer la habilidad de los jefes de departamento para evaluar situaciones críticas y tomar decisiones informadas, lo que constituye un pilar central en el modelo de toma de decisiones planteado para la empresa del sector logístico en el Valle del Cauca. Este modelo de capacitación es una respuesta directa a los desafíos identificados en las entrevistas y diarios de campo, donde se evidenció una necesidad crítica de

mejorar la integración y la efectividad de las decisiones a través de un mejor entendimiento y manejo de información en tiempo real.

Implementación de la Capacitación:

1. Evaluación de Competencias Actuales:

Inicialmente, se realizará una evaluación detallada de las competencias actuales de los jefes de departamento en cuanto a toma de decisiones, utilizando herramientas como evaluaciones de desempeño y análisis SWOT personalizados. Esta fase permitirá identificar brechas específicas de conocimiento y habilidades que el programa de capacitación debe abordar.

2. Desarrollo de Contenidos Formativos:

Los módulos de capacitación serán diseñados para cubrir áreas clave como análisis crítico, uso eficaz de sistemas ERP actualizados, interpretación de KPIs, y toma de decisiones bajo incertidumbre. Asimismo, serán integrados casos prácticos que reflejen situaciones reales de la empresa, fomentando un aprendizaje aplicado.

3. Metodología de Entrenamiento:

Se adoptará un enfoque mixto de aprendizaje que incluya sesiones presenciales, talleres prácticos y módulos e-learning. Esto permitirá a los participantes aprender a su propio ritmo y aplicar el conocimiento adquirido de manera continua.

4. Evaluación y Retroalimentación Continua:

La efectividad del programa de capacitación será evaluada mediante la observación directa y análisis de decisiones tomadas post-capacitación. Se establecerán sesiones de feedback regulares para ajustar y mejorar el programa.

5. Integración con el Modelo de Toma de Decisiones:

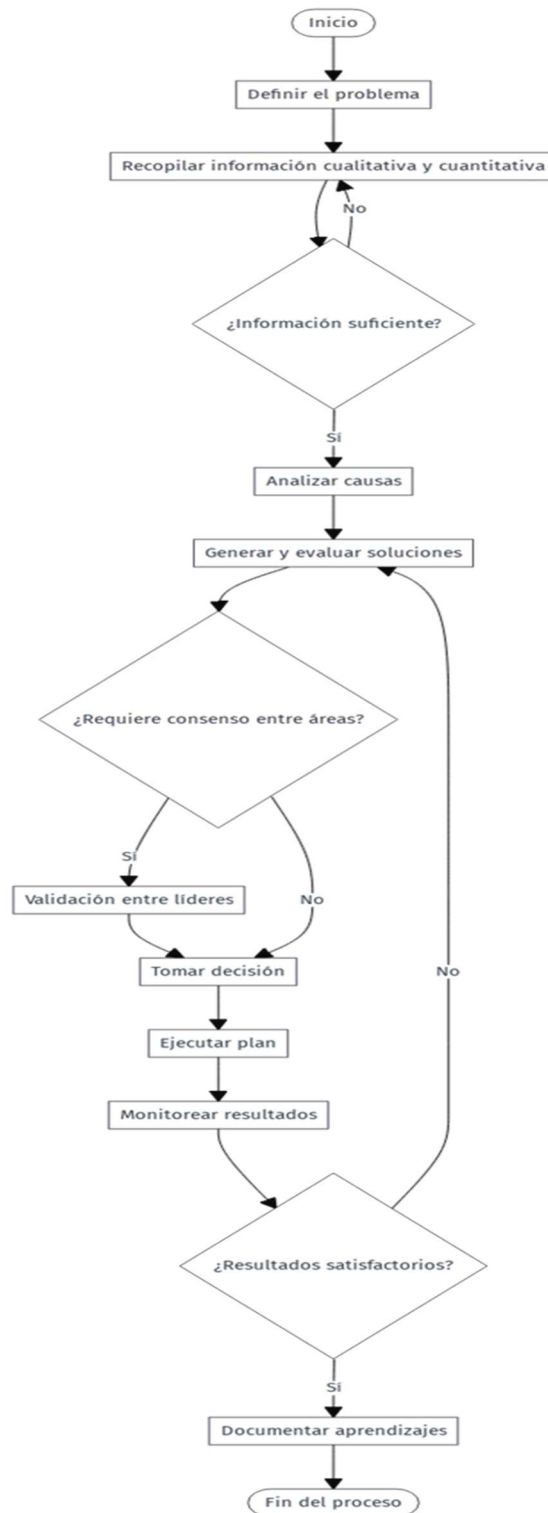
La capacitación está diseñada para integrarse de manera fluida con el modelo de toma de decisiones de la empresa, asegurando que los jefes de departamento puedan aplicar sus habilidades mejoradas directamente a los procesos decisionales en sus áreas de responsabilidad.

5.5 Modelo de Toma de Decisiones Propuesto para una empresa del sector logístico en el Valle del Cauca, periodo 2024 - 2025

El modelo de toma de decisiones para una empresa logística en el Valle del Cauca está diseñado para ofrecer una estructura organizada que facilite la identificación de problemas, el análisis de alternativas, la implementación de soluciones y el monitoreo continuo de los resultados.

Ilustración 2

Modelo de toma de decisiones para una empresa del sector logístico



Nota: elaboración propia

Descripción de etapas

1. Inicio

El proceso comienza con la identificación de la necesidad de tomar decisiones estratégicas dentro de la organización.

2. Definición del Problema

En este apartado, el problema de investigación queda claramente delimitado. Además, se establece el contexto y el alcance del desafío que debe abordarse.

Ramas:

Recopilación de Información:

Incluye datos cualitativos (entrevistas y observaciones) y cuantitativos (indicadores y métricas).

Análisis de Causas:

Implementación de herramientas como el análisis causa-efecto para determinar las raíces del problema.

3. Generación de Alternativas

Se proponen diferentes soluciones basadas en los datos recopilados y el análisis de causas. Este paso involucra la creatividad y la colaboración de equipos interdisciplinarios.

4. Evaluación de Opciones

Cada alternativa generada es evaluada con base en criterios específicos como viabilidad, costos, impacto y tiempo.

○ Rama asociada:

Modelo Colaborativo:

Este paso fomenta la participación de líderes de distintas áreas para alcanzar un consenso que refuerce la viabilidad de las opciones seleccionadas.

5. Toma de Decisiones

La mejor opción es seleccionada con base en los análisis previos. Este paso incluye la formalización de la decisión y el apoyo de todas las partes interesadas.

6. Plan de Acción

Ejecución de un plan operativo que incluye los pasos necesarios para implementar la solución. El plan detalla los recursos requeridos, los responsables y los plazos establecidos.

7. Implementación

Se ejecuta el plan de acción. Durante esta etapa puede ser necesaria la capacitación de los equipos o ajustes adicionales para garantizar que los resultados estén alineados con las expectativas.

8. Monitoreo y Evaluación

Flujos asociados:

Indicadores de Desempeño (KPIs):

Permiten evaluar el progreso y los resultados en tiempo real.

Revisión Periódica:

Asegura que las decisiones tomadas sean efectivas y, en caso contrario, permite identificar fallas.

Este monitoreo constante asegura que las soluciones sean viables a largo plazo.

9. Retroalimentación y Aprendizaje

Los resultados del monitoreo y la evaluación se convierten en aprendizajes organizacionales. Los cuales deben ser documentados para futuras decisiones.

- **Flujos asociados:**

Cultura de Mejora Continua:

Los aprendizajes y ajustes son integrados en los procesos operativos y estratégicos de la organización.

10. Lecciones Aprendidas y Fin

El proceso finaliza con la consolidación de las lecciones aprendidas y la documentación de las mejores prácticas, cerrando el ciclo y estableciendo una base para futuras decisiones estratégicas.

Resultado Esperado

Este diagrama de flujo no solo facilita la comprensión del proceso de toma de decisiones, sino que también asegura que cada paso esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización, garantizando un enfoque sistemático y colaborativo que optimice tanto la operatividad como la sostenibilidad.

5.6 Modelo de Capacitación para la Toma de Decisiones Basada en Información

El modelo de capacitación para mejorar la habilidad de los jefes en la toma de decisiones está estructurado en cuatro fases fundamentales, cada una diseñada para abordar aspectos específicos de desarrollo de habilidades, conocimiento técnico y aplicación práctica. Este enfoque asegura un aprendizaje integral, progresivo y alineado con las necesidades estratégicas de la empresa.

Fase 1: Diagnóstico y Evaluación Inicial

Objetivo: Identificar las necesidades específicas de capacitación de cada jefe de área y establecer las bases del programa formativo.

- **Evaluación inicial:** se aplicará un diagnóstico mediante entrevistas, cuestionarios y pruebas prácticas para identificar las fortalezas y debilidades en la toma de decisiones.
- **Análisis de casos previos:** serán revisadas decisiones críticas tomadas en el pasado, evaluando su efectividad y los criterios utilizados.
- **Resultados esperados:** un informe detallado que permita personalizar la capacitación según las necesidades de cada jefe y área operativa.

Fase 2: Formación Teórica

Objetivo: Proveer fundamentos conceptuales sólidos sobre metodologías de toma de decisiones y análisis de información.

- **Temas principales:**
 - ✓ Principios de toma de decisiones basadas en datos.
 - ✓ Análisis de riesgos y costos en contextos logísticos.
 - ✓ Herramientas tecnológicas: uso avanzado de sistemas ERP, BI y dashboards interactivos.
 - ✓ Modelos estratégicos como DOFA, PESTEL y análisis causa-efecto.
- **Método:** clases magistrales, seminarios y talleres teóricos impartidos por expertos, internos y externos, en logística y administración.
- **Duración:** 10 horas divididas en módulos cortos para facilitar la integración con las actividades laborales.
- **Resultados esperados:** comprensión clara de los conceptos y herramientas necesarias para mejorar la toma de decisiones.

Fase 3: Entrenamiento Práctico

Objetivo: Facilitar la aplicación de los conceptos teóricos en contextos simulados y reales.

- **Talleres prácticos:**
 - Simulaciones de escenarios críticos en logística.
 - Ejercicios de resolución de problemas usando herramientas tecnológicas (BI, ERP).
- **Estudio de casos:** análisis y resolución de situaciones basadas en datos reales de la empresa.
- **Mentoría:** supervisión de un mentor o facilitador durante el entrenamiento para brindar retroalimentación en tiempo real.
- **Duración:** 15 horas divididas en sesiones de aplicación y revisión.
- **Resultados esperados:** desarrollo de habilidades prácticas para evaluar información, analizar alternativas y tomar decisiones informadas.

Fase 4: Implementación y Seguimiento

Objetivo: Garantizar la transferencia del aprendizaje a las operaciones diarias y fomentar una mejora continua.

- ✓ **Plan de acción individual:** cada jefe diseñará un plan para aplicar las herramientas aprendidas en su área específica.
- ✓ **Monitoreo:**
 - Evaluación periódica de las decisiones tomadas por cada líder durante un período de tres meses.
 - Uso de indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la efectividad de las decisiones.
- ✓ **Sesiones de retroalimentación:** reuniones quincenales con los jefes y sus equipos para evaluar avances y ajustar estrategias.

- ✓ **Resultados esperados:** integración efectiva de los aprendizajes en las operaciones diarias, reflejada en decisiones más ágiles, coherentes y basadas en información confiable.

Cronograma Tentativo

Tabla 4

Cronograma Tentativo

FASE	DURACIÓN	ACTIVIDAD PRINCIPAL
FASE 1: DIAGNÓSTICO	2 semanas	Evaluación inicial y análisis de necesidades.
FASE 2: TEORÍA	1 semana	Clases magistrales y seminarios.
FASE 3: PRÁCTICA	2 semanas	Talleres, simulaciones y mentoría.
FASE 4: SEGUIMIENTO	3 meses	Implementación, monitoreo y retroalimentación.

Nota: elaboración propia.

Resultados Esperados del Modelo de Capacitación

1. **Fortalecimiento de habilidades gerenciales:** los jefes tendrán una mayor capacidad para evaluar información y tomar decisiones estratégicas.
2. **Mayor coherencia organizacional:** las decisiones estarán alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.
3. **Incremento de la eficiencia operativa:** mejora en tiempos de respuesta y en la efectividad de las acciones implementadas.
4. **Desarrollo de una cultura de aprendizaje continuo:** los jefes adoptarán un enfoque reflexivo y proactivo hacia la toma de decisiones.

5.7 Recursos

La Tabla 5 detalla los recursos necesarios para la implementación del modelo de toma de decisiones propuesto en la empresa logística. Estos recursos se clasifican en materiales institucionales y financieros, destacando la infraestructura tecnológica, el apoyo de áreas clave de la organización y la inversión económica requerida para garantizar el éxito de la asesoría y consultoría empresarial. Cada recurso está diseñado para fortalecer las capacidades operativas, facilitar la integración de herramientas de análisis avanzado y fomentar la formación continua de los líderes organizacionales. A continuación, se especifican los elementos esenciales que respaldan la viabilidad y ejecución del modelo propuesto.

Tabla 5

Recursos

Categoría de Recurso	Detalle del Recurso	Contribución al Modelo de Toma de Decisiones
Materiales	Servidores y almacenamiento en la nube.	Permiten el procesamiento y almacenamiento de datos en tiempo real, facilitando el análisis constante de KPIs y la generación de informes.
	Software especializado (Business Intelligence, SAP, Oracle Transportation Management).	Herramienta clave para la integración, análisis avanzado y visualización de datos críticos en el proceso de toma de decisiones.
	Computadoras de alto rendimiento.	Utilizadas para simulaciones, análisis de escenarios y manejo de datos intensivos

		necesarios en la planificación y decisiones estratégicas.
	Dispositivos móviles (tablets y smartphones).	Proporcionan acceso inmediato a herramientas de análisis para líderes operativos, asegurando una toma de decisiones rápida y precisa.
Institucionales	Soporte de los departamentos estratégicos (operaciones, logística, recursos humanos y finanzas).	Garantizan una colaboración interdisciplinaria que refuerza la implementación y monitoreo del modelo.
	Acceso a bases de datos logísticas e históricos de rendimiento.	Proveen información valiosa para identificar patrones, optimizar procesos y fundamentar decisiones estratégicas en datos históricos relevantes.
	Colaboración con universidades y centros de investigación.	Validación científica del modelo de toma de decisiones y apoyo en el desarrollo de herramientas tecnológicas y metodológicas.
Financieros	Presupuesto para implementación (COP \$200.000.000 - \$250.000.000).	Cubre los costos de adquisición de tecnología, capacitación del personal, validación del modelo y desarrollo de infraestructura necesaria.

	Inversión en capacitación de toma de decisiones y tecnologías.	Asegura el desarrollo de competencias en los líderes de la organización para implementar de manera efectiva el modelo propuesto.
--	--	--

Nota: elaboración propia.

Descripción General

Esta tabla presenta los recursos en términos de su interacción directa con el modelo de toma de decisiones, integrando materiales, soporte institucional y financiamiento, con un enfoque orientado hacia la mejora operativa y estratégica. Además, se establece un vínculo explícito entre cada recurso y su impacto en el proceso de toma de decisiones, asegurando su relevancia en la implementación del modelo propuesto.

6. Plan de Acción para la Implementación del Modelo de Toma de Decisiones en la Empresa del Sector Logístico

6.1 Objetivo del Plan

Implementar un modelo estructurado de toma de decisiones en la empresa del sector logístico en el Valle del Cauca, para mejorar la eficiencia operativa, descentralizar la autoridad en mandos intermedios e integrar herramientas tecnológicas de apoyo a la toma de decisiones.

6.2 Acciones y Actividades

A continuación se presentan las acciones y actividades correspondientes para el desarrollo del objetivo de plan propuesto.

Tabla 6

Acciones y Actividades

Eje Estratégico	Acciones	Actividades	Recursos Necesarios	Responsables
Descentralización de la toma de decisiones.	Definir niveles de autonomía para mandos intermedios.	- Rediseñar el manual de funciones y niveles de autoridad. - Establecer protocolos para toma de decisiones en tiempo real.	Consultoría en reestructuración organizacional. Tiempo del equipo directivo.	Dirección general y área de Recursos Humanos
Capacitación en toma de decisiones.	Formación en liderazgo y análisis de	- Implementar talleres prácticos con estudios de	Contratación de expertos en liderazgo.	Gerencia de talento humano y

	datos para toma de decisiones.	caso. - Desarrollar simulaciones para escenarios críticos.	Plataforma de e-learning.	consultor externo.
Integración de herramientas tecnológicas.	Incorporación de software de análisis de datos en la toma de decisiones.	- Evaluar e implementar un software de Business Intelligence (BI). - Capacitar al personal en su uso.	Licencias de software BI. Capacitación en análisis de datos.	Área de tecnología y gerencia operativa.
Definición de un modelo estructurado de toma de decisiones.	Crear un protocolo estándar para la toma de decisiones operativas y estratégicas.	- Desarrollar una matriz de decisiones basada en impacto y urgencia. - Implementar reuniones semanales de revisión de decisiones.	Consultoría en gestión empresarial. Material de capacitación.	Dirección estratégica y supervisores.

Monitoreo y ajuste del modelo.	Evaluar la efectividad del modelo implementado y realizar ajustes	- Medición de indicadores de respuesta y efectividad de decisiones. -Retroalimentación de mandos intermedios sobre el proceso.	Herramientas de medición de desempeño. Encuestas internas.	Dirección general y área de calidad.
--------------------------------	---	---	---	--------------------------------------

Nota: elaboración propia.

6.3 Presupuesto Estimado

Para la implementación del Modelo para la Toma de Decisiones en la Empresa del Sector Logístico es necesario tener en cuenta un presupuesto, el cual se presenta a continuación:

Tabla 7

Presupuesto

Categoría	Descripción	Costo Estimado
Consultoría en reestructuración organizacional.	Revisión y ajuste de manuales de funciones y protocolos de decisión.	\$ 8.000.000
Capacitación en liderazgo y toma de decisiones.	Talleres presenciales y en línea con instructores especializados.	\$ 5.000.000
Software de Business Intelligence (BI).	Licencias y configuración de software de análisis de datos.	\$ 5.000.000

Desarrollo de materiales de capacitación.	Manuales, guías y materiales audiovisuales.	\$ 5.000.000
Monitoreo y seguimiento.	Implementación de indicadores de desempeño y encuestas.	\$ 7.000.000
Total estimado:	Costo total del plan de acción	\$ 30.000.000

Nota: Elaboración propia

6.4 Cronograma de Implementación

Se presenta a continuación el cronograma de implementación del modelo de toma de decisiones propuesto.

Tabla 8

Cronograma de Implementación

Fase	Actividades	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
<i>Fase 1: Planificación</i>	Diseño del plan de acción, asignación de recursos y comunicación a los equipos.	3 semanas	01/04/2024	21/04/2024
<i>Fase 2: Descentralización de decisiones</i>	Rediseño del manual de funciones y definición de niveles de autoridad.	4 semanas	22/04/2024	19/05/2024
<i>Fase 3: Capacitación en toma de decisiones</i>	Desarrollo de talleres de liderazgo y análisis de datos.	6 semanas	20/05/2024	30/06/2024
<i>Fase 4: Implementación de software BI</i>	Evaluación, selección e instalación del software de análisis de datos.	5 semanas	01/07/2024	04/08/2024

Fase 5: Protocolización de decisiones	Creación de protocolos y matriz de decisiones.	3 semanas	05/08/2024	25/08/2024
Fase 6: Monitoreo y ajustes	Evaluación de indicadores y retroalimentación.	6 semanas	26/08/2024	06/10/2024

Nota: elaboración propia

6.5 Recomendaciones para la Implementación del Modelo

1. **Compromiso directivo:** la alta gerencia debe respaldar el proceso de descentralización para garantizar que los mandos intermedios puedan asumir decisiones sin temor a sanciones.
2. **Capacitación continua:** no basta con una única formación; se recomienda programar capacitaciones periódicas para reforzar habilidades de toma de decisiones.
3. **Integración tecnológica progresiva:** la implementación del software BI debe ser gradual, asegurando que todos los involucrados reciban la formación adecuada.
4. **Monitoreo constante:** es recomendable establecer reuniones trimestrales para evaluar el impacto del modelo y realizar ajustes de ser necesario.
5. **Cultura organizacional orientada a datos:** es clave fomentar una mentalidad basada en el uso de información para la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa.

Conclusiones

La presente asesoría empresarial propuesta mediante este trabajo de grado tuvo como objetivo general desarrollar un modelo de toma de decisiones para una empresa del sector logístico en el Valle del Cauca, aplicable durante el periodo 2024–2025. A partir del desarrollo de ese propósito, se presentan las siguientes conclusiones:

1. Respecto al diagnóstico organizacional, la aproximación a la situación actual de la empresa logística evidenció una estructura de autoridad jerárquica en la cual las decisiones estratégicas están concentradas en la alta dirección, mientras que los mandos intermedios tienen una participación limitada en la toma de decisiones operativas. Esta conclusión se relaciona directamente con el primer objetivo específico, que consistió en identificar la estructura de autoridad y el proceso decisional existente; la centralización identificada genera demoras en la resolución de problemas y disminuye la eficiencia en la cadena logística, lo que valida la necesidad de un modelo más descentralizado.
2. Con relación al segundo objetivo específico, que apuntó a determinar los enfoques utilizados en la toma de decisiones dentro del sector logístico, fue posible identificar que los líderes operativos carecen de formación estructurada en análisis de datos y resolución de situaciones críticas, esta debilidad, junto con la inexistencia de protocolos formales, afecta la consistencia y efectividad de las decisiones. Por tanto, se concluye que el fortalecimiento de competencias gerenciales y el diseño de una estructura formalizada de toma de decisiones son componentes esenciales para la mejora organizacional.
3. En el estudio las entrevistas y diarios de campo evaluaron criterios, herramientas, limitaciones, capacitaciones y propuestas de modelos para una mejor toma de decisiones.

Esto permitió consolidar la información para el diseño de un modelo de capacitación para fortalecer la evaluación crítica y toma de decisiones óptima.

4. De igual forma, se logró identificar que la implementación de herramientas tecnológicas, como software de Business Intelligence (BI), resulta fundamental para que los mandos intermedios puedan acceder a información en tiempo real, realizar análisis predictivos y mejorar la precisión de sus decisiones. Esta conclusión respalda la necesidad de integrar herramientas digitales al modelo de toma de decisiones, tal como se planteó en el plan de acción del capítulo 6.
5. Finalmente, y en coherencia con el tercer objetivo específico, diseñar un modelo de capacitación para jefes de área propone un programa de formación estructurado, que incluye el desarrollo de habilidades analíticas, liderazgo situacional y gestión de crisis. Por otro lado, se concluye que dicha capacitación será clave para lograr una mayor autonomía decisional, mejorar la respuesta organizacional frente a contextos críticos y promover una cultura de aprendizaje continuo en todos los niveles jerárquicos.

En síntesis, el modelo propuesto, junto con el plan de capacitación y las herramientas tecnológicas sugeridas, constituye una solución integral que responde a los desafíos logísticos identificados. Asimismo, su implementación contribuirá a incrementar la eficiencia operativa, facilitar la descentralización y alinear las decisiones organizacionales con los objetivos estratégicos de sostenibilidad y competitividad de la empresa.

Referencias

- Acevedo Sanabria. L. T. (2021). *Diseño de un modelo de toma de decisiones para las operaciones logísticas de importación en el sector médico quirúrgico colombiano* (Trabajo de grado). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- Alaminos, A., Castejón, J. L., e Iborra, I. (2002). Investigación cualitativa. Murcia: Diego Marín.
- Alaminos. A., Penalva. C., Francés. F., y Santacreu. O. (2015). *La investigación cualitativa: Técnicas de investigación y análisis con Atlas.ti*. Editorial UNED.
https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/52606/1/INVESTIGACION_CUALITATIVA.pdf
- Alemán de la Torre. L., Padilla Aguiar. D. y Cuevas Casas. C. (2019). Diagnóstico del proceso logístico para la toma de decisiones en empresas de biotecnología. *Revista Retos*. 13 (2).
<http://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/3544>
- Argyris. Ch. y Schön. D. (1997). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *Reis*, 77/78, 345–348. <https://doi.org/10.2307/40183951>
- Bucki. R. y Suchánek. P. (2017). Modelling decision-making processes in the management support of the manufacturing element in the logistic supply chain. *Complexity*. Article ID 5286135. <https://doi.org/10.1155/2017/5286135>
- Casas Chavez. P. A. (2023). *Gestión logística y toma de decisiones en una empresa de telecomunicaciones*. Lima [Tesis de maestría. Universidad Militar Nueva Granada].
- Correa. I. y Buendía. J. (2019). Desagregación multivariada del PIB sectorial del departamento de Bolívar. *Economía y Región*. 7(1). 139-167.
<https://revistas.utb.edu.co/index.php/economiayregion/article/view/44>
- De la Hoz Granadillo. E., Orozco-Acosta. E. y Martínez-Sierra. D. (2018). Diseño de un modelo de factores clave de capacidad logística para las pequeñas y medianas empresas del sector de confecciones de Cartagena. Colombia. *Interciencia*, 43(3), 215-218.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33957185011>

- Ellinger, A. E. (2002). Logistics managers' learning environments and firm performance. *Journal of Business Logistics*, 23(1), 19–37. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2002.tb00014.x>
- Esper, T. L. (2007). Logistics learning capability: Sustaining the competitive advantage gained through logistics leverage. *Journal of Business Logistics*, 28(2), 57–82. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2007.tb00058.x>
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management* (C. Storrs. Trans.). Pitman Publishing. (Original work published 1916).
- Cosgrove
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México. México: Editorial McGraw Hill Education. <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Katsela, K. y Pålsson, H. (2020). A multi-criteria decision model for stakeholder management in city logistics. *Research in Transportation Business & Management*, 33. 100439. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2020.100439>
- Lechner, G. y Reimann, M. (2020). Integrated decision-making in reverse logistics: An optimisation of interacting acquisition, grading and disposition processes. *International Journal of Production Research*, 58(19), 5786-5805. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1659518>
- Méndez Álvarez, C. E. (2020). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Milandru, M. (2015). Opinions regarding the decision-making process for military logistics at peace time. *Knowledge-Based Organization*, 21(1). <https://doi.org/10.1515/kbo-2015-0041>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York.

- Quintana Peña. A. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa. En A. Quintana Peña & W. Montgomery (Eds.). *Psicología tópicos de actualidad*, 65-73.
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2724>
- Robbins. S. P. y Coulter. M. A. (2018). *Management* (14th global ed.). Pearson.
- Salazar González. G. A. (2023). *Desarrollo y aplicación de una solución business intelligence para la toma de decisiones en el área de logística en una empresa de comercio internacional del sector de fruta y verdura de la Comunidad Valenciana* [Trabajo de Fin de Máster. Universitat Politècnica de València. Escuela Politécnica Superior de Alcoy].
- Simon, H. A. (1977). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Free Press.
- Shipilina. L. A. (2020). Teaching managerial decision-making in the process of education managers training during the master's course. *VESTNIK Orenburg State University*, 1 (224), 41-48. <https://doi.org/10.25198/1814-6457-224-41>
- Téllez. G., Quiñones. G. y Aparicio-Gallo. A. (2022). Propuesta de mejora en la gestión de la información de contratación logística para el control y toma de decisiones. *Latin American Journal of Applied Engineering*, 5(1), 10-15. <https://lajae.uabc.mx>
- Torres Navarro. C. y Córdova Neira. J. A. (2015). Diseño de sistema experto para toma de decisiones de compra de materiales. *Cuadernos de Administración*, 30 (52), 111-125.
- Tversky. A. y Kahneman. D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*. 185 (4157), 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Veloz. L. y Parada. P. (2017). Métodos para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones en la gestión de inventarios. *Revista Ciencia UNEMI*, 10 (22), 29-38.
<https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737>
- Velychko. O., Velychko. L., Butko. M. y Khalatur. S. (2019). Modelling of strategic managerial decisions in the system of marketing logistics of enterprise. *Innovative Marketing*, 15 (2), 58-70. [https://doi.org/10.21511/im.15\(2\).2019.05](https://doi.org/10.21511/im.15(2).2019.05)

Wu. Y. J. y Huang. S. (2013). Making on-line logistics training sustainable through e-learning. *Computers in Human Behavior*, 29 (2), 323–328.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.07.027>

Anexos

Anexo 1

Entrevistas Semiestructuradas – Directora Administrativa y de Compras

Introducción

La presente guía tiene como objetivo recopilar información cualitativa sobre los procesos de toma de decisiones en una empresa del sector logístico del Valle del Cauca. Las entrevistas están diseñadas para explorar las percepciones de los líderes organizacionales sobre la efectividad, los desafíos y las oportunidades de mejora en sus procesos decisionales, así como para identificar posibles soluciones o modelos a implementar en la gestión logística.

Objetivo: Explorar la percepción y experiencia de los líderes de la empresa en cuanto a la toma de decisiones y la gestión logística, identificando factores críticos y oportunidades de mejora.

Sección 1: Introducción y contexto

1. ¿Puede describir su rol en la empresa y sus principales responsabilidades dentro del área logística?

En la actualidad me desempeño como directora administrativa y de compras. Las principales responsabilidades del área son suministrar insumos, bienes y servicios requeridos por los diferentes procesos de la compañía, realizar la búsqueda, vinculación y mantenimiento de proveedores. Realizar ordenes de compras y seguimiento a las órdenes de compra (Entrega-tiempo de entrega y pago). Realizar negociaciones con proveedores a largo plazo con el fin de

garantizar calidad y aportar al flujo de caja de la compañía y finalmente apoyar el seguimiento al cumplimiento de cronogramas de mantenimientos.

2. ¿Cómo contribuyen los objetivos logísticos al logro de la misión y visión de la empresa?

Los objetivos logísticos son fundamentales para el éxito de cualquier empresa. ya que permiten optimizar los recursos disponibles. asegurar la calidad de los productos y servicios y garantizar la satisfacción del cliente. A través de una gestión logística eficiente. se pueden reducir costos. minimizar tiempos de entrega lo que contribuye a un rendimiento operativo más efectivo siempre alineados a la misión y visión que se tenga.

3. ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta en su posición respecto a la toma de decisiones logísticas?

En el área de compras dependemos en gran parte de terceros quienes son los proveedores por lo cual retrasos y calidad deficiente pueden afectar la cadena de suministros. Para mitigar este riesgo se realiza la gestión con proveedores que cumplan los requisitos de acuerdo a las políticas de la empresa. Por otro lado, en la actualidad la volatilidad de la economía hace que los precios varíen constantemente, que a la final se ve reflejado en los costos de operación al querer disminuir estos costos el reto está en no disminuir la calidad de los mismos.

Sección 2: Toma de decisiones

4. ¿Cuáles son los principales criterios que utiliza para tomar decisiones dentro del departamento logístico?

Costo, calidad, tiempo de entrega, garantías.

5. ¿Qué herramientas o sistemas utiliza para apoyar el proceso de toma de decisiones?

Junto con el área de HSEQS se han implementado evaluaciones de proveedores, tanto para su vinculación con los criterios anteriormente mencionados, como para la selección y el mantenimiento.

6. ¿Cuáles son las principales fuentes de información que consulta para tomar decisiones críticas?

La primera fuente a consultar son las bases de datos internas, en ella se pueden ver históricos y comportamientos. Seguido hacemos un análisis con el cliente interno (que son los directores de cada área). Buscamos información sobre lo requerido con los diferentes proveedores y finalmente las implicaciones legales.

7. ¿Puede compartir un ejemplo reciente de una decisión importante que haya tomado y los factores que influyeron en dicha decisión?

En resumen teníamos un sobrecalentamiento de unos equipos en Cartagena. por lo cual debíamos solucionarlo rápido para evitar que se dañaran y tener pérdidas financieras. Para ello revisamos los datos internos (registros de mantenimientos, medidas), se revisó con el director y gerentes, validamos distintas opciones con proveedores expertos y tomamos una decisión en conjunto para encontrar la solución definitiva que se traduce en un costo menor al de reposición de equipos nuevos si se llegaran a dañar.

8. ¿Qué desafíos o limitaciones encuentra al tomar decisiones? ¿Cómo los afronta?

El tema de costos. Ha sido un año complicado financieramente por lo que ha sido la principal limitación para ejecutar nuestras labores, nos ha tocado jugar inteligentemente para que no se vea afectada la operación.

Sección 3: Capacitación y estructura de autoridad

9. ¿Reciben capacitaciones? ¿Cómo contribuyen en la toma de decisiones dentro de su equipo? ¿Qué tipo de capacitaciones reciben?

Realmente por parte de la empresa no.

10. ¿Cómo se estructura la autoridad en el proceso de toma de decisiones dentro del área logística? ¿Cómo afecta esta estructura a la eficiencia operativa?

Gerente General

Gerente de Almacenamiento, directores de operaciones, coordinadores logísticos, auxiliares.

Nosotros como área de compras somos un área de apoyo transversal pero al tener una estructura clara y definida optimiza la toma de decisiones, mejora la comunicación y delimita responsables para ejecutar las labores o actividades.

11. ¿Considera que existe una buena delegación de decisiones? ¿Por qué?

Sí, están a cargo de líderes responsables del presupuesto ya que son cargos enfocados estratégicamente (gerentes y directores).

Sección 4: Evaluación de impacto

12. ¿Cómo mide el impacto de las decisiones que toma en términos de eficiencia logística?

Desde mi área tenemos tres indicadores, tiempos en realizar una orden de compra (cuanto nos demoramos en asignar un proveedor), ordenes cumplidas y ejecutadas y productos/servicios no conformes.

13. ¿En qué áreas cree que podrían mejorar los procesos de toma de decisiones en la empresa?

En el área financiera y proyectos, es importante costear bien y determinar si hay un retorno a la inversión.

Sección 5: Opinión sobre un posible modelo de toma de decisiones

14. ¿Qué tipo de modelo de toma de decisiones considera que podría mejorar la eficiencia y la cohesión en el área logística?

El modelo racional, ya que se definen diferentes etapas las cuales son: identificación del problema, la recopilación de información, la evaluación de alternativas, la elección de la mejor opción y la implementación.

15. ¿Qué características cree que debería incluir este modelo para adaptarse a las necesidades de la empresa?

A parte de los datos e información debería de realizarse con un enfoque colaborativo. involucrar a representantes de diferentes áreas (compras. ventas. operaciones. finanzas) en el proceso de toma de decisiones donde se puedan discutir problemas y proponer soluciones de manera colectiva. además de escuchar puntos de vista de las personas operativas que son las que realizan el trabajo día a día para tomar decisiones más acertadas.

Anexo 2

Entrevistas Semiestructuradas – Director de Operaciones y Seguridad

Introducción

La presente guía tiene como objetivo recopilar información cualitativa sobre los procesos de toma de decisiones en una empresa del sector logístico del Valle del Cauca. Las entrevistas están diseñadas para explorar las percepciones de los líderes organizacionales sobre la efectividad. los desafíos y las oportunidades de mejora en sus procesos decisionales, así como para identificar posibles soluciones o modelos a implementar en la gestión logística.

Objetivo: Explorar la percepción y experiencia de los líderes de la empresa en cuanto a la toma de decisiones y la gestión logística, identificando factores críticos y oportunidades de mejora.

Sección 1: Introducción y contexto

1. ¿Puede describir su rol en la empresa y sus principales responsabilidades dentro del área logística?

Director de operaciones y seguridad. Lo principal es control el tema de costos y gastos en pro de la utilidad de la compañía sea más eficiente, controlar las mercancías que los clientes almacenan en nuestro centro de distribución conservar en su cantidad y estar haciendo inventarios rotación, aplicando todos los procesos correspondientes y controlar el recurso utilizado tanto de humano como instrumental, cumpliendo a los clientes con el nivel de servicio optimo, mostrando indicadores donde muestren nuestra gestión que encontramos en la gestión y el día a día

2. ¿Cómo contribuyen los objetivos logísticos al logro de la misión y visión de la empresa?

En la medida que apliquemos las políticas y procedimientos de la compañía, garantizando la confiabilidad en el servicio a nuestros clientes.

3. ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta en su posición respecto a la toma de decisiones logísticas?

El mayor desafío garantizar a la compañía todos los gastos y costos dentro de un cliente los veamos retorno en el flujo de caja.

Situaciones con nuestros clientes, requerimientos diferentes a los que se ofrecen, pero que nosotros debemos ser versátiles y oportunos a nuestros clientes (ejemplo maquila).

En cuanto al personal, hace horas complementarios. En si el fin es cumplirle al cliente, para él es transparente lo que pasa internamente. Es decir que el cliente no note la falencia.

Sección 2: Toma de decisiones

4. ¿Cuáles son los principales criterios que utiliza para tomar decisiones dentro del departamento logístico?

Control de presupuesto, no gastar más de lo que voy a ingresar si no voy a cumplir presupuesto en la venta debo reducir en el gasto y el costo.

Criterio para las personas son las políticas, es el reglamento interno y reportes a gestión humana.

El criterio para el recurso para una operación somos multiplataforma, evaluamos la capacidad de recepción y salida por los muelles por un tiempo estimado de cargue y descargue.

5. ¿Qué herramientas o sistemas utiliza para apoyar el proceso de toma de decisiones?

El histórico de cada uno de los clientes, es decir el comportamiento y el sector a lo que corresponde le cliente.

Revisar el comportamiento de su operación para así saber qué decisión nos da el cliente.

6. ¿Cuáles son las principales fuentes de información que consulta para tomar decisiones críticas?

Fuente es el cliente, se maneja una entrevista para conocer al cliente.

Dentro de la línea de mando el coordinador recibe la información del cliente y procesa la información con su personal. El coordinador planifica con uso operarios como responder, este WMS de las herramientas ofimáticas.

7. ¿Puede compartir un ejemplo reciente de una decisión importante que haya tomado y los factores que influyeron en dicha decisión?

Semana del cierre de septiembre, el cliente Uffield, el volumen de operación se desbordo, lo que hicimos fue reforzar el equipo con intermediarios. Logramos cumplir al cliente con la solicitud y fue proporcional a la inversión.

8. ¿Qué desafíos o limitaciones encuentra al tomar decisiones? ¿Cómo los afronta?

El desafío son las semanas de cierre por los volúmenes de venta de nuestros clientes esta demanda todo para finalizar sus ventas, esperar que cumplamos con la entrega. Y no impacto el tema de la compañía.

Sección 3: Capacitación y estructura de autoridad

9. ¿Reciben capacitaciones? ¿Cómo contribuyen en la toma de decisiones dentro de su equipo?

¿Qué tipo de capacitaciones reciben?

No de este tipo, uno como líder a través de la experiencia adquiere estos conocimientos con esta capacidad debe escalar a su jefe para la toma de decisiones.

10. ¿Cómo se estructura la autoridad en el proceso de toma de decisiones dentro del área logística? ¿Cómo afecta esta estructura a la eficiencia operativa?

Tenemos un perfil de cargo donde cada uno tiene su rol con un alcance y una toma de decisiones.

11. ¿Considera que existe una buena delegación de decisiones? ¿Por qué?

Si porque ya están un perfil de cargo definido, uno ya sabe hasta dónde puede llegar.

Sección 4: Evaluación de impacto

11. ¿Cómo mide el impacto de las decisiones que toma en términos de eficiencia logística?

En la satisfacción del cliente y mantenerlo con la empresa para que así sea un ingreso económico para la empresa.

13. ¿En qué áreas cree que podrían mejorar los procesos de toma de decisiones en la empresa?

En este momento lo hemos fortaleciendo las áreas, hemos dejado un área de mantenimiento necesidad de tenerla.

Sección 5: Opinión sobre un posible modelo de toma de decisiones

14. ¿Qué tipo de modelo de toma de decisiones considera que podría mejorar la eficiencia y la cohesión en el área logística?

Donde uno se evalúa la toma de decisiones, cumplir el objetivo principal de la empresa es cumplir al cliente y ganar un modelo de satisfacción.

15. ¿Qué características cree que debería incluir este modelo para adaptarse a las necesidades de la empresa?

Automatización de todos nuestros procesos para así ser más eficientes y eficaces para ser directamente proporcional a gastos, costos e ingresos.

Mi norte es ir bien con mi venta, con mi presupuesto, mis indicadores.

Anexo 3

Entrevistas Semiestructuradas – Gerente Financiero

Introducción

La presente guía tiene como objetivo recopilar información cualitativa sobre los procesos de toma de decisiones en una empresa del sector logístico del Valle del Cauca. Las entrevistas están diseñadas para explorar las percepciones de los líderes organizacionales sobre la efectividad, los desafíos y las oportunidades de mejora en sus procesos decisionales, así como para identificar posibles soluciones o modelos a implementar en la gestión logística.

Objetivo: Explorar la percepción y experiencia de los líderes de la empresa en cuanto a la toma de decisiones y la gestión logística, identificando factores críticos y oportunidades de mejora.

Sección 1: Introducción y contexto

1. ¿Puede describir su rol en la empresa y sus principales responsabilidades dentro del área logística?

Soy gerente financiera, principales funciones: velar por la liquidez de la compañía.

2. ¿Cómo contribuyen los objetivos logísticos al logro de la misión y visión de la empresa?

La liquidez garantiza el correcto funcionamiento de todas las funciones al interior de la compañía, identificación de los riesgos controles que se deben determinar para que estos no se materialicen.

3. ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta en su posición respecto a la toma de decisiones logísticas?

Lo económico y las dinámicas de las empresas para afrontarlos.

Sección 2: Toma de decisiones

4. ¿Cuáles son los principales criterios que utiliza para tomar decisiones dentro del departamento logístico?

Analizo la situación 360, evaluó el impacto en todas áreas a nivel organizaciones, identifico los impactos que áreas para tomar la mejor decisión y tomar la óptima decisión.

5. ¿Qué herramientas o sistemas utiliza para apoyar el proceso de toma de decisiones?

Los procesos y los procedimientos de la compañía, evaluó las normas contables y financieras, las bases de datos de los softwares, realizo entrevistas a los funcionarios evaluando que quieren lograr y como lograr.

6. ¿Cuáles son las principales fuentes de información que consulta para tomar decisiones críticas?

ERP, entrevistas, contexto interno, externo, DOFA.

7. ¿Puede compartir un ejemplo reciente de una decisión importante que haya tomado y los factores que influyeron en dicha decisión?

Un proceso de escisión de una unidad de negocio. Sacar adelante la escisión causando el menor impacto. Tributario, no afecta. Contable, como se pasa esa acción y el manejo de esto. Persona de transición la entrega, contexto jurídico para la forma comercial y validar las proyecciones del flujo de caja para prepararme para la situación.

8. ¿Qué desafíos o limitaciones encuentra al tomar decisiones? ¿Cómo los afronta?

Desafío, no tener la totalidad de la información al no ser experta en impuestos. en jurídico. Pero me rodeo de la especialidad de los conocimientos para buscar la mejor decisión.

Sección 3: Capacitación y estructura de autoridad

9. ¿Reciben capacitaciones? ¿Cómo contribuyen en la toma de decisiones dentro de su equipo?

¿Qué tipo de capacitaciones reciben?

No por el momento. Las capacitaciones no, a nivel individual si lo realizo-.

10. ¿Cómo se estructura la autoridad en el proceso de toma de decisiones dentro del área logística? ¿Cómo afecta esta estructura a la eficiencia operativa?

Por medio de los procedimientos y las políticas

11. ¿Considera que existe una buena delegación de decisiones? ¿Por qué?

Se pueden fortalecer.

Sección 4: Evaluación de impacto

12. ¿Cómo mide el impacto de las decisiones que toma en términos de eficiencia logística?

Logrando los objetivos planteados y por medio del cumplimiento de los indicadores.

13. ¿En qué áreas cree que podrían mejorar los procesos de toma de decisiones en la empresa?

Comercial, gestión humana.

Sección 5: Opinión sobre un posible modelo de toma de decisiones

14. ¿Qué tipo de modelo de toma de decisiones considera que podría mejorar la eficiencia y la cohesión en el área logística?

Tipo racional e intuitivo.

16. ¿Qué características cree que debería incluir este modelo para adaptarse a las necesidades de la empresa?

Primero intuitivo luego racional.

Anexo 4

Entrevistas Semiestructuradas – Director de Operaciones del Patio de Contenedores

Introducción

La presente guía tiene como objetivo recopilar información cualitativa sobre los procesos de toma de decisiones en una empresa del sector logístico del Valle del Cauca. Las entrevistas están diseñadas para explorar las percepciones de los líderes organizacionales sobre la efectividad, los desafíos y las oportunidades de mejora en sus procesos decisionales, así como para identificar posibles soluciones o modelos a implementar en la gestión logística.

Objetivo: Explorar la percepción y experiencia de los líderes de la empresa en cuanto a la toma de decisiones y la gestión logística, identificando factores críticos y oportunidades de mejora.

Sección 1: Introducción y contexto

1. ¿Puede describir su rol en la empresa y sus principales responsabilidades dentro del área logística?

Mi rol dentro de la organización es director de operaciones del patio de contenedores. Soy el responsable del funcionamiento adecuado de la unidad de negocio, garantizando la gestión de los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones, tales como personal, herramientas,

insumos, mantenimientos, entre otros. Así como también diseño y control de la ejecución del presupuesto de costos y gastos, diseño de KPIs y medición de los mismos para la toma de decisiones.

2. ¿Como contribuyen los objetivos logísticos al logro de la misión y visión de la empresa?

Considero que los objetivos logísticos de la sede impactan directamente en el cumplimiento de la misión y la visión. Pues debe existir una sinergia entendiendo que la misión es lo que hacemos y como lo hacemos para que a futuro podamos alcanzar esa visión proyectada o lo que queremos ser ya sea a corto o largo plazo.

3. ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta en su posición respecto a la toma de decisiones logísticas?

Personalmente pienso que los mayores desafíos que uno enfrenta, como líder de una organización, al momento de la toma de decisiones logísticas es el impacto adverso que pueda llegar a tener sobre el desarrollo de las operaciones. Debido a que gran parte de esas decisiones son enfocadas a buscar mejoras, eficiencias, productividades y depende en un gran porcentaje de la ejecución del personal, los cuales se pueden ver enfrentados a situaciones de desconocimiento, restricción al cambio, poca sensibilidad del por qué se realizan los cambios, entre otras. Esto entendiendo que dichos cambios pueden ser traumáticos.

Sección 2: Toma de decisiones

4. ¿Cuáles son los principales criterios que utiliza para tomar decisiones dentro del departamento logístico?

Los principales criterios que tengo en cuenta para la toma de decisiones están enfocados siempre pensando en mantener equilibrio entre el beneficio de la organización y el personal que desarrollan las operaciones. Pues sabemos que el personal es el elemento más importante para el

crecimiento de la organización. Siempre que tomo una decisión para mejora de las operaciones logísticas busco que impacte positivamente al personal y de esta forma haga eco en la operación, ya sea con eficiencias, productividades, reducción de costos y optimización general.

5. ¿Qué herramientas o sistemas utiliza para apoyar el proceso de toma de decisiones?

Realmente para la toma de decisiones utilizo varias técnicas y diferentes herramientas dependiendo el tipo de la decisión. Si es para el desarrollo de un proyecto puedo utilizar DOFA o PESTEL, si son para optimización de operaciones utilizo el análisis de información histórica y en otras ocasiones me apoyo mucho en las experiencias vividas a través de los años en las diferentes operaciones u organizaciones.

6. ¿Cuáles son las principales fuentes de información que consulta para tomar decisiones críticas?

Realmente consulto fuentes variadas enfocadas a planeación estratégica, competencias gerenciales, metodologías ágiles. Así como también he tomado cursos referentes a los mismos temas. donde normalmente utilizan bibliografías de PESTEL, PORTER, DOFA, entre otros.

7. ¿Puede compartir un ejemplo reciente de una decisión importante que haya tomado y los factores que influyeron en dicha decisión?

Una decisión tomada reciente fue el retiro de un colaborador del área administrativa el cual estaba teniendo comportamientos inadecuados, los cuales no representaban a la organización. Los factores que influyeron en dicha fueron la búsqueda de la armonía del equipo de trabajo puesto que ya su comportamiento estaba generando situaciones de convivencia, clima organización y conflictos con el resto del equipo de trabajo, lo cual me llevó a tomar la decisión.

8. ¿Qué desafíos o limitaciones encuentra al tomar decisiones? ¿Cómo los afronta?

En mi rol de director de operaciones enfrento diversos desafíos o limitaciones a la hora de la toma de decisiones, una de ellas es el alcance de mi rol, entendiendo que algunas decisiones deben ser aprobadas por el gerente de operaciones o gerente general. Estas limitaciones o desafíos los afronto sustentando la decisión, presentando cada uno de los soportes de la misma, con la justificación y los impactos que puede tener para la organización.

Sección 3: Capacitación y estructura de autoridad

9. ¿reciben capacitaciones? ¿cómo contribuyen en la toma de decisiones dentro de su equipo?

¿Qué tipo de capacitaciones reciben?

Si recibimos capacitaciones. La organización últimamente viene haciendo talleres de planeación estratégica y a nivel individual opto por tomar capacitaciones que aporten al fortalecimiento de habilidades blandas, técnicas de comunicación a nivel gerencial y también fortalecimiento de las competencias gerenciales, lo cual me forma y contribuye brindándome herramientas para tomar decisiones acertadamente. Los espacios de formación son enriquecedores porque brindan conocimientos, aparte que el relacionamiento con los otros pares donde existen espacios de intercambio de conceptos y experiencias que cada uno ha vivido y como las han afrontado también nos brinda la oportunidad de tener diferentes enfoques.

10. ¿Cómo se estructura la autoridad en el proceso de toma de decisiones dentro del área logística?

¿Cómo afecta esta estructura a la eficiencia operativa?

En la organización la autoridad en el proceso de toma de decisiones está determinada por la estructura jerárquica organizacional. Lo cual dependiendo el cargo se le asigna autonomía para la

toma de decisiones hasta cierto nivel y cuando ya ningún cargo dentro de la organización puede tomar la decisión, esta se somete a estudio por los integrantes de la junta directiva.

11. ¿Considera que existe una buena delegación de decisiones? ¿Por qué?

Personalmente pienso que en la organización existe una buena delegación para la toma de decisiones, puesto que están creados jerarquías la cual determinan el alcance que cada cargo para la toma de decisiones y cuando hay decisiones complejas de tomar se presentan sesiones de consenso entre diferentes gerencias para analizar desde varios puntos de vista los impactos que pueda tener tomar dicha decisión.

Sección 4: Evaluación de impacto

11. ¿Cómo mide el impacto de las decisiones que toma en términos de eficiencia logística?

En términos de eficiencia logística la toma de decisiones se mide en términos de optimización de la operación, ampliación de capacidades, reducción de costos, tiempos nuestros, eliminación de cuellos de botellas, entre otros, lo que contribuye en factores de productividad.

12. ¿En qué áreas cree que podrían mejorar los procesos de toma de decisiones en la empresa?

Pienso que en el área de mantenimiento a nivel nacional tenemos oportunidades de mejora.

Entendiendo que en la actualidad todas las decisiones y responsabilidades están centradas en el director de operaciones, las cuales se pueden ver comprometidas debido al conocimiento en el área de equipos y maquinaria entre otras; considero que se puede mejorar asignando un líder de mantenimiento ya sea por sede o sector, el cual se encargue de todos los temas de coordinar los mantenimientos preventivos, supervisar la ejecución de labores de los proveedores entre otras.

Mejorando así la toma de decisiones propias del área así como también las de carácter financiero y presupuestal que estarían en mano del director.

Sección 5: Opinión sobre un posible modelo de toma de decisión

Modelos de toma de decisión:

13. ¿Qué tipo de modelo de toma de decisiones considera que podría mejorar la eficiencia y la cohesión en el área logística?

En el área logística, específicamente en operaciones, pienso que un modelo adecuado para la toma de decisiones puede ser el “de Decisiones en Grupo”. dado que las operaciones son realizadas por equipos de trabajo el cual con su experiencia pueden aportar diferentes puntos de vista y se puede consensuar en lograr una sinergia entre todos para tomar la decisión más adecuada y poder lograr los objetivos.

14. ¿Qué características cree que debería incluir este modelo para adaptarse a las necesidades de la empresa?

Entendiendo que la logística se caracteriza por eventos inesperados a los cuales se deben atender de forma inmediata tomando decisiones acertadas, considero que puede ser beneficioso crear o mejorar los planes de contingencia y continuidad del negocio, donde podamos alimentarlo continuamente con cada una de las situaciones que se presenten en las operaciones y tener un derrotero de que hacer en cada caso, para tener unos tiempos de respuesta adecuados, este debe ser socializado con los directores de cada sede y con esos lideres de operación. En la actualidad existe el plan, sin embargo, se queda corto con cada una de las situaciones que en él tenemos.

Anexo 5

Diario de Campo

Datos Generales del Observador Nombre del Investigador: Luisa Quenan

Fecha de la Observación: 09 octubre de 2024

Hora de Inicio y Fin de la Observación: 7am – 9am

Lugar de Observación: reunión virtual usuarios físicamente sede yumbo y sede Estrella.

Participantes Observados: gerente financiera, gerente de operaciones, director de sede Medellín, coordinador de facturación, gerente comercial

Número de Observaciones Anteriores: 2

1. Descripción del Entorno

Tipo de empresa y sector: empresa de logística que ofrece soluciones integrales de almacenamiento y transporte a nivel nacional. Operan en diversos sectores que requieren manejo especializado de mercancías, como el sector de alimentos (dada la mención de condiciones de temperatura y humedad controladas).

Características del entorno físico: la empresa cuenta con una infraestructura variada que incluye patios de contenedores, almacenes con condiciones especiales y oficinas administrativas. Las sedes se encuentran en ciudades estratégicas como Yumbo, Buenaventura y Medellín, lo que sugiere una operación a gran escala.

Descripción del clima organizacional: el clima organizacional parece ser formal y orientado a resultados, dada la naturaleza de las operaciones logísticas. Sin embargo, la reunión virtual y la discusión sobre un problema específico (la discrepancia en la facturación) sugieren que la empresa valora la comunicación y la colaboración entre los diferentes departamentos.

2. Descripción de la Situación Observada

Objetivo de la observación del día: evaluar el proceso de toma de decisiones ante una discrepancia entre los sistemas de información y los procesos operativos. así como identificar las posibles causas de esta discrepancia y sus implicaciones financieras.

Descripción de los eventos observados:

Eventos clave: reunión virtual para discutir el problema de la facturación, revisión de la oferta mercantil, decisión de contactar a la gerente comercial.

Actores clave: Gerente financiera, gerente de operaciones, coordinador de facturación (Yumbo), director de sede Medellín, gerente comercial.

Descripción de los actores clave: los roles de cada uno son claros y están enfocados en resolver el problema.

Desarrollo de la actividad: la reunión se centró en identificar el problema, atribuirlo a una falla en el sistema y asignar responsabilidades para solucionarlo. La decisión de contactar al cliente se tomó como una medida inmediata para evitar mayores inconvenientes.

3. Interacciones Significativas

Diálogos relevantes: la mención de "falencias del sistema versus inventario real" indica una brecha entre los datos teóricos y la realidad operativa. La decisión de revisar la oferta mercantil sugiere un enfoque en verificar la información original.

Conflictos o desacuerdos observados: aunque no se mencionan conflictos abiertos, la existencia de una discrepancia en la facturación implica una falta de alineación entre los diferentes departamentos involucrados (sistemas, operaciones, comerciales).

Estrategias de resolución de problemas: la estrategia principal fue identificar la fuente del problema (el sistema) y asignar a la gerente comercial la tarea de comunicar el problema al cliente. Esta es una solución a corto plazo, pero no aborda la causa raíz del problema.

4. Evaluación del Proceso Decisional

Métodos de toma de decisiones observados: se observa un enfoque reactivo, es decir, se actúa en respuesta a un problema específico. No se menciona el uso de herramientas de análisis de datos o la consulta de expertos.

Eficacia del proceso: el proceso parece ser relativamente eficiente en términos de tiempo ya que se convocó una reunión rápidamente para abordar el problema. Sin embargo, la calidad de la información utilizada podría ser cuestionada debido a la discrepancia entre el sistema y el inventario real.

Aspectos a mejorar: es necesario realizar un análisis más profundo de las causas raíz del problema, mejorar la integración de los sistemas de información y establecer procesos de verificación más robustos para evitar que situaciones similares se repitan.

5. Análisis Crítico del Observador

Interpretación personal del proceso observado: la discrepancia en la facturación revela una falta de sincronización entre los diferentes sistemas de la empresa. Esto podría tener un impacto negativo en la relación con los clientes y en la rentabilidad de la empresa y sugiere la necesidad de invertir en tecnologías de la información más robustas y en la capacitación del personal.

Relación con el marco teórico: este caso puede relacionarse con la teoría de la racionalidad limitada, ya que los tomadores de decisiones están limitados por la información disponible y por las restricciones de tiempo. Adicionalmente, se puede aplicar el concepto de sistemas abiertos, puesto que la empresa interactúa con un entorno dinámico y complejo.

6. Limitaciones y Consideraciones

Dificultades durante la observación: la observación se basa únicamente en una reunión virtual, lo que limita la posibilidad de obtener información contextual sobre la dinámica de trabajo y las relaciones interpersonales.

Factores externos o imprevistos: no.

7. Conclusiones Preliminares y Sigüientes Pasos

Conclusiones sobre la observación: el problema de la facturación revela una necesidad de mejorar la gestión de la información y la coordinación entre los diferentes departamentos de la empresa.

Propuesta de ajustes en el enfoque de la investigación: se recomienda realizar una auditoría completa de los sistemas de información, implementar un proceso de reconciliación entre los datos del sistema y el inventario físico, y capacitar al personal en el uso de las herramientas tecnológicas disponibles. Además, se debería considerar la posibilidad de implementar un sistema de gestión de almacenes (WMS) para mejorar la visibilidad y el control de los inventarios.

Firma del Investigador: Luisa Quenan

Fecha de Entrega: 09 octubre de 2024

Anexo 6

Diario de Campo

Datos Generales del Observador

Nombre del Investigador: Luisa Quenan

Fecha de la Observación: 10 de octubre 2024

Hora de Inicio y Fin de la Observación: 8:00 A.M a 1:30 P.M

Lugar de Observación: Acopi Yumbo

Participantes Observados: jefa de área, coordinadora y analista.

Número de Observaciones Anteriores: 3

1. Descripción del Entorno

Tipo de empresa y sector: empresa del sector logístico y transporte con más de 10 años en el mercado generando soluciones optimas en las operaciones logísticas de almacenamiento.

Transporte especializado, manejo en los inventarios, patios de contenedores y gestiones especializadas en el almacenamiento de diferentes tipos de productos.

Características del entorno físico: en estudio del ambiente desde las oficinas contando con equipos de trabajo e insumos en perfectas condiciones para la realización de las operaciones y un ambiente totalmente ameno para la realización de las actividades en un gran ambiente laboral.

Descripción del clima organizacional: el ambiente laboral es bastante amigable, con perfectas condiciones para laborar, con un volumen considerable de obligaciones para cumplir y unas metas propuestas para ejercerse. Sin embargo, en los equipos de trabajo se aprecia bastante el buen compañerismo para llevar a cabo las actividades desarrollar.

2. Descripción de la Situación Observada

Objetivo de la observación del día: identificar el direccionamiento y estrategias implementadas por el líder de equipo para llevar a cabo actividades retrasadas en relación con otras áreas.

Descripción de los eventos observados: se presentan pequeños retrasos en actividades conciliatorias para la legalización de servicios prestado. Sin embargo, el líder de equipo identifica y comienza a planear los pasos para acabar con esta problemática.

Eventos clave: se identifica un análisis crítico de las situaciones presentadas con el cliente y se puede evidenciar como el líder de equipo a través de su planificación y en conjunto a esa proyección en su rol al cumplimiento desplegar dientes herramientas a través de cada miembro del equipo para llegar al desenvolvimiento de las tareas retrasadas.

Descripción de los actores clave: los analistas y la coordinadora gestionan y organizan sesiones de charlas para identificar y comenzar a delegar para revisar los factores que causan el retraso.

Desarrollo de la actividad: una vez identificado el problema se comenzó por optar en una nueva toma de asignaciones, donde se prioriza que cada función correspondiente sea llevada a cabo y a

su vez sea ejecutada de la mejor manera posible para mitigar posibles o demás problemas a presentarse.

3. Interacciones Significativas

Diálogos relevantes: las charlas presentadas por el líder se realizaron en enfoque a la motivación y comprensión, sobre poniendo que las actividades a cumplirse están algo retrasadas pero en equipo y con una mejor organización las metas y el cumplimiento de estas actividades se podrá ejecutar.

Conflictos o desacuerdos observados: mayormente fue en base a la comunicación tanto con el cliente como con el personal interno. También se apreció molestia pequeños errores en la objeción de algunos pasos del proceso.

Estrategias de resolución de problemas: las estrategias se basan en el dialogo, en el estudio de las problemáticas con el dialogo y en la revisión minuciosa de cada parte del proceso para que este se ejecutase de la mejor forma.

4. Evaluación del Proceso Decisional

Métodos de toma de decisiones observados: Se contaron con bastantes puntos de vista para llegar a la solución de la problemática, se detalló muy bien cada posible falla y se estudió más a fondo las fallas ya presentadas para mejorar este proceso.

Eficacia del proceso: Esa toma decisión e interiorización de cada parte del proceso llevó a una mejora tanto en el dialogo, como en la revisión del proceso.

Aspectos a mejorar: si bien hubo una mejora notable en la conciliación con el cliente, tal vez un mayor acercamiento sería un prospecto a mejorar con el fin de llevar a cabo una revisión oportuna antes de culminar el proceso.

5. Análisis Crítico del Observador

Interpretación personal del proceso observado: como tal la mejorar en el análisis del proceso que se lleva a cabo donde la atención y el cuidado en cada momento del proceso, debe ser la revisión adecuada y muy al ámbito de apropiarse de las asignaciones, se puede revisar como una mejora para el proceso.

Relación con el marco teórico: con base a los principios de Fayol se determinaron y se planteó un mejoramiento en el direccionamiento, con tanto y reafianzando el trabajo en equipo, la división del trabajo e incentivando a la toma de iniciativa para mejoramiento del proceso en los colaboradores.

6. Limitaciones y Consideraciones

Dificultades durante la observación: identificar con mayor precisión el tiempo a prestarle para la evaluación del caso, si bien es un tema donde el tiempo para mitigarse debía ser en el menor posible, una evaluación más extensa del caso lleva a mayores conclusiones.

Factores externos o imprevistos: ningún imprevisto.

7. Conclusiones Preliminares y Sigüientes Pasos

Conclusiones sobre la observación: en conclusión, apreciamos como una fluctuación en las responsabilidades de cada parte del proceso puede retrasar la tarea a cumplirse. Sin embargo, ese auge en la a personación de su área y direccionamiento llevan a una mejora en las estrategias para mejor y restablecer el flujo de las asignaciones.

Propuesta de ajustes en el enfoque de la investigación: Se recomiendo un mayor acompañamiento en los detalles del proceso, dado que, si bien se aprecia un ambiente sano y un gran sentido de compañerismo, se presentan retrasos en algunas partes del proceso que llevan a un mayor retraso en la tarea a cumplirse.

Firma del Investigador: Luisa Quenan

Fecha de Entrega: 10 de octubre de 2024

Anexo 7

Diario de Campo

Datos Generales del Observador

Nombre del Investigador: Luisa Quenan

Fecha de la Observación: 11 octubre de 2024

Hora de Inicio y Fin de la Observación: 8am a 10am

Lugar de Observación: Acopi Yumbo

Participantes Observados: Gerente de operaciones, director de transporte, coordinador de transporte, analista de transporte y coordinador de facturación.

Número de Observaciones Anteriores: 4

1. Descripción del Entorno

Tipo de empresa y sector: una empresa de logística especializada en el almacenamiento y transporte de mercancías. Opera en diversos sectores que requieren manejo especializado, como alimentos y otros productos que demandan condiciones específicas de almacenamiento.

Características del entorno físico: basado en la información proporcionada, la empresa cuenta con una infraestructura logística extensa, incluyendo patios de contenedores, almacenes y una flota de transporte. La reunión se lleva a cabo en Yumbo, lo que sugiere que al menos una parte importante de sus operaciones se concentra en esta región.

Descripción del clima organizacional: el clima organizacional está orientado a resultados, dada la naturaleza operativa de la empresa. Sin embargo, la reunión indica la existencia de un problema que afecta directamente a las operaciones y a las relaciones con los clientes, lo que podría generar cierto nivel de tensión o preocupación entre los empleados.

2. Descripción de la Situación Observada

Objetivo de la observación del día: evaluar el proceso de toma de decisiones la demora en la facturación de los servicios de transporte, evaluar los procesos existentes y proponer soluciones para mejorar la eficiencia y la precisión en la facturación.

Descripción de los eventos observados:

Eventos clave: reunión presencial para discutir el problema de los manifiestos sin soporte físico o digital, lo que impide la facturación a los clientes. Se identificó la dificultad de los conductores para enviar los soportes de entrega como la principal causa del problema.

Descripción de los actores clave: gerente de operaciones, director de transporte, coordinador de transporte, analista de transporte y coordinador de facturación. Todos ellos tienen un papel clave en la gestión del transporte y la facturación.

Desarrollo de la actividad: la reunión se centró en identificar el problema, sus causas y las posibles soluciones. Se propuso intensificar el seguimiento a los conductores y buscar la colaboración del área comercial para facilitar la aprobación de las prefacturas.

3. Interacciones Significativas

Diálogos relevantes: la dificultad de los conductores para enviar los soportes de entrega, la necesidad de los clientes de recibir prefacturas y la imposibilidad de facturar sin los soportes físicos o digitales son los puntos clave de la discusión.

Conflictos o desacuerdos observados: aunque no se mencionan conflictos abiertos, se puede inferir una cierta tensión entre el área de transporte y el área de facturación debido a la falta de información y a las consecuencias de esta situación en la relación con los clientes.

Estrategias de resolución de problemas: las estrategias propuestas incluyen intensificar el seguimiento a los conductores, solicitar el apoyo del área comercial y buscar soluciones tecnológicas para facilitar el envío de los soportes de entrega.

4. Evaluación del Proceso Decisional

Métodos de toma de decisiones observados: se observa un enfoque reactivo, es decir, se actúa en respuesta a un problema específico. No se menciona el uso de herramientas de análisis de datos o la realización de un análisis de causa raíz más profundo.

Eficacia del proceso: el proceso parece ser relativamente eficiente en términos de tiempo, ya que se convocó una reunión rápidamente para abordar el problema. Sin embargo, la calidad de las soluciones propuestas podría ser cuestionada, ya que se centran en mitigar los síntomas del problema en lugar de abordar las causas raíz.

Aspectos a mejorar: es necesario realizar un análisis más detallado de las razones por las cuales los conductores tienen dificultades para enviar los soportes de entrega. Además, se debe evaluar la posibilidad de implementar un sistema de seguimiento de cargas más eficiente y de digitalizar los procesos de facturación.

5. Análisis Crítico del Observador

Interpretación personal del proceso observado: el problema de la facturación revela una falta de integración entre los procesos de transporte y facturación, así como posibles deficiencias en la comunicación y la capacitación de los conductores. Esto puede tener un impacto negativo en la relación con los clientes y en la eficiencia operativa de la empresa.

Relación con el marco teórico: Este caso puede relacionarse con la teoría de los sistemas, ya que el problema de la facturación es resultado de la interacción entre diferentes componentes del sistema logístico (conductores, sistemas de información, procesos de facturación).

6. Limitaciones y Consideraciones

Dificultades durante la observación: la información proporcionada es limitada y no permite conocer a fondo las causas raíz del problema. Sería necesario realizar entrevistas a los conductores y a otros actores involucrados para obtener una visión más completa de la situación.

Factores externos o imprevistos: no se mencionan factores externos que puedan estar afectando la capacidad de los conductores para enviar los soportes de entrega, como problemas de conectividad o dificultades logísticas en ciertas rutas.

7. Conclusiones Preliminares y Sigüientes Pasos

Conclusiones sobre la observación: el problema de la facturación es multifactorial y requiere una solución integral que involucre a diferentes áreas de la empresa.

Propuesta de ajustes en el enfoque de la investigación: se recomienda realizar un análisis detallado de los procesos de transporte y facturación, identificar los puntos de fricción y proponer soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia y la precisión. Se debe capacitar a los conductores en el uso de las herramientas tecnológicas y establecer un sistema de incentivos para motivarlos a enviar los soportes de entrega de manera oportuna.

Firma del Investigador: Luisa Quenan

Fecha de Entrega: 11 de octubre de 2024

Anexo 8

Diario de Campo

Datos Generales del Observador

Nombre del Investigador: Luisa Quenan

Fecha de la Observación: 15 octubre de 2024

Hora de Inicio y Fin de la Observación: 2pm a 4pm

Lugar de Observación: Acopi Yumbo

Participantes Observados: gerente de operaciones, director de operaciones, director de sede Medellín, coordinador de sede Medellín, coordinador de facturación.

Número de Observaciones Anterior

1. Descripción del Entorno

Tipo de empresa y sector: una empresa de logística que ofrece soluciones integrales de almacenamiento y transporte a nivel nacional. Operan en diversos sectores, incluyendo el de alimentos (con énfasis en productos refrigerados) y otros que requieran condiciones especiales de almacenamiento.

Características del entorno físico: la empresa cuenta con una infraestructura variada que incluye almacenes, patios de contenedores y oficinas. Las instalaciones están diseñadas para manejar diferentes tipos de carga, desde productos a temperatura ambiente hasta aquellos que requieren control de temperatura y humedad.

Descripción del clima organizacional: el clima organizacional parece ser dinámico y orientado a resultados, con un enfoque en la eficiencia y la satisfacción del cliente. La empresa cuenta con equipos de trabajo especializados y experimentados, lo que sugiere un ambiente de trabajo colaborativo y con alta capacidad de respuesta.

2. Descripción de la Situación Observada

Objetivo de la observación del día: analizar el proceso de toma de decisiones en una situación que involucra a múltiples sedes y clientes con diferentes necesidades, especialmente en lo relacionado con el almacenamiento de productos a temperatura controlada.

Descripción de los eventos observados:

Eventos clave: reunión presencial en Yumbo para discutir la asignación de un nuevo cliente a la sede, discusión sobre las capacidades de almacenamiento en cada sede, especialmente en relación con los productos de temperatura controlada de un cliente y evaluación de las implicaciones logísticas y operativas de atender al nuevo cliente en Yumbo.

Descripción de los actores clave: gerente de operaciones, director de operaciones, director de sede Medellín, coordinador de sede Medellín, coordinador de facturación.

Desarrollo de la actividad: la toma de decisiones se basó en el análisis de la capacidad de almacenamiento disponible en cada sede. Las necesidades específicas del nuevo cliente y los compromisos existentes con clientes como el que ocupa la mayor capacidad a temperatura controlada, se identificaron posibles desafíos y se buscaron soluciones conjuntas.

3. Interacciones Significativas

Diálogos relevantes: las conversaciones giraron en torno a temas como la capacidad de almacenamiento, la asignación de recursos, la gestión de la cadena de frío y la importancia de mantener la calidad de los productos.

Conflictos o desacuerdos observados: no se mencionan conflictos explícitos, lo cual sugiere una buena comunicación y colaboración entre los participantes.

Estrategias de resolución de problemas: se utilizaron estrategias como el análisis de los datos de inventario, la evaluación de las capacidades de cada sede y la búsqueda de soluciones creativas para acomodar al nuevo cliente.

4. Evaluación del Proceso Decisional

Métodos de toma de decisiones observados: se observó un enfoque práctico y basado en la experiencia, combinando el análisis de datos con el conocimiento del negocio.

Eficacia del proceso: el proceso parecía ser eficiente, con una toma de decisiones relativamente rápida y orientada a encontrar soluciones concretas.

Aspectos a mejorar: se podría considerar la implementación de herramientas de análisis de datos más sofisticadas para optimizar aún más la asignación de recursos y la planificación de la capacidad.

5. Análisis Crítico del Observador

Interpretación personal del proceso observado: la toma de decisiones en la empresa parece estar influenciada por la necesidad de balancear las demandas de los clientes con las capacidades de la empresa. Los principios de Fayol, como la unidad de mando y dirección, son evidentes en la estructura organizacional y en la forma en que se coordinan las acciones.

Relación con el marco teórico: la teoría de la racionalidad limitada de Simón es aplicable en este contexto, ya que los tomadores de decisiones en la empresa deben operar con información limitada y tomar decisiones que sean satisfactorias en lugar de óptimas.

6. Limitaciones y Consideraciones

Dificultades durante la observación: la ligereza como toman decisiones.

Factores externos o imprevistos: factores como cambios en la demanda del mercado, problemas en la cadena de suministro o nuevas regulaciones pueden influir en las decisiones futuras.

7. Conclusiones Preliminares y Siguientes Pasos

Conclusiones sobre la observación: la empresa demuestra una capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de sus clientes, manteniendo un enfoque en la calidad y la eficiencia. Sin embargo, podría beneficiarse de una mayor formalización de sus procesos de toma de decisiones y de la implementación de herramientas de análisis de datos más avanzadas.

Propuesta de ajustes en el enfoque de la investigación: se sugiere realizar un análisis más profundo de los indicadores clave de desempeño (KPI) utilizados para evaluar la eficiencia de las operaciones y la satisfacción del cliente. Además, se podría explorar la posibilidad de implementar herramientas de inteligencia artificial para optimizar la planificación de la capacidad y la gestión de la cadena de suministro.

Firma del Investigador: Luisa Quenan

Fecha de Entrega: 15 de octubre de 2024

Anexo 9

Diario de Campo

Datos Generales del Observador

Nombre del Investigador: Luisa Quenan

Fecha de la Observación: 16 octubre de 2024

Hora de Inicio y Fin de la Observación: 7am a 8am

Lugar de Observación: Acopi Yumbo

Participantes Observados: director de operaciones y coordinadores de las bodegas.

Número de Observaciones Anteriores: 6

1. Descripción del Entorno

Tipo de empresa y sector: empresa de logística que opera en el sector del transporte y almacenamiento de mercancías, especialmente aquellas que requieren condiciones especiales (como temperatura controlada).

Características del entorno físico: la empresa cuenta con múltiples instalaciones, incluyendo bodegas, patios de contenedores y oficinas diseñadas para gestionar el flujo de mercancías de manera eficiente.

Descripción del clima organizacional: el clima organizacional parece ser estructurado y orientado a resultados. Sin embargo, el incidente de la demora en la entrega sugiere que puede haber áreas en las que la comunicación y la coordinación entre equipos podrían mejorar.

2. Descripción de la Situación Observada

Objetivo de la observación del día: analizar el proceso de toma de decisiones en una situación que implica revisar los indicadores de desempeño de las bodegas y brindar soluciones a problemas específicos, como la demora en la entrega mencionada.

Descripción de los eventos observados:

Eventos clave: se discutieron los indicadores de capacidad, se identificó un problema de falta de personal y se analizaron las posibles soluciones.

Descripción de los actores clave: director de operaciones. coordinadores de bodega.

Desarrollo de la actividad: la reunión se centró en encontrar una solución a corto plazo para el problema de la demora en la entrega, al tiempo que se buscaban medidas para prevenir que situaciones similares ocurran en el futuro.

3. Interacciones Significativas

Diálogos relevantes: las conversaciones giraron en torno a la capacidad de las bodegas, la planificación de recursos humanos, la importancia de cumplir con los plazos de entrega y las consecuencias financieras de las demoras.

Conflictos o desacuerdos observados: se evidenció un conflicto entre la necesidad de cumplir con los compromisos con los clientes y la escasez de personal.

Estrategias de resolución de problemas: se propusieron soluciones a corto plazo, como solicitar apoyo de otros equipos o contratar personal externo y a largo plazo mejorar la planificación de recursos humanos y establecer procedimientos más claros para enfrentar situaciones imprevistas.

4. Evaluación del Proceso Decisional

Métodos de toma de decisiones observados: se utilizaron métodos basados en la experiencia y el análisis de datos, como la revisión de los indicadores de desempeño.

Eficacia del proceso: el proceso de toma de decisiones fue relativamente rápido, pero la solución a corto plazo implicó un costo adicional para la empresa.

Aspectos a mejorar: se debe mejorar la planificación de recursos humanos para evitar situaciones de escasez de personal en el futuro. Además, se podría implementar un sistema de alertas tempranas para identificar potenciales problemas antes de que se conviertan en crisis.

5. Análisis Crítico del Observador

Interpretación personal del proceso observado: la reunión evidenció la importancia de la coordinación entre los diferentes equipos de la empresa para garantizar la eficiencia operativa.

También puso de manifiesto la necesidad de contar con planes de contingencia para hacer frente a situaciones imprevistas.

Relación con el marco teórico: los principios de Fayol, especialmente la unidad de mando y la unidad de dirección, son relevantes en este contexto. La falta de personal en el muelle sugiere una posible debilidad en la aplicación de estos principios.

6. Limitaciones y Consideraciones

Dificultades durante la observación: la ligereza en la toma de decisiones para ser eficientes.

Factores externos o imprevistos: factores externos como la fluctuación de la demanda o problemas en la cadena de suministro pueden influir en la capacidad de la empresa para cumplir con los plazos de entrega.

7. Conclusiones Preliminares y Siguientes Pasos

Conclusiones sobre la observación: la empresa debe fortalecer sus procesos de planificación y asignación de recursos para evitar situaciones de escasez de personal. Es necesario establecer protocolos claros para la gestión de incidentes y la comunicación entre los diferentes equipos.

Propuesta de ajustes en el enfoque de la investigación: se sugiere realizar un análisis más detallado de los procesos de planificación de recursos humanos y de la gestión de incidentes.

Asimismo se podría implementar un sistema de revisión de roles en la toma de decisiones para así cada usuario sea autosuficiente y responsable de dicha decisión para garantizar la calidad en la prestación del servicio.

Firma del Investigador: Luisa Quenan

Fecha de Entrega: 16 de octubre de 2024

Anexo 10

Diario de Campo

Datos Generales del Observador

Nombre del Investigador: Luisa Quenan

Fecha de la Observación: 17 octubre de 2024

Hora de Inicio y Fin de la Observación: 8am a 9am

Lugar de Observación: Acopi Yumbo

Participantes Observados: Gerente de gestión humana, director de operaciones, coordinadores de bodega.

Número de Observaciones Anteriores: 7

1. Descripción del Entorno

Tipo de empresa y sector: una empresa logística que opera en el sector del transporte y almacenamiento de mercancías, con un enfoque en soluciones especializadas.

Características del entorno físico: el entorno físico incluye bodegas, patios de contenedores y oficinas, donde se llevan a cabo diversas operaciones logísticas

Descripción del clima organizacional: el clima organizacional parece ser estructurado con énfasis en la formalidad y el cumplimiento de normas. Sin embargo, la discusión sobre la autorización de horas extras sugiere que podría haber áreas de mejora en términos de flexibilidad y empoderamiento de los coordinadores de bodega.

2. Descripción de la Situación Observada

Objetivo de la observación del día: la reunión tenía como objetivo principal analizar el proceso de toma de decisiones relacionado con el control de asistencia y la autorización de horas extras y asegurar que se cumplan los procedimientos establecidos.

Descripción de los eventos observados:

Eventos clave: se discutieron las responsabilidades de los coordinadores de bodega en cuanto al control de asistencia, la importancia de seguir los procedimientos establecidos y la necesidad de contar con la autorización del director para cualquier excepción.

Descripción de los actores clave: gerente de gestión humana, director de operaciones, coordinadores de bodega.

Desarrollo de la actividad: la discusión se centró en la necesidad de establecer un proceso claro y uniforme para el control de asistencia y la autorización de horas extras, asegurando al mismo tiempo que se cumplan las normas laborales

3. Interacciones Significativas

Diálogos relevantes: los diálogos se centraron en la importancia de la disciplina, la necesidad de seguir los procedimientos establecidos y la importancia de contar con la autorización adecuada para cualquier excepción.

Conflictos o desacuerdos observados: se puede inferir una tensión entre la necesidad de flexibilidad y la necesidad de cumplir con las normas.

Estrategias de resolución de problemas: se acordó la necesidad de reforzar los procedimientos existentes y de comunicar de manera clara las responsabilidades de cada uno.

4. Evaluación del Proceso Decisional

Métodos de toma de decisiones observados: se utilizaron métodos basados en la experiencia y el análisis de las normas internas de la empresa.

Eficacia del proceso: el proceso de toma de decisiones parecía ser adecuado para asegurar el cumplimiento de las normas laborales pero podría ser más ágil si se delegaran algunas decisiones a los coordinadores de bodega.

Aspectos a mejorar: se podría considerar la posibilidad de implementar un sistema de control de asistencia electrónico para facilitar el registro de horas trabajadas y la autorización de horas extras. Además, se podría evaluar la posibilidad de otorgar mayor autonomía a los coordinadores de bodega en la gestión de su personal, siempre y cuando se establezcan límites claros y se realice un seguimiento adecuado.

5. Análisis Crítico del Observador

Interpretación personal del proceso observado: la reunión refleja la importancia de los principios de Fayol, especialmente la unidad de mando y la disciplina. Del mismo modo, pone de manifiesto la necesidad de encontrar un equilibrio entre la centralización de las decisiones y la delegación de autoridad.

Relación con el marco teórico: la teoría de la racionalidad limitada de Simón es relevante en este contexto ya que los tomadores de decisiones deben considerar las limitaciones de tiempo y recursos al establecer y hacer cumplir las normas.

6. Limitaciones y Consideraciones

Dificultades durante la observación: no se presentaron.

Factores externos o imprevistos: factores externos como cambios en la legislación laboral o fluctuaciones en la demanda pueden influir en los procesos de gestión de personal.

7. Conclusiones Preliminares y Sigüientes Pasos

Conclusiones sobre la observación: la empresa debe continuar trabajando en la mejora de sus procesos de gestión de personal, asegurando que se cumplan las normas laborales y al mismo tiempo se brinde la flexibilidad necesaria para responder a las necesidades del negocio.

Propuesta de ajustes en el enfoque de la investigación: se sugiere realizar un análisis más detallado de los procesos de control de asistencia y autorización de horas extras, identificar posibles áreas de mejora y desarrollar un plan de acción para implementar los cambios necesarios. Sin embargo, esto revela la necesidad de encontrar un equilibrio entre la centralización de las decisiones y la delegación de autoridad a fin de fomentar la autonomía y la responsabilidad de los empleados.

Firma del Investigador: Luisa Quenan

Fecha de Entrega: 17 de octubre de 2024

Anexo 11

Diario de Campo

Datos Generales del Observador

Nombre del Investigador: Luisa Quenan

Fecha de la Observación: 18 octubre de 2024

Hora de Inicio y Fin de la Observación: 3pm a 4pm

Lugar de Observación: Acopi Yumbo

Participantes Observados: Gerente de operaciones. directores de operaciones de todas las sedes

Número de Observaciones Anteriores: 8

1. Descripción del Entorno

Tipo de empresa y sector: una empresa de logística que opera a nivel nacional brindando soluciones integrales de almacenamiento y transporte.

Características del entorno físico: la empresa cuenta con múltiples instalaciones distribuidas en diferentes ciudades cada una con sus propias características y desafíos operativos.

Descripción del clima organizacional: el clima organizacional es formal y orientado a resultados, dada la naturaleza de la industria logística. Sin embargo, el aumento de averías y reclamos sugiere que podría haber áreas de mejora en términos de comunicación, coordinación y resolución de problemas.

2. Descripción de la Situación Observada

Objetivo de la observación del día: la reunión tenía como objetivo principal analizar el proceso de toma de decisiones relacionado con problemas de averías y reclamos, identificar las mejores prácticas y establecer acciones correctivas.

Descripción de los eventos observados:

Eventos clave: se discutieron los indicadores de desempeño relacionados con la calidad del servicio, se identificaron las principales causas de las averías y reclamos y se propusieron posibles soluciones.

Descripción de los actores clave: gerente de operaciones, directores de operaciones de todas las sedes.

Desarrollo de la actividad: la discusión se centró en la necesidad de mejorar los procesos operativos, fortalecer la comunicación entre las diferentes sedes y establecer un sistema de seguimiento para garantizar la implementación de las acciones correctivas.

3. Interacciones Significativas

Diálogos relevantes: los diálogos se centraron en la importancia de la calidad del servicio, la necesidad de identificar y corregir las causas raíz de los problemas y la importancia de trabajar en equipo para encontrar soluciones.

Conflictos o desacuerdos observados: cierta tensión debido a la preocupación por el impacto de los problemas en la reputación de la empresa.

Estrategias de resolución de problemas: se propusieron estrategias como la implementación de programas de capacitación para el personal, la mejora de los procesos de control de calidad y la creación de un sistema de seguimiento de los incidentes.

4. Evaluación del Proceso Decisional

Métodos de toma de decisiones observados: se utilizaron métodos basados en la experiencia y el análisis de datos, como la revisión de los indicadores de desempeño y la identificación de las causas raíz de los problemas.

Eficacia del proceso: el proceso de toma de decisiones parecía ser adecuado para identificar los problemas y proponer soluciones. Sin embargo, la eficacia de estas soluciones dependerá de su implementación y seguimiento.

Aspectos a mejorar: se podría considerar la implementación de un sistema de gestión de calidad más formal que incluya la definición de indicadores clave de desempeño (KPI) y la realización de auditorías periódicas.

5. Análisis Crítico del Observador

Interpretación personal del proceso observado: la reunión refleja la importancia de la calidad del servicio en el sector logístico y la necesidad de contar con procesos robustos para prevenir y resolver problemas.

Relación con el marco teórico:

Los principios de Fayol, especialmente la unidad de dirección y la coordinación, son relevantes en este contexto. La falta de coordinación entre las diferentes sedes podría estar contribuyendo al aumento de averías y reclamos.

6. Limitaciones y Consideraciones

Dificultades durante la observación: no se presentaron.

Factores externos o imprevistos: factores externos como cambios en la demanda, problemas en la cadena de suministro o nuevas regulaciones pueden influir en la calidad del servicio y aumentar el número de reclamos.

7. Conclusiones Preliminares y Siguientes Pasos

Conclusiones sobre la observación: debe implementar medidas para mejorar la calidad del servicio y reducir el número de averías y reclamos. esto implica fortalecer los procesos operativos, mejorar la comunicación entre las diferentes sedes y establecer un sistema de seguimiento para garantizar la implementación de las acciones correctivas.

Propuesta de ajustes en el enfoque de la investigación: se sugiere realizar un análisis más detallado de las causas raíz de los problemas, identificar las mejores prácticas de la industria y desarrollar un plan de acción a largo plazo para mejorar la calidad del servicio. También, se evidencia la necesidad de abordar de manera proactiva los problemas de calidad del servicio. La empresa debe invertir en la mejora de sus procesos, la capacitación de su personal y la implementación de un sistema de gestión de calidad para garantizar la satisfacción de sus clientes y mantener su competitividad en el mercado.

Firma del Investigador: Luisa Quenan

Fecha de Entrega: 18 de octubre de 2024