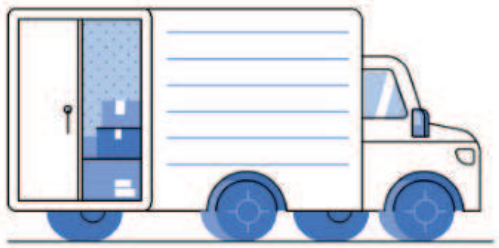
EL RETO POST PANDEMIA

Las nuevas competencias y habilidades que requiere la empresa Logística San Martin.



Ariana Vijande
Magali González
Melany Mecán

TUTOR: Alberto Patiño.

TESIS 2021 - San Martín, Buenos Aires, Argentina.

Universidad Nacional de San Martín

Universidad Nacional de San Martín

ABSTRACT.

La rápida propagación de la enfermedad COVID-19 nos ha paralizado, estamos viviendo una crisis inédita tras aislamiento social, preventivo y obligatorio por COVID-19 que, tomó por sorpresa a todas las compañías a nivel mundial.

No obstante, Argentina forjó una revolución tecnológica nunca antes vista que obligó a muchas empresas a replantearse las estrategias de negocio para subsistir.

“Logística San Martin S.A.” logró transformar su estructura organizacional para cumplir con las nuevas tendencias y estar preparado a la nueva era, manifestando que sobreviven los más flexibles y los que se adaptan positivamente a los cambios.

Este trabajo expondrá las tácticas que se utilizaron ante la pandemia que azotó al mundo y el mismo demostrará que, incorporando medidas correctas, consensuadas y a tiempo, se puede lograr el éxito en una organización.

La información y los datos los obtuvimos a través de entrevistas personalizadas con los integrantes de la logística. Además, a la investigación se sumaron herramientas tales como encuestas, portales de diarios y páginas de internet gubernamentales (ver anexos).

ÍNDICE:

CAPÍTULO I. 4
INTRODUCCIÓN. 4
PROBLEMÁTICA. 4
PROPÓSITO. 4
HIPÓTESIS. 5
METODOLOGIA. 5
CAPÍTULO II. 6
INTRODUCCIÓN A LOS DIFERENTES TIPOS DE TRANSPORTES 6
PRESENTACION DE LA EMPRESA 9
CULTURA ORGANIZACIONAL. 10
ENFOQUES. 10
MISIÓN. 11
VISIÓN. 11
VALORES. 11
CLIENTES. 12
COMPETIDORES. 12
PLAN DE ACCIÓN. 13
ORGANIGRAMA. 13
CAPÍTULO III 14
DIAGNÓSTICO 14
ENTORNO. 14
MACROENTORNO. 15
MICROENTORNO. 16
FODA. 16
MARCO PESTEL. 19
CAPÍTULO IV 22
ESTRATEGIA. 22
NIVELES DE ESTRATEGIA. 22
PRISMAS DE LA ESTRATEGIA. 23
ESTRATEGIA IDEAL. 24
IMPLEMENTACIÓN. 31
CAPÍTULO V 36

INDUCCIÓN. 37
COMUNICACIÓN. 39
MOTIVACIÓN. 44
LIDERAZGO. 46
CAPACITACIÓN. 52
CONCLUSIÓN. 56
RECOMENDACIONES. 58
PALABRAS CLAVES. 60
BIBLIOGRAFÍA. 61
LIBROS. 61
PAGINAS WEB. 61
ANEXOS. 63
Encuesta cargos altos (formularios de google drive). 63
Encuesta empleados (formularios google drive). 64
AGRADECIMIENTOS. 67

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN.

Este trabajo analiza a "Logística San Martín S.A." con la finalidad de ratificar si la incorporación del departamento de Recursos Humanos y la implementación de nuevas habilidades y herramientas en la pandemia lograron que la empresa pueda seguir adelante.

Realizamos una investigación de las estrategias que se utilizaron, luego observaremos cómo se implementan y mediremos el efecto que tuvo en la empresa.

PROBLEMÁTICA.

Debido a la crisis que atraviesa al mundo, en "Logística San Martin S.A." Se forjó un deficiente sistema de comunicación y desorganización en las distintas áreas. Por estos motivos, se debieron incorporar rápidamente nuevas estrategias para poder superar el problema.

Por otro lado, los puestos de trabajo se fueron modelando y diversificando al nuevo contexto, algo que tuvo que darse de manera vertiginosa para competir y permanecer vigentes en la industria. Esta velocidad es un obstáculo en sí mismo que debió ser resuelto para sobrevivir.

Tras entender que lo que requería la organización era un cambio, hubo que rearmar la estructura organizacional e incorporar un área de recursos humanos que ayudará a la unión del equipo.

PROPÓSITO.

El estudio de este trabajo consiste en analizar las problemáticas que surgieron con el venir de la pandemia y dar a conocer cuál es la tendencia en recursos humanos que está haciendo perdurar a las

organizaciones.

La modalidad será un comparativo de realidades y revelará cuáles son las competencias y habilidades que hoy por hoy se requieren para resistir después de esta catástrofe.

HIPÓTESIS.

Diversificar el área de RRHH fue una estrategia fundamental para cumplir con los nuevos desafíos que surgieron en la pandemia.

Creemos que el reposicionamiento de los puestos ha sido la clave del éxito de esta empresa para subsistir a la pandemia en este 2021, tanto a nivel laboral, personal y del negocio. A lo largo del trabajo analizaremos entorno a esta hipótesis y en la parte de conclusión determinaremos la veracidad de nuestro supuesto.

METODOLOGIA.

La metodología que utilizamos para la recolección de información en este trabajo, fueron básicamente entrevistas al personal de la empresa, tantos a los de altos niveles como más bajos, buscando comprobar, con la mirada de las distintas áreas, que con la incorporación de habilidades del departamento de Recursos Humanos lograron afrontar de mejor manera la pandemia.

Además, empleamos herramientas adquiridas, conocimientos y bibliografías que utilizamos en el transcurso de toda nuestra carrera universitaria.

CAPÍTULO II.

INTRODUCCIÓN A LOS DIFERENTES TIPOS DE TRANSPORTES

El Ministerio de Transporte es el encargado de regular la política de transporte federal e igualitaria para conectar cada área en nuestro país. Hay maneras diferentes de transportar las mercaderías para comercialización y ellas son: Vial, ferroviario, aéreo y marítimo.

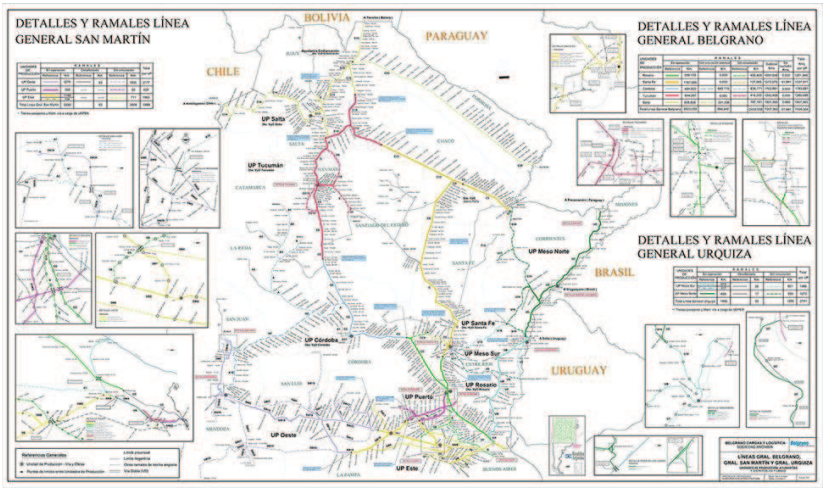
Vial

El Estado Argentino viene trabajando hace muchos años en la construcción de rutas de doble vía [1]en donde eran de una sola mano. Se incorporaron, además, autopistas y nuevos accesos que comunican distintas regiones del país. Estas conexiones tienen en cuenta los puertos fluviales y marítimos, además de los centros de operaciones de trenes de carga.

FUENTE: Rutas Argentinas.1

1 www.neuquen.edu.ar/wp-content/uploads/2018/05/CS_Rutas_argentinas.pdf

Ferroviario



FUENTE: Mapa red Trenes Argentinos Cargas y Logística[2]

Según la página oficial del ministerio de transporte[3], el objetivo del gobierno es recuperar vagones en desuso para contar con más formaciones activas y cumplir con la demanda creciente de la logística ferroviaria nacional. Se recuperaron locomotoras y vagones cerealeros.

Aérea

Con respecto a la navegación aérea el Estado Nacional pretende fomentar el desarrollo de la actividad y adecuar la infraestructura a los objetivos. Para ello se fueron realizando distintas obras en los diferentes aeropuertos del país. Por ejemplo, en Aeroparque se realizó un relleno costero, nuevas calles y parquización, estacionamiento techado, muelles y una defensa costera, que además de mejorar el tránsito, permite que los habitantes de la zona puedan aprovechar espacios verdes.

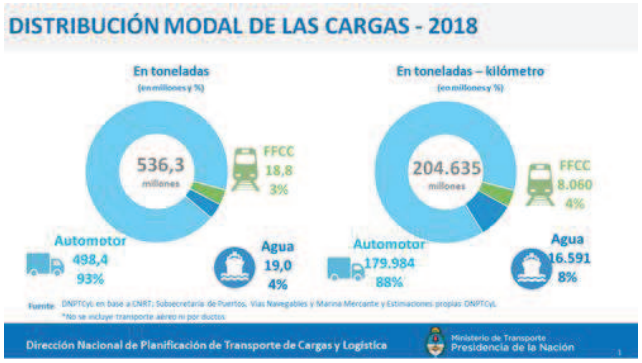
Marítima

Argentina posee una de las vías de salida al mundo más grande del planeta, sin embargo, requiere ser potenciada con obras que recuperen ese sector estratégico.

2 www.argentina.gob.ar/transporte/trenes-argentinos-cargas/mapas

FUENTE: Mapa de la hidro vía Paraná – Paraguay[3]

En el año 2018 se presentó una estimación del volumen de carga transportada en nuestro país los resultados fueron:



[3] www.parlamentomercosur.org

FUENTE: Ministerio de transporte.

Para las empresas que se encuentran más lejos de Buenos Aires, les es más costoso el traslado de la mercadería, ya sea hacia el puerto o desde allí. Si los caminos férreos estarían más desarrollados se gastaría menos dinero en camiones y bajaría el costo de lo que se traslada. Deberían las empresas entonces prepararse para competir con calidad de producto, seriedad, bajos costos y tiempos competitivos.

Para Alejandro Leiras, (28 de julio de 2015, bibliografía: /www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/un-panorama-de-la-logistica-en-la-argentina-nid1813998/) docente y consultor en desarrollo de proyectos de infraestructuras logísticas, señaló que el comercio electrónico empieza a generar una demanda en bienes y servicios mucho más volátil y variable:

> *"Si no entendemos que los principales factores de la venta del comercio electrónico son emocionales, se pierde una parte del negocio que nos va a afectar a la hora de administrar los espacios. Hay que ver la infraestructura sistémicamente: qué volumen se va a necesitar, cuál va a ser el espacio, cómo va a ser el ciclo de venta y de devolución, qué pasa con la logística inversa y todo lo relacionado con el medio ambiente"*

Las operaciones on-line crecen continuamente (junto con la omnicanalidad) en un mercado en donde los clientes exigen cada vez más velocidad en las entregas, por eso la tecnología juega un papel importante para el crecimiento del sector y aquella empresa que más rápido logre ese adelanto será la que obtenga esa diferenciación del resto.

PRESENTACION DE LA EMPRESA

Dentro del área de empresas dedicadas a la distribución de mercaderías a través de rutas viales, se encuentra "Logística San Martin S.A". Está ubicada en el partido de General San Martín, provincia de Bs As. Ofrece una amplia gama de servicios postales para realizar envíos desde y hacia cualquier lugar del país. Además, brinda la oportunidad de transportar y distribuir artículos (que no requieran cámara frigorífica), con el compromiso de brindar soluciones personalizadas. Abrió sus puertas en el año 1999 y en la actualidad posee una extensa red de rutas, amplitud de frecuencia y 250 entregas a domicilio diarias.

Comenzó su actividad en 2009 con la idea de proveer servicios logísticos a través de prestadores postales para e-commerce. Involucra a dos socios (padre e hijo), es una pyme familiar.

Actualmente, posee 3 depósitos, ubicados en San Martín, Hurlingham y Tortuguitas, los mismos son

utilizados para almacenamiento y servicios de logística, además, cuenta con 55 empleados en su planta permanente.

Se especializa en servicios de logística y distribución de cargas generales a todo el país, para clientes corporativos.

CULTURA ORGANIZACIONAL.

Por lo que pudimos observar es que, la cultura organizacional está definida por las creencias de los fundadores, quienes definen una forma de ver a la empresa como un todo unido orientando a sus empleados hacia la misión, visión y valores de la organización.

ENFOQUES.

Personas.

Cada persona es única, al igual que su motivo y encomienda. Por Logística San Martín ofrece diferentes servicios que le proporcionan al usuario soluciones personalizadas. Sea lo que sea que tengas que enviar ellos se pueden encargar. Entienden la importancia o el valor afectivo que pueden tener los envíos. Ofrecen un servicio personalizado, confiable y seguro, mediante una extensa red a lo largo de todo el país.

Emprendedores y Pymes.

En Logística San Martín les gusta ver crecer y alcanzar los objetivos de los clientes. Por este motivo les complace trabajar a su lado desde la primera etapa, con el compromiso de brindar un servicio seguro y responsable que permita enviar mercadería de gran volumen con protección garantizada y, además, crear un vínculo fuerte, directo y de confianza con el cliente. Simplifican el día a día para que los demás puedan dedicar su tiempo a otros negocios.

Corporativo

En Logística San Martin saben que es necesario cumplir con los tiempos de entrega previstos para

preservar la confianza y credibilidad de los clientes. Por consecuencia, brindan un servicio corporativo con una amplia gama de soluciones logísticas con foco en la puntualidad de la encomienda para lograr dichos objetivos.

Para esta empresa es importante que todos los colaboradores tengan presentes todos los enfoques, ya que, son esenciales para la formar la cultura organizacional aportando el sentido de dirección que la empresa desea. Delimitan el carácter como organización, por eso es tan importante alcanzar que todos se involucren.

MISIÓN.

"Proveer servicios logísticos de calidad a clientes corporativos".

VISIÓN.

"Afianzar como una logística de primera línea en el transporte de carga corporativa brindando soluciones tecnológicas e innovadoras para el rubro".

VALORES.

- *Satisfacción del cliente: la tarea principal de la empresa es satisfacer las necesidades de los clientes.*
- *Innovación constante: la innovación constante es la clave para mantenerse competitivo.*
- *Compromiso con la calidad en sus servicios: implementando procesos con calidad garantizan lo mejor en sus servicios.*
- *Desarrollo del Capital Humano: utilizan la capacitación para que tengan mayores conocimientos y habilidades y así lograr un máximo desempeño laboral.*

CLIENTES.

Fuente: Ramiro, Gerente de Administración de la Logística San Martín.

COMPETIDORES.

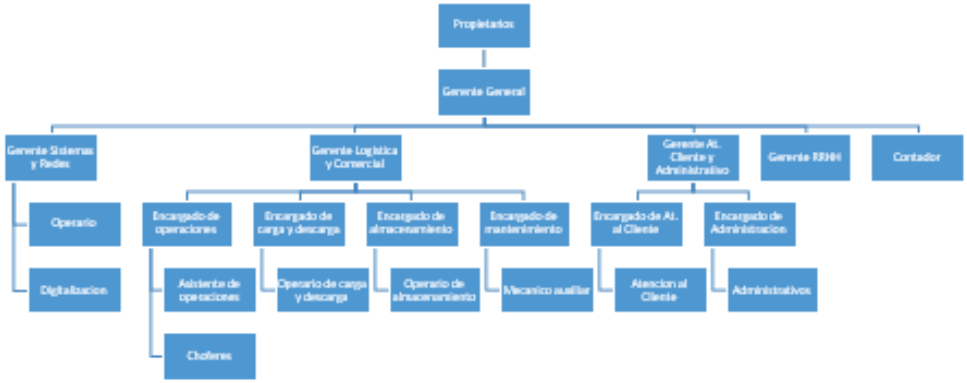
Fuente: Ramiro, Gerente de Administración de la Logística San Martín.

PLAN DE ACCIÓN.

Analizando los distintos resultados llevados a cabo por las encuestas que realizamos, podemos definir una serie de acciones que implementaron para un mejor funcionamiento de la misma.

- Incorporar nuevas habilidades y estrategias para que los colaboradores alcancen un mejor desempeño.
- Atención personalizada a los consumidores para obtener mejores resultados y poder ofrecer la satisfacción que se merecen.
- Innovación y mejoramiento de la calidad en el servicio.
- Desarrollarse para competir en el mercado y afrontar los cambios que se producen en el entorno, como ocurre en la actualidad con el COVID-19.

ORGANIGRAMA.



Fuente: Ramiro, Gerente de Administración de la Logística San Martín.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

En este capítulo realizaremos un diagnóstico de la empresa, donde se encuentra la empresa hoy. Para ellos, utilizamos dos herramientas fundamentales como el FODA y el PESTEL, herramientas nos serán de ayuda para detectar los factores débiles y fuertes de la empresa. La recolección de datos y el análisis del entorno pudimos realizarla con información brindada por los socios y empleados de la empresa que nos brindaron toda la documentación necesaria.

ENTORNO.

El ambiente externo nos brinda una perspectiva general en cual la organización tiene que convivir con sus proveedores, competidores y consumidores. Es una importante herramienta y fuente de información que se encuentra disponible para poder generar nuevas estrategias y conseguir ventaja competitiva. También sirve para identificar las amenazas, generar un plan de acción, corregirlas y controlarla.

En la industria del transporte y distribución existen muchos competidores, pero a la vez existen muchos consumidores que necesitan de este servicio cada vez más para satisfacer sus deseos de consumo. Lo más importante para destacarse del resto es lograr ventaja competitiva y no solamente conservar los clientes existentes, si no también, atraer a otros nuevos. Por este motivo, “Logística San Martin S.A.” intenta cuidar constantemente a sus consumidores, sobre todo en esta época de pandemia que les ha tocado transitar. Su cultura les permitió conseguir unidad de trabajo y ver hacia el mismo horizonte.

Por supuesto que tuvieron que atravesar algunos obstáculos. Los puntos a mejorar fueron la comunicación interna y el liderazgo. Sin embargo, cuando comenzaron las restricciones gubernamentales se intentó optimizar la gestión, incorporando a la organización una persona que ocupará un puesto en el área de RRHH y se realizaron capacitaciones en todas las áreas bajo las normas ISO 9001. Por otro lado, se incorporaron estrategias de ventas online que favorecieron al aumento de venta del servicio e hizo que subieran mes a mes.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

MACROENTORNO.

Es una fuerza externa que no es controlada por la organización, ya sean regulaciones nacionales o extranjeras, así como también regulaciones económicas, políticas o tecnológicas. Además, hay que tener en cuenta a los factores demográficos que pueden afectar las decisiones de la compañía o influir en amenazas

En “Logística San Martin S.A.” podemos advertir que la principal amenaza que está atravesando actualmente es el COVID – 19. Por consiguiente, surgieron nuevas restricciones a la cual la organización tuvo que adaptarse. El gobierno decretó la emergencia sanitaria y dispone la adopción de medidas para contener la propagación del virus. Entre las principales acciones y regulaciones, la normativa dispone, entre otras, el establecimiento del aislamiento obligatorio por 14 días para las personas. Este termina siendo el factor más importante para el aumento masivo de ventas on-line.

MICROENTORNO.

Es donde la empresa toma riesgos y define su rumbo. Los resultados dependen de sí mismo para generar rentabilidad y subsistir en el nuevo macroentorno. En este contexto definió:

- Para la empresa todos sus integrantes son esenciales, desde la gerencia a los departamentos más bajos que componen la empresa.
- Enfatizó la importancia y estrechó relaciones comerciales con los proveedores, ya que son los que les proporcionan los materiales necesarios para brindar el servicio.
- Acentuó la importancia de ampliar los canales de distribución ya que son los que brindan un soporte a la compañía para vender su servicio.
- Se enfocó en la atención de los potenciales clientes y de los ya existentes porque considera que son una pieza fundamental para que todo funcione. Enfatizó en cubrir con todas sus necesidades.
- Estudio a sus competidores y evaluó la influencia que tienen en el mercado para poder lograr una ventaja competitiva sobre ellos.

FODA.

El análisis FODA es una herramienta que nos permitirá hacer un diagnóstico de la empresa para detectar problemas y beneficios internos y externos. Con respecto al nivel interno, se ocupará de las fortalezas y debilidades. Y, por otro lado, a nivel externo, se consideran posibles amenazas y oportunidades.

Los puntajes y ponderaciones del análisis fueron colocados a criterio de los miembros del trabajo.

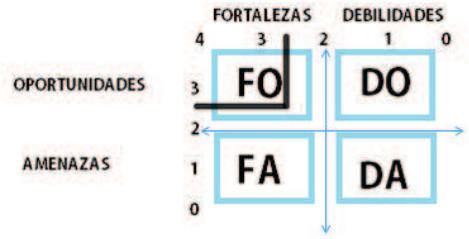
Con respecto al nivel interno, las fortalezas tienen que ver con las cualidades, lo que realiza bien la empresa, lo que hace que se diferencie de la competencia. Y con respecto a las debilidades, sin duda es lo contrario a las fortalezas, los aspectos que la empresa carece, lo que la competencia hace mejor.

Con respecto al nivel externo, las oportunidades son aquellos factores que pueden otorgarle a la empresa una ventaja competitiva. Y por otro lado las amenazas son los factores que pueden dificultar a la empresa alcanzar sus objetivos.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

FORTALEZAS	CALIFICACIÓN	PESO	RESULTADO PONDERADO
Capacitaciones bajo certificación ISO 9001	4	0,15	0,6
Buen clima laboral	3	0,2	0,6
Empleados Motivados (sentido de pertenencia)	3	0,2	0,6
Atención al cliente eficiente	2	0,1	0,2
DEBILIDADES	**CALIFICACIÓN**	**PESO**	**RESULTADO PONDERADO**
Falta de comunicación entre áreas	2	0,2	0,4
Malas delegaciones de tareas	2	0,15	0,3
TOTAL FACTORES INTERNOS		1	2,7

OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN	PESO	RESULTADO PONDERADO
Ecommerce	3	0,25	0,75
Buen precio de su servicio en pandemia	2	0,1	0,3
AMENAZAS	**CALIFICACIÓN**	**PESO**	**RESULTADO PONDERADO**
COVID -19	1	0,2	0,2
Falta de camiones de alta gama	2	0,2	0,4
Nuevos competidores online	2	0,25	0,5
TOTAL FACTORES EXTERNOS		1	2,15



Fuente: Elaboración propia del grupo.

En el análisis FODA podemos ver que la empresa se encuentra en el cuadrante FO, significa que tiene un alto nivel de fortalezas. Las capacitaciones bajo la certificación ISO 9001, el buen clima laboral y la motivación de los empleados son los factores que mantienen este alto nivel.

Los resultados más altos de ponderación corresponden a las fortalezas y oportunidades, pero no podemos dejar de mencionar que no deben descuidarse en mejorar la falta de comunicación entre áreas y los nuevos competidores online, ya que podrían ser futuros problemas en la organización.

En conclusión, los factores con mayor puntuación son los que son mayormente tratados por el departamento de Recursos Humanos; buen clima laboral, empleados motivados. Pero esto no sería de un total funcionamiento sin los mandos mayores que son los que toman las decisiones.

La Logística San Martín considera que los empleados son el papel fundamental de la organización. Ya que manteniéndolos motivados, capacitados, con líderes eficaces al mando las áreas funcionarán correctamente. Queda mejorar esa falta de comunicación entre áreas y que no siempre las delegaciones de tareas son correctas.

MARCO PESTEL.

Esta herramienta nos permite identificar y evaluar las influencias del entorno en seis grandes factores; político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.

Con este análisis obtendremos información para poder evaluar cómo impactan estos factores en la organización. Hay que recordar que estos factores se ven recientemente afectados por la pandemia, lo cual hace que todas las empresas del mundo se vean afectadas.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Mencionaremos los factores de dicha herramienta y cómo influye en la empresa;

Factores Políticos

Están relacionados con la intervención del gobierno. En este caso los cambios en la política a partir del COVID han generado cambios en la forma de trabajar de muchas organizaciones.

Al ser el transporte una actividad denominada esencial la empresa no dejó de operar, pero tuvo que adaptarse a los cambios que trajo la pandemia.

Factores Económicos

Se refiere a aquellas cuestiones económicas que pueden afectar en la ejecución de la estrategia de la empresa. Positivamente, la empresa se vio beneficiada con la situación de aislamiento, ya que se generó un incremento de las compras on-line y por defecto un aumento de los envíos puerta a puerta. Esto provocó una oportunidad de incrementar sus ganancias.

Por otro lado, hubo planes económicos de parte del gobierno tendientes a ayudar económicamente a las Pymes que lo necesitaran, ya sea para pagar sueldos o para pagar deudas.

Factores Socioculturales

Son aquellos elementos de la sociedad (cultura, creencias, religión) que pueden afectar el proyecto y el escenario de pandemia trajo un nuevo paradigma sobre la forma en la que se consume y cómo debe ser cubierta esa necesidad. El transporte puerta a puerta fue el factor más importante y el que más todas las personas del mundo necesitaron, ya que no se podía adquirir ninguna cosa si nadie lo transportará. La empresa vio esta situación y rápidamente apuntó a proveer servicios logísticos de calidad principalmente a clientes corporativos.

Factores Tecnológicos

Tiene que ver con la disponibilidad de tecnologías de la información y las comunicaciones para su promoción y el grado que su público destinatario las utiliza. Este factor es cada vez más importante, las nuevas tecnologías aportan a las empresas nuevas oportunidades para crear, vender y promocionar sus productos/servicios. Gracias al crecimiento y la innovación tecnológica incorporada en la empresa, es que esta pudo afrontar la pandemia sin que se vean afectadas sus relaciones laborales y mucho menos descuidar la atención a sus clientes.

Factores Ecológicos

Tiene que ver con el deterioro medioambiental, hoy día la sociedad comienza a estar más pendiente de qué materiales contaminan y cuáles no. En este caso la empresa tomó acción e impulsó una campaña de reducción de papeles de trabajos que se utiliza y reemplazarlos por documentos on-line, agregando el servicio de facturación electrónica. Este acto fue comunicado a todos los proveedores y clientes a través de mails, publicación en el sitio web y personalmente cuando la situación ameritaba.

Factores Legales

Son aquellas leyes y reglamentos que influyen en la actividad de una empresa, regulando mediante la intervención de un sindicato, el salario mínimo, entre otras cosas. La empresa se mantiene actualizada con las leyes laborales, cumpliendo con los sueldos correspondientes según la escala salarial vigente.

Con lo que arrojo el análisis FODA, podemos confirmar que el departamento de Recursos Humanos fue esencial para afrontar la pandemia. La empresa tiene un buen clima laboral, los empleados están motivados y capacitados para poder hacer su trabajo. Quizás en muchas empresas hubo muchos desempleados, pero en está Logística San Martín pudieron buscar soluciones para afrontarlas, y seguir manteniendo a sus empleados satisfechos.

Cuando se realiza el análisis PESTEL, vemos que pudieron afrontar también la pandemia, en los distintos factores, descubrieron que la gente estaba asustada y necesitaban un servicio que les de seguridad. Vemos que los 6 factores, lograron mejorar el servicio que brinda y lograr afrontar la pandemia.

Con estas dos herramientas, podemos ver que realizando nuevas habilidades sobrellevaron la pandemia de la mejor manera posible. Creemos que todo esto fue de gran ayuda gracias al departamento de Recursos Humanos, porque los socios de la empresa son siempre los que toman las decisiones, pero aceptaron que si los empleados no están conformen en su trabajo no podría llevarse adelante el negocio. Ahora bien, no es solo el departamento de Recursos Humanos el que hace posible esto, el COVID-19 fue una dificultad para muchas empresas, pero por lo menos en esta Organización se llevó adelante buenas estrategias para un buen funcionamiento.

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIA.

Según Johnson Scholes Whittington[4] "estrategia" es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante, mediante la configuración de sus recursos y competencias con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas".

- Alcance: Afecta la forma en la que los responsables de la dirección de la empresa conciben los límites de la organización.
- Configuración de recursos y competencias: La acumulación de recursos y competencias será útil para explotar la capacidad estratégica de una organización, logrando ventajas competitivas y nuevas oportunidades.
- Partes interesadas: Los valores y expectativas de aquellos que tienen poder dentro y fuera de la organización afectan directamente a la estrategia.

NIVELES DE ESTRATEGIA.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

[4] Johnson Gerry – Scholes Kevan – Whittington Richard (2006) Dirección Estratégica. Séptima Edición.

1. **Estrategia Corporativa**. Siendo la base de las demás decisiones estratégicas, se ocupa del alcance general de la empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas unidades de negocio. Incluye cuestiones de cobertura geográfica, diversidad de productos/servicios, forma de asignar recursos.

2. **Estrategia de Negocio.** Busca la manera de competir con éxito en determinados mercados, determinando cómo ofrecer productos/servicios con mejor valor. Las decisiones de la estrategia de negocio se relacionan con una **Unidad Estratégica de Negocio** (parte de una organización con fines de definición de estrategia, para la que existe un mercado externo diferenciado de bienes y servicios).

3. **Estrategia Operativa**. Se encarga de que las áreas de la organización apliquen eficazmente las dos anteriores estrategias (corporativa y de negocio), en cuanto a los recursos, procesos y personal. Será de máxima importancia la integración de decisiones operativas y estratégicas.

En la empresa que analizamos están bien definidos los niveles de estrategias ya que el uno sin el otro no funciona de forma exitosa. La dirección de la empresa son las que toman las decisiones, y cada área tiene un gerente que se encarga de la planificación de las tareas. Al tener una gerente en cada área es el responsable de que se aplique correctamente esas tareas. Por este motivo es fácil comprobar si un proceso no es correcto en su totalidad, porque se podría detectar el error y así poder resolverlo a tiempo.

PRISMAS DE LA ESTRATEGIA.

Siguiendo la misma idea del autor anterior, los prismas de la estrategia son tres formas distintas de analizar las cuestiones relativas al desarrollo de la estrategia en las organizaciones. Hay tres formas de plantear el desarrollo de la estrategia;

A. Estrategia como diseño. El desarrollo de estrategia es un proceso lógico que se lleva a cabo mediante técnicas analíticas y de evaluación. Y están liderados por la alta dirección.

B. Estrategia como experiencia. Las estrategias parten de la adaptación de estrategias anteriores influidas por experiencia de directivos y otros agentes.

C. Estrategia como ideas. Este prisma resulta útil para explicar la innovación. La estrategia aquí no es algo planificado desde arriba, sino que surge desde dentro y fuera de la organización a medida que aparecen y se resuelven problemas relativos a la incertidumbre y cambio del entorno.

Las primas que se desarrollan en la empresa que estamos analizando son las tres. Con respecto al diseño porque a medida que fue evolucionando la logística pudieron evaluar las tareas y procesos que fueron desarrollando. Y por medio de la experiencia, posee gerentes que trabajan desde que se creó la logística y por eso siguen aplicando estrategias anteriores. Y por último con respecto a estrategia como ideas, podemos identificarla porque cuando comenzó la pandemia tuvieron que buscar nuevas estrategias para lograr ser más competitivos con el mercado, por eso desarrollaron nuevas herramientas para no perder a sus clientes.

ESTRATEGIA IDEAL.

Nuestro país está sumergido en una profunda crisis económica desde hace ya muchos años. Ahora bien, imaginemos que este escenario fuera otro, por ejemplo, una moneda fuerte y competitiva, acceso al crédito para Pymes (con tasas accesibles), tecnología, políticas laborales liberales y un régimen tributario menos riguroso. ¿Qué podría hacer una empresa de logística para ganar el mercado?

1. Incorporar camiones de avanzada para bajar los costos en combustibles, mejorar el desempeño de los choferes y contribuir al medio ambiente.

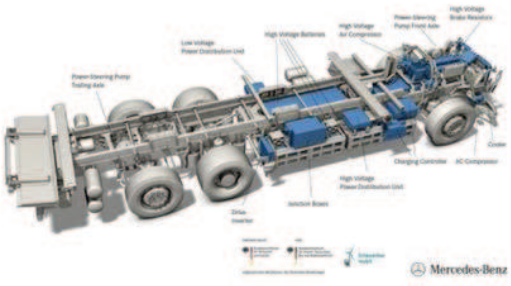
Los camiones tradicionales de largas distancias, que funcionan con gasoil, consumen en promedio 30 o 40 litros cada 100 kilómetros recorridos (aproximadamente) y sus tanques almacenan entre 400 y 500 litros de combustible. De aquí que si las empresas de logística vendieran los camiones que ya tienen a un precio y compraran camiones eléctricos harían bajar esos costos de mantención en el mediano y largo plazo. Sin embargo, cada compañía tendrá que tener en cuenta que estos vehículos modernos necesitan de más tiempo para su recarga y que además recorren menos kilómetros que los tradicionales.

Es por este motivo que las empresas fabricantes de vehículos eléctricos son muy moderados con este tema y si bien ya tienen algún modelo en circulación hay pocas unidades y tamaños reducidos. Lo más avanzado que hay en circulación corresponde a camiones dirigidos al transporte de mercadería de corta o media distancia, donde la recarga y la autonomía no son un problema. Incluso gracias a la ausencia de emisiones y ruidos son ideales para zonas urbanas.

Es un nicho que tiene origen en el antiguo continente y los principales fabricantes son:

Volvo

Mercedes Benz



Tesla

Renault

Los camiones evolucionarán hacia una movilidad más ecológica, segura y eficiente, gracias al uso de energías limpias y amigables con el medio ambiente. Es un sector que comienza a tener cada vez más fuerza, incluso Amazon ya ha comenzado a desplegar una flota de vehículos eléctricos en todo el mundo. En el cono sur de América, VW hizo un acuerdo con Buses de Brasil y entregó 100 unidades para el E-Delivery y durante este año distribuirá bebidas “Ambev” usando energía limpia. Esta campaña logrará que se dejen de emitir 1540 toneladas de CO_2 a la atmósfera y se ahorrarán 583000 litros de combustible.

Colombia también se suma a esta nueva era del transporte y suma 132 vehículos eléctricos de corta distancia que trabajan para unas 22 empresas entre Pymes y grandes empresas.

Según el diario Clarín, VW venderá camiones eléctricos en nuestro país durante este año. Serán unidades fabricadas en Brasil e importadas hacia Argentina. Es un desarrollo de unidades de tipo “livianos” ideal para el transporte de carga urbano, con una autonomía de 200 kilómetros para una carga completa. Es un ahorro entre un 50% y 70% en consumo comparando con los actuales en uso.

2. Incorporar maquinaria que permitan operar los bultos más fácilmente, y evitar posibles licencias por lesiones de los colaboradores.

Mirando un poco a los más grandes se puede observar al gran campeón y aprender de él. En este caso, Amazon, es el líder mundial e indiscutible en la logística y distribución. Su estrategia siempre se ha enfocado en la satisfacción al cliente y para ello cuenta con más de 175 centros de alto nivel repartidos en diferentes partes del mundo lo que le ha permitido tener entregas casi inmediatas.

Sus almacenes no son comunes, en ellos se desarrollan todas las actividades logísticas, desde la recepción de mercancías, procesamiento, almacenamiento, empaque y despacho. Uno de los factores que impulsan la optimización de los procesos es el método KAIZEN. Es una metodología que optimiza áreas y minimiza errores. Así, Amazon se centra en 2 pilares con el fin de la mejora continua: “logística con enfoque hacia los empleados” y “distribución con enfoque hacia los clientes”.

En sus centros, el mayor apoyo con el que cuentan los empleados son los llamados “robots”. Son drivers que se movilizan de manera autónoma que se guían mediante el escaneo de unos códigos QR que se encuentran en el piso por donde transitan. Con más de 250 mil empleados repartidos por todo el planeta, Amazon ha tomado la decisión de digitalizar y automatizar parte de sus procesos logísticos con el fin de que sus colaboradores puedan cumplir tareas cada vez más precisas.

Según una nota publicada por betrack.com, el responsable de operaciones en el centro logístico de Castellbisbal (Barcelona), Joan Ametller, explica lo siguiente:

"El sistema sabe dónde están las pods y los productos que contienen, y es capaz de mandar los drivers a levantar estanterías de hasta más de 1.000 Kg para llevárselas al empleado a su estación".

El robot trae los productos en el tiempo preciso para que los trabajadores puedan armar el pedido. Antes de implementar estos aparatos se demoraban hasta 90 minutos en realizar ese proceso, y ahora solo se tardan 15. Amazon dice que los robots hacen posible almacenar un 50% mas de inventario en el almacén y ha aumentado su eficiencia en un 20%.

Esta chance de automatizar procesos es de muy avanzada y costosa tecnología, incluso aplicarlo en nuestro país sería un problema que generaría una trama de fondo, por ejemplo: ¿Cómo podría una empresa de mediana o de pequeño porte copiar esta metodología de trabajo?, ¿Quién podría respaldar este tipo de operación?, ¿el gobierno estaría de acuerdo con un posible escenario tecnológico en el que se vean amenazados puestos de trabajo?, quizás, dentro de poco tiempo alguna empresa tenga que batallar en este contexto, como por ejemplo Mercado Libre, quien se acerca más a este concepto de e-commerce. No olvidemos que hace poco, la agrupación sindical de camioneros dirigida por Hugo Moyano, frenó la operatoria diaria exigiendo mejores condiciones para los choferes, y donde el gobierno tuvo que mediar entre ambos. Entonces hay que preguntarse si Argentina está preparada para estos nuevos conceptos de ventas electrónicas.

3. Disponer de una plataforma digital propia que les permita operar más eficientemente vendiendo el servicio, y que, a su vez, esta, les provea información sobre las preferencias de los consumidores.

En la actualidad los consumidores se han volcado a la compra de bienes y servicios en plataformas virtuales. El comercio electrónico ha crecido como nunca y esto se debe a la utilización de los smartphones. Estos teléfonos móviles les revelan a los consumidores una serie infinita de productos a los que pueden acceder desde la comodidad de su casa, incluso pueden elegir como pagar y cómo quieren que les llegue o pasarlo a retirar. Es un elemento fundamental con el que hoy cualquier empresa debe contar para tener éxito. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico en nuestro país,

debido a la pandemia, el comercio electrónico aumentó un 76% en 2019 y un 124% en 2020.

Según el último estudio del CACE, publicado en febrero del 2021, expone un cambio radical en la vida de las personas y deja claro que cada vez las personas son más dependientes del mundo on-line.

Según este informe:

_ 6 de cada 10 personas compran algún producto por internet al menos una vez por mes. Y la mitad de los compradores ya son usuarios cotidianos o regulares.

_ El envío a domicilio, la facilidad para encontrar los productos rápidamente y la seguridad en la operación fueron los elementos que más influyeron a la hora de la comprar.

_ Las principales barreras para la compra fueron los costos de los envíos y no poder ver el producto antes de comprar.

_ El celular se consolida como dispositivo de búsqueda de productos, dejando atrás a las computadoras y otros dispositivos.

_ Las apps, sitios Marketplace y redes sociales generan más relevancia como fuentes de búsqueda de información en detrimento de los buscadores de páginas web.

_ Incluso, si la compra es presencial, antes, el comprador busca información on-line.

_ El principal método de pago continúa siendo las tarjetas de crédito.

_ El envío a domicilio reemplazó al retiro en algún punto.

La pandemia forjó un nuevo tipo de comprador, cualquier organización de nuestro país que tome en serio la posibilidad de vender electrónicamente conseguirá un mayor nivel de actividad. Sobre todo, si

el cliente tiene una buena experiencia, seguro que volverá a comprar.

4. Generar nuevos puestos de trabajos a quienes tengan un vehículo propio y puedan hacer reparto de mercadería en cualquier parte del país, sin tener que hacer una relación laboral que incluya un contrato de trabajo, pago de vacaciones, aguinaldo, antigüedad, etc.

En la actualidad Argentina tiene un régimen de contrato de trabajo que es regulado a través del Ministerio de Trabajo. Los contratos son claros y deben estar inscriptos en el registro. Sin embargo, el tema transporte lleva un capítulo aparte. Las empresas no pueden pagar por el servicio de traslado y nada más, sino que deben incorporar a los choferes como parte de la plantilla de empleados. Están obligados a pagar vacaciones, aguinaldo, antigüedad, etc, y si ya no quieren que alguno forme parte del equipo debe indemnizar por el despido. Por tal motivo, muchas empresas tercerizan este trabajo, contratan a otras empresas logísticas para que se encarguen del área, pero bajo su supervisión. Un ejemplo de este conflicto se dio hace poco, con el sindicato de camioneros y la empresa Mercado Libre:

*…"**Hugo Moyano forzó una inesperada negociación con Mercado Libre** a partir de los bloqueos que activó su tropa en cinco centros de distribución. Después de dos encuentros cara a cara entre referentes del sindicato de los **camioneros** y la cúpula de la compañía de comercio electrónico, se alcanzó **una tregua** que se percibe firme y que tiene como garante al **Ministerio de Trabajo.***

*Los negociadores de Moyano, entre los que estuvo su hijo Huguito, que es abogado del gremio, se comprometieron a no desplegar más bloqueos a cambio de que se **regularice la situación laboral de los conductores de las empresas tercerizadas** que le prestan sus servicios a Mercado Libre, según informaron a **LA NACIÓN** testigos de la negociación. El gremio detectó que muchos choferes autónomos están fuera de su órbita o en condiciones laborales precarias. La compañía fundada por **Marcos Galperín**, en tanto, dejó en claro que no cuenta con transporte propio, dio detalles sobre cómo se reparte la mercadería y deslizó **un plan de expansión de negocios en el interior del país** del que los camioneros podrían formar parte"…*

Nota: Diario La Nación 22 de julio de 2020, por Nicolas Balinotti.

Entonces, ¿Qué empresa en nuestro país puede querer invertir como lo hizo Amazon?, es difícil confiar en que ahorrar costos de logística no traiga aparejados problemas con los sindicatos. O también como le pasó a Wal-Mart, que cambió de firma y el mismo sindicato pidió insólitamente que despidiera a todos los choferes, los indemnice, y los vuelva a incorporar con la misma antigüedad que tenían.

Estas técnicas de expansión y progreso tecnológico son la clave del éxito en países del primer mundo, y sí, Logística San Martin pudiese adoptarlas, adecuarlas e implementarlas en nuestro país implicaría no solo un gran avance, si no, que marcaría el punto de partida para el cambio en el sector que hoy por

hoy cuesta tanto que suceda. Por el contexto económico, social y político presente es muy difícil que se puedan utilizar estas técnicas, pero deberían todas las empresas, plantearse la aplicación futura.

IMPLEMENTACIÓN.

Luego de una breve explicación de cómo se realiza el trabajo, hicimos un análisis de como implementan la estrategia en el servicio, en las distintas áreas de la empresa. Supone la coordinación de distintas tareas productivas y aprovechamiento máximo de sus recursos que posee la empresa, teniendo en cuenta dos factores indispensables; el servicio y la atención al cliente. La empresa que estamos analizando estos son los dos factores que toman como objetivos centrales.

Logrará ayudar a mejorar la productividad y competitividad de la empresa. Para que esta estrategia funcione es necesario identificar 5 funciones básicas.

1) Gestión de tráfico y transporte: Esta función es la que se encarga del traslado del producto final, al igual que los traslados de los insumos que abastecen o necesitan la empresa.

2) Gestión de Inventario: Es la que contabiliza y controla la materia prima e insumos que son necesarios para abastecer las necesidades de la producción de la empresa. También controla los productos ya terminados solicitados por el cliente.

3) Gestión de la estructura productiva: Planificación estratégica de las instalaciones existentes en el entorno de la empresa para la producción.

4) Gestión de manipulación de recursos: Consiste en los medios y procesos para la manipulación de los materiales y también para el uso eficiente del almacenamiento e inventario.

5) Gestión de comunicación e información: Un factor fundamental para la toma de decisiones ya que realizará la recolección análisis y decisiones de toda la información. Se busca que sea precisa y puntual. Es un aspecto que si tiene falla no logrará cumplir con la estrategia que tenía propuesta.

Todas estas funciones son las que se realizan en la logística que estamos analizando. Consideramos, que al principio de la constitución de esta empresa, había fallas en el factor fundamental por una mala comunicación entre los empleados y es lo que provocaba errores en la recolección y análisis de la información.

Con el tiempo descubrieron que faltaba un responsable que se encargue de las actividades de Recursos Humanos, ya que no eran correctas la delegaciones de tareas y eso provocaba una mala comunicación, trayendo dificultades en el servicio que brindaban.

Por eso poco antes que comience la pandemia, contrataron al gerente de Recursos Humanos, el cual ayudó a delegar trabajo a aquellos que tenían a su cargo muchas responsabilidades e implementaron una herramienta llamada Diversificación de los Recursos Humanos, que logró mejoras en el funcionamiento de las tareas que realizaba cada empleado.

Esta herramienta, se refiere a transformar los conocimientos, habilidades, experiencias y las competencias individuales del personal que trabaja en la empresa, con la finalidad de establecer una estrategia de desarrollo que le permita a la organización contar con un personal altamente capacitado para lograr sus metas y objetivos de manera eficiente y eficaz.

También podemos identificar distintos tipos de estrategia logística, para eso la empresa deberá evaluar sus necesidades para considerar cuál es la que le traerá mayores beneficios. Podemos identificar 4 tipos de estrategias:

1) Pequeña logística: Está pensada en una demanda de unos 50 pedidos diarios. No se sigue ninguna planificación en particular y los trabajadores pueden realizar distintas tareas en función a las necesidades que surjan en cada momento.

2) Logística estructurada: Tiene un rango de pedidos de entre 50 y 1000 diarios. La empresa será más profesional que la pequeña logística. Las tareas de los empleados son más específicas y debe haber una planificación de lo que debe realizar cada uno.

3) Logística industrializada: Estas empresas tendrán una demanda mayor a 1.000 pedidos al día. Es necesario que el ritmo aumente de forma considerable. El director deberá instalar un software destinado a la administración para optimizar el procesamiento de todos los pedidos.

4) Externalización de la logística: Es práctico pero costoso. Consiste en tener subcontratado un almacenamiento a terceros, los cuales deben ser capaces de soportar grandes picos de productividad.

El tipo de estrategia de la empresa que estamos analizando es **la logística estructurada.** Ya que se entregan 250 entregas a domicilio diarias. Cada empleado que trabaja en la logística sabe que tarea realizar y todos los gerentes a cargo de esa área están informados de lo que realizan sus empleados.

También necesitamos identificar y definir para nuestro análisis la **Estrategia Funcional**, la cual ayudará a la empresa a definir y administrar los recursos y habilidades de la mejor manera posible y también para que cada área pueda administrarlos de forma más eficiente. Y poder alcanzar las metas y objetivos establecidos por la empresa.

Las cantidades de estrategias funcionales dependen de la cantidad de departamentos o actividades que se dedican. Están diseñadas por los directivos y gerentes de cada área y se espera que la capacidad funcional de la empresa se convierta en su ventaja competitiva.

1) **Estrategia de producción** es el conjunto de acciones que se deben de seguir para lograr

el proceso de producción de un bien o la prestación de un servicio. Tiene que ver con los objetivos, políticas, planificación para realizar el proceso de producción. Tiene que lograr una ventaja competitiva que esté relacionada con la forma de acción del negocio. Debe convertirse en un proceso formal ya que se realizará de manera previsible y sin cometer errores.

Con el paso del tiempo al repetir varias veces estos procesos de producción la logística no comete muchos errores. No sería un problema en la organización la estrategia de producción, ya que los procesos que utilizan están muy capacitados para realizarlos.

2) **Estrategia de marketing** se refiere a lograr la satisfacción de las necesidades del consumidor. Se deberá definir el producto, la forma de comercialización, su distribución y el servicio de post venta. Todas estas decisiones estarán enfocadas en lograr la máxima satisfacción de la necesidad del consumidor. La estrategia se definirá sobre el producto que se ofrece a los consumidores. También deberá realizar el precio del producto, los canales de distribución y el mensaje que se le dará al público.

La empresa realizó a partir de la pandemia mayores mensajes y se adaptó a las necesidades de los clientes. Lo que hicieron fue brindar un servicio acorde a lo que solicitaban los clientes sobre todo en épocas de pandemia, donde había mucha incertidumbre de cómo se debería realizar. Lograron una mejor comunicación con sus clientes.

3) **Estrategia de recursos humanos,** consideramos que es una de la estrategia más importante para el análisis de esta empresa. Ya que se refiere a maximizar el potencial y competencia del personal que trabaja en la empresa, a nivel personal como grupal. Se debe maximizar el desempeño y alcanzar los objetivos establecidos. Las acciones que se realizan en esta estrategia son de 1) reclutamiento, 2) capacitación, 3) motivación. Se deberán realizar de manera adecuada para alcanzar la ventaja competitiva.

Esta estrategia se profundiza en el siguiente capítulo, ya que creemos que es de gran ayuda en esta empresa para afrontar la pandemia que estamos desarrollando.

4) **Estrategia financiera**, debe definir concretamente cómo se logrará el proceso de financiamiento de la empresa y cuáles serán sus fuentes principales para hacerlo.

La estrategia financiera es muy importante, porque tiene gran impacto en los resultados generales del funcionamiento de la empresa, debido a que determina cómo obtener los recursos para su funcionamiento. Desde luego de esto depende su proceso de supervivencia dentro del mercado.

5) **Estrategia de investigación y desarrollo** constituye todo el conjunto de acciones orientadas a lograr implementar nuevas técnicas y procedimientos para mejorar la cadena productiva y el proceso de entrega de valor para el cliente.

Sobre todo, deben incluir procesos de gestión empresarial, procesos tecnológicos, nuevas formas de capacitar y motivar al personal para alcanzar los objetivos propuestos.

Finalmente, podemos afirmar que las estrategias funcionales para que sean efectivas deben desarrollarse y aplicarse de forma coherente. Porque la manera de operar de cada departamento de la empresa repercute sobre los demás. De manera que si no operan de forma coherente y coordinada no se podrán alcanzar las metas establecidas.

CAPÍTULO V

¿Qué tenemos, qué necesitamos y cómo seguimos?

En este capítulo veremos en profundidad las competencias y habilidades del plantel de Logística San Martin, cuáles fueron las que necesitamos para afrontar, cuales quedaron obsoletas y cuales necesitaremos para navegar este momento tormentoso.

INDUCCIÓN.

Para Chiavenato (2007)[5] la inducción es el primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, se trata de posicionarlas en sus labores dentro de la organización y, de esa manera, clarificar su papel y los objetivos institucionales.

Es un proceso inicial que todo empleado debería tener. Además de conocer su lugar y herramientas de trabajo, debería conocer la cultura, historia, políticas, patrones de conducta, visión, misión y tradiciones de la empresa en la cual ingresa.

Es clave, enseñar y detallar las tareas con un manual de procedimientos y quien la indique, debe estar bien preparado para recibir preguntas. Una buena medida para preparar la llegada de un nuevo integrante es informar a los equipos sobre su incorporación, además las responsabilidades que esta persona cumplirá, el perfil de su cargo y objetivos.

El objetivo del proceso de inducción principalmente es dejar las reglas claras al personal que se incorpora, mejorar el rendimiento y la productividad de la empresa, como así también reducir los riesgos. El fin también es reducir el tiempo de adaptación, aumentar la motivación ayudando a que se adapte de forma más cómoda y rápida posible.

En esta etapa los empleados que están deben demostrar una imagen positiva de la organización ayudando a la integración de este personal nuevo y que se identifique con la cultura.

Si bien durante la pandemia no hubo incorporaciones (si reincorporaciones de personal) en una de las reuniones vía meet semanal que se tuvo con algunos sectores, se propuso un brainstorming con motivo de reevaluar el proceso actual del equipo.

Esta lluvia de ideas es una herramienta de trabajo grupal dirigida a destacar nuevas ideas sobre un tema o problemática establecida. Se propuso hacer manual de procedimientos del área para los posibles ingresos. De esta manera se determinó que tareas son clave para el funcionamiento, cuales son adiciones y cuales están demás o, pertenecen a otro sector/responsabilidad. También sobresalieron nuevas ideas para tener en cuenta hacia un nuevo proyecto de ingresos post pandemia de la charla surgieron los siguientes puntos:

- Mejor comunicación entre gerencial y empleado nuevo, reconocerlo, estar atento, escuchar y

[5] Chiavenato Idalberto (2007). Administración de recursos humanos. Octava edición, editorial Mc-Graw-Hill Internacional.

observar.

- Organizar la bienvenida y que todos sepan quién es, de donde viene y qué función cumplirá.
- Asignar un compañero a quien recurrir ante dudas o inconvenientes.

También los empleados manifestaron que durante las primeras semanas el personal nuevo solo tenía conocimiento del lugar y de sus compañeros antes que las tareas. Es importante que durante ese lapso la compañía cumpla con las condiciones y expectativas que tiene el nuevo empleado. Todos los ejemplos que dio el grupo fueron de cómo se sintieron ellos cuando ingresaron y de cómo les hubiese gustado que sea.

COMUNICACIÓN.

Es la base para un buen funcionamiento en cualquier tipo de organización y, en este caso, si anteriormente era importante ahora desempeña un rol esencial para Logística San Martin S.A.

Según una entrevista realizada al gerente Ramiro, nos cuenta que la compañía tiene 2 dueños, y de ellos depende la dirección general. Descansan en las recomendaciones del gerente comercial y administrativo, así que entre ellos la comunicación es continua y clara. Además, de vez en cuando se programan reuniones con otros jefes de cargos medios.

Por ejemplo: al producirse un aumento de ventas de servicios de envíos, todos estuvieron de acuerdo en contratar más personas para el staff de choferes. Se tomó en cuenta la idea de un gerente de que tuvieran prioridad de ingreso aquellas personas que habían trabajado anteriormente para la firma. Esto habla de la capacidad de escuchar que tienen los dueños de la organización y de poner en marcha las propuestas que le sugieren desde aquellos que viven el día a día en el trabajo.

Para que la comunicación sea positiva la empresa debe percibir como algo prioritario y debe alinearse con los objetivos, misión, visión y valores. Debe ser honesta y partir de la intuición y el conocimiento.

Es indispensable tener un plan de comunicación interno que favorezca el traspaso de información y conocimiento, formando un buen clima laboral y mejorando la relación entre la empresa y el empleado.

Pasos para una buena técnica de comunicación interna.

1. Poner en contexto

   Analizar la situación en la que se encuentra la organización. Realizar un análisis DAFO para conocer el ambiente y planear una estrategia sabiendo que es lo que se quiere decir y como.

2. Definir los objetivos.

   Deben ser específicos, medibles, alcanzables, orientados a resultados y establecidos para un periodo de tiempo determinado.

3. Definir público objetivo.

   Es importante tener en cuenta a quien nos dirigimos, conocer cuáles son sus intereses y cuales canales de comunicación son los que se van a emplear.

4. Definir el mensaje.

Se define qué es lo que se quiere contar y cómo se va a contar. Para tener éxito y proporcionar un buen mensaje lo importante a tener en cuenta es que el lenguaje sea el apropiado, claro, conciso y directo, tono adecuado y tema pertinente.

5. Seleccionar el canal de comunicación.

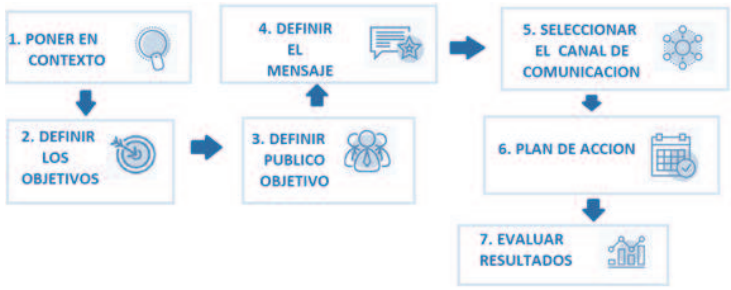
   Puede ser a través de mails, telefónicamente, una reunión o telegrama.

6. Plan de acción.

Poner en marcha las acciones que fueron evaluadas en los puntos anteriores, y cumplir con los objetivos propuestos.

7. Evaluar resultados.

Es fundamental y necesario saber cómo fue recibido el mensaje y si fue interpretado como se pretendió realmente indicar. Conocer el resultado obtenido y controlarlo periódicamente.



Fuente: Elaboración propia del grupo.

En nuestro caso de análisis pudimos observar, mediante entrevistas a los colaboradores, que no existe en la organización un plan de comunicación definido. Pudimos destacar:

- La mayoría de los empleados tienen poca antigüedad, es decir, trabajan hace relativamente poco tiempo. Los empleados que se encuentran más tiempo en la empresa son los que ocupan un cargo alto. Lo que hace que los empleados nuevos quieran crecer porque saben que mostrando sus habilidades en el tiempo llegarán lejos.

- Conocen a los dueños, pero solo los mandos medios y altos se relacionan directamente con ellos. Esto hace que la comunicación no siempre sea clara, que el mensaje se distorsione algunas veces.

- La comunicación es vía telefónica o presencial. Es vertical, descendente y ascendente.

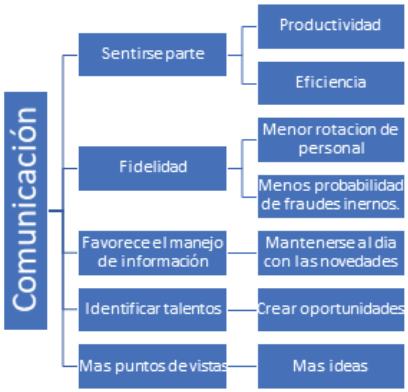
- Durante el período más estricto de la cuarentena no se detectó ningún plan de comunicación diferente al habitual con los empleados. Se mantuvieron las llamadas telefónicas y correos electrónicos.

- Si bien hubo clima de incertidumbre, los colaboradores se mostraron “protegidos” con el accionar de la empresa durante la cuarentena.

- Los colaboradores declararon sentirse parte de la empresa. Se sienten comprometidos con lo que hacen, motivados y con altas expectativas de crecimiento.

- Manifiestan un buen clima laboral.

Importancia de la comunicación



Fuente: Elaboración propia del grupo.

Como toda empresa la comunicación es esencial para una buena organización. Podemos decir que la empresa que analizamos tiene un buen clima laboral y lo más importante es que los empleados se sintieron seguros en épocas de incertidumbre como ocurrió en muchos casos en la pandemia. Siempre dieron un mensaje alentador a los miembros de la organización.

Lo que hace que los empleados se sientan parte de la misma logrando así productividad y eficiencia.

Hay fidelidad con ellos ya que, como mencionamos anteriormente, tuvieron prioridad con los que trabajaban antes en la empresa.

Hoy en día todos los empleados son importantes, pero lo que nos hizo saber el gerente en la entrevista, es que uno de los problemas que tienen es que no todos están informados de lo que hacen en otras áreas.

Solo los mandos altos son los que conocen toda esa información y son los que toman las decisiones. Lo que hace que los miembros más bajos no sepan accionar a algo distinto que puede ocurrir en ocasiones, siempre estarán acostumbrados a que lo resuelva esa persona que lo hace siempre.

Entonces podemos afirmar que para lograr que una buena comunicación sea completa en todas las áreas podrían generarse e implementar nuevas herramientas.

Además en las entrevistas que realizamos a los empleados pudimos confirmar lo que nos mencionó el

Gerente porque en las mismas preguntas teníamos distintas respuestas. Lo que ocurre es que cada área está abocada a su trabajo, y si todos sabrían lo que hace el resto o por lo menos podrían tener información todos por igual el servicio sería excelente.

Lamentablemente ocurre mucho en las empresas, donde hay un responsable que se encarga de todo o sabe hacer todas las tareas, entonces están acostumbrados a siempre recurrir a esa persona para que haga el trabajo. Por eso la incorporación del responsable de RRHH logró mejorar este defecto.

Al utilizar herramientas como la diversificación lograron que puedan mejorar lo que fallaban en la comunicación entre las áreas. La empresa necesita empleados que sean capaces y que puedan resolver todos clases de problemas rutinarios o inesperados. Todas las áreas deben estar informados de lo que realiza la otra para que el circuito funcione bien y no haya mala comunicación o malos entendidos y puedan terminar correctamente con el proceso que están realizando.

MOTIVACIÓN.

La comunicación eficiente es la palanca para lograr la motivación en los empleados, y es lo que hace que mejoren sus rendimientos.

La motivación es una tarea que debe realizar tanto el responsable de RRHH como los gerentes de cada área de la organización. Según Chiavenato (1999), [6]lo define como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Es decir que, de acuerdo con el ambiente que rodea al individuo, habrá determinada forma de que este se sienta motivado.

El empleado debe sentir que sus tareas y habilidades son importantes para la toma de decisiones o para lograr las metas y objetivos que busca la empresa. También se debe actuar en el momento preciso, hay que incentivar a ese empleado que no está conforme.

Ese incentivo puede ser económico, a través de conversaciones, tomarlo en cuenta en la toma de decisiones, ascensos.

El departamento de Recursos Humanos debe generar estrategias y habilidades que generen un clima de motivación que satisfaga a los empleados. Esto se puede lograr por escucha activa, comunicación eficiente, reconocimiento de ese esfuerzo que hace el empleado.

En la empresa que analizamos podemos ver, que era necesario un departamento de RRHH ya que anteriormente todos estos aspectos no lo tenían en cuenta. Este departamento hace que cada gerente pueda focalizarse en su tarea y que no estén desbordados con otras, como motivar o comunicar a todos sus empleados.

Motivar, en gran medida, es tarea del departamento de RRHH pero obviamente no puede lograrlo sólo, necesita que todos estén de acuerdo con las estrategias que quiere llevar adelante. Una persona que trabaja en ese departamento es la que está más capacitada para hablar y comunicarse con sus

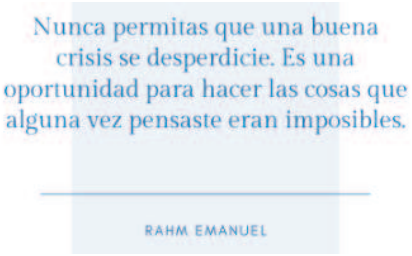
[6] Chiavenato Idalberto (1999). Administración de recursos humanos. Quinta edición, editorial Mc-Graw-Hill Internacional

empleados.

Sin duda no fue una tarea fácil. En el momento de pandemia, donde la mayoría no sabía que podía suceder con su trabajo, necesitaban ese mensaje alentador esa tranquilidad que le generó la empresa dándole la seguridad que iban a seguir trabajando con ellos.

A veces es muy difícil dar un mensaje de tranquilidad, sobre todo con lo que estaba ocurriendo con el COVID -19, pero por suerte entre todos los gerentes de esta organización pudieron tomar buenas decisiones y lograron que los empleados sigan motivados.

LIDERAZGO.



Gran parte de las organizaciones se vieron desafiadas y desbordadas por la crisis del COVID-19, dejando ver debilidades y fallas notables de su funcionamiento.

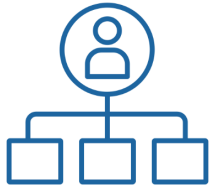
Para que sea efectiva la supervivencia de la organización, es esencial el liderazgo y contar con los recursos, talentos y capacidades para guiar y dirigir con eficacia. Para desafiar el impacto, necesitamos saber claramente dónde nos encontramos hoy para accionar en el día de mañana. Es así que, la situación crea una fuerte demanda de líderes que sean capaces de afrontar los cambios en la forma de trabajar a tiempos acelerados, por este motivo, la gerencia debe soportar nuevos retos para llevar adelante el negocio.

Liderar es una de las tareas más complicadas a la que se enfrenta un gerente y, si bien no existe un tipo de liderazgo perfecto, un buen líder deberá determinar habilidades que se debe adquirir y combinarse para llevar adelante. Es clave despegarse de la zona de confort para adaptarse a este nuevo entorno inestable e imprevisible.

"El líder es quien produce una personalidad grupal diferente de la que habría si él no estuviese presente, y se mide su capacidad de liderazgo por la magnitud de los cambios efectivos en el rendimiento del grupo".

Según Raymond Cattel.

También requiere de impulsar la creatividad del equipo, motivar y premiar a los mismos. Pero para entender más del tema y las particularidades que conlleva, expondremos los 5 niveles de liderazgo según John Maxwell:[7]



NIVEL 1: Posición.

La gente te sigue porque tiene que hacerlo.

Su liderazgo se basa únicamente en el puesto jerárquico, solo se lo sigue porque hay que hacerlo. Las ventajas de este nivel son por merecimiento.

Este fue el caso del ascenso a Gerencia de dos empleados de RRHH y Administración, por su empeño y dedicación a la empresa. Aquí es importante acompañarlos para que no carguen la mochila solos y aliviarles el trabajo. Si bien no fue de un día para el otro, sus capacidades se acrecentaron en pandemia. Se ocuparon de que cada puesto esté informado y con confianza de que juntos iban a afrontar todo este camino.

Para asumir el puesto deben dar el primer paso siempre y acercarse a su equipo, conocer cuales son sus límites y desarrollar su máximo potencial.

Además se debe recordar que, el título del puesto es una herramienta para ayudar, pero lo más valioso es tu equipo, el trabajo que se hace y cómo se ayuda a los demás. Un buen líder no necesita tener todas las respuestas sobre la mesa para decidir sino, trabajar con los otros para encontrarlas.

NIVEL 2: Permiso.

La gente te sigue porque te quiere.

Cuando se confía en el líder se le comienza a seguir por decisión propia, se basa en una buena relación y respeto, las mismas se sienten queridas, valoradas e incluidas en el equipo.

Este tipo de nivel hace que el clima laboral sea más agradable, las buenas

[7] Maxwell, J. (2012). Los 5 niveles de liderazgo. Estados Unidos: Center Street.

relaciones forman un respeto mutuo. Los empleados son escuchados y ellos escuchan al líder y eso conlleva a una mejor toma de decisiones, lo esencial es influir en ellos, dándoles valor agregado y confianza.

NIVEL 3: Producción.

La gente te sigue por lo que has hecho por la organización.

El apoyo se basa en compartir el éxito y los resultados, aca se nota claramente quien es líder y cuál es la que solo ocupa el puesto.

Las personas creen más en él, aumentando seguidores porque quieren lograr lo mismo.

Anima al equipo a trabajar en conjunto. En este nivel es valorable el desafío y el desarrollo de los seguidores, eso hará que persistan y se logra mejor rendimiento.

NIVEL 4: Desarrollo de personas.

La gente te sigue por lo que haces por ellos.

Los seguidores siguen al líder por lo que este hace por ellos, porque los ayuda a desarrollar su potencial, inspirar y dirigir.

En este nivel se recluta a los mejores empleados y se las ubica en posiciones correctas, fortalecen y forman otros líderes

NIVEL 5: Personalidad.

La gente te sigue por lo que eres y representas.

Se sigue por lo que el líder es y lo que representa. Es el máximo nivel de respeto. Luego de haber dejado la organización lo siguen recordando.

La clave de este nivel es el crecimiento continuo y sostenible a largo plazo.

Maxwell nos explica con estas distinciones de niveles que el liderazgo es sumamente dinámico, cambia todo el tiempo. Mientras se consiga subir de nivel. no solo es mejor para uno mismo a nivel puesto (salario) sino a nivel personal y hacia toda la organización que está por debajo de uno. Cada uno de ellos, requiere tiempo y esfuerzo para alcanzar el máximo rendimiento.

Trabajar el liderazgo es conocer las fortalezas y debilidades, no solo propias sino del equipo de trabajo y de la organización. En la logística fue clave acentuar estos asuntos para poder inspirar, motivar, dar confianza y alcanzar el éxito.

El momento es ahora.

> Las personas extraordinarias tienen una cosa en común: un sentido de misión absoluto.
>
> Zig Ziglar

Si bien un gerente de logística tiene responsabilidades que pueden variar según el contexto (como este caso), tienen un papel importante a la hora de garantizar que las cosas tomen su curso.

El desarrollo de las habilidades y continuo aprendizaje fue la clave para alcanzar el exitoso camino que se propuso el grupo.

En esta logística, los empleados con más años, se pusieron el negocio al hombro y se convirtieron en los verdaderos héroes de este dilema, si bien se resguardo a las personas mayores y con problemas respiratorios o que podrían haber empeorado, gran parte se destacaron en los siguientes puntos:

Visión hacia el futuro: Análisis constante de las necesidades de la empresa, como están hoy, dónde y cómo quieren estar. Vieron día a día, en que se podía cambiar, que mejorar y a lo que no se debería volver. Ajustaron puestos, organizaron otros y distribuyeron tareas. Las ventas comenzaron a caer, pero el mundo logístico vio un camino sorprendente por tal motivo es que el barco no se hundió y por, sobre todo, el comercio electrónico fue realmente un socio en esta depresión y fue clave la adaptación a pasos acelerados a la tecnología e innovación de ecommerce.

Durante este tiempo la parte administrativa que no era indispensable tenerla en planta por sus tareas, comenzaron a tener cursos on line para capacitarse en las plataformas digitales cuyo uso se hizo

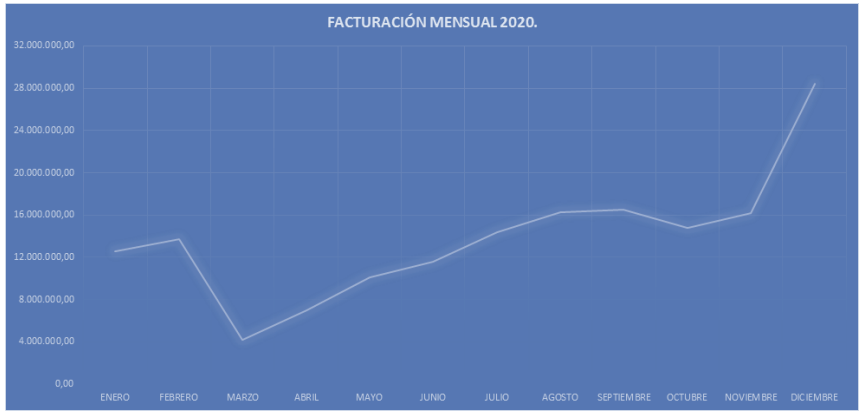
indispensable para adaptarse al cambio que se aproximaba.

Los cursos elegidos en las páginas de Capacitarte y EAE fueron usados en horario laboral y los beneficio aún más, que no representa costo porque al ser catalogada como Pyme reciben el reintegro de lo abonado.

Capacitarte EAE Business School

Conocimiento del contexto: Para analizar lo anterior, no solo basta con estudiar por dentro cómo funciona la organización sino, relojeando el macroentorno donde está el negocio, conocer de la industria, tendencias, quienes son los competidores y cómo van reaccionando a estos cambios para compararse, sacar diferencias y destacarse.

Si bien la primer quincena de marzo se cerró por las restricciones de público conocimiento y, durante ese lapso no hubo ventas, se supo aprovechar fortuitamente como las personas fueron comprando online en los siguientes meses, esto redujo el impacto de esos días y casi que quedo nulo el retiro en el punto de venta.



Reporte sistema de ventas mensuales 2020, proporcionado por la Gerencia de Logística San Martín.

Trabajo en equipo: el éxito de cada objetivo conlleva el esfuerzo y compromiso de todos los empleados. Los actuales gerentes fueron ascendidos y ubicados en esos puestos por la responsabilidad y la calidad

de las decisiones que tomaron.

Los centros de almacenamiento comenzaron a tener más demanda, pero aun así, los empleados estaban preparados para afrontarlo.

Se tuvieron reuniones semanales con la gerencia, teniendo en cuenta la situación actual de la empresa, el contexto y cómo sobrellevar las nuevas restricciones quincenales que imponía el gobierno nacional.

Toma de decisiones: deben ser rápidas, consensuadas y lo más acertadas posible.

Si bien, las decisiones siempre fueron cerradas y dirigidas en la gerencia general, durante la pandemia se abrieron a escuchar a los gerentes y a reunirse para las informaciones diarias, lo que proporcionó confianza, más unión y sobre todo participación de todo el equipo que día a día lleva adelante el negocio.

Responsabilidad**:** Deben estar preparados para asumir la responsabilidad.

Nuevos ascensos, madurez y sencillez en tiempos de misterio sobre esta pandemia, los nuevos sectores se forjaron aún más, cada uno sin pensarlo ya tenía iniciado el plan de carrera y se aceleró en esta crisis.

Una de las cosas más difíciles que nos cuesta a los seres humanos es cambiar, pero claramente hay que planificar salir de la zona de confort en algún momento o, ella te saca bruscamente, la resistencia al cambio es algo que nos caracteriza en muchos aspectos, pero como dijo Walter Elías Disney “Los grandes logros de cualquier persona (o organización) generalmente dependen de muchas manos, corazones y mentes”.

CAPACITACIÓN.

Capacitación es conjunto de actividades educativas orientadas a incrementar los conocimientos, las aptitudes y/o habilidades. Permite a los trabajadores tener un mejor rendimiento laboral gracias al conocimiento de las herramientas, contexto y tareas en general.

Esto representa que forman a un empleado o grupo, más eficaz y mejor preparado para el puesto. Aunque siempre para el bolsillo empresarial surge la duda, de que, si es inversión o costo, claramente si se gasta dinero capacitando a sus empleados y ellos mejoran su productividad cada vez en mejor tiempo y forma, e impulsando el negocio, ellos le retornarán lo apostado y, hasta a veces el doble.

Bienvenida la innovación

El alboroto de la crisis, hizo repensar a la gerencia que rumbo tomar en ciertas cuestiones. La gerencia estableció un orden de puestos primordiales comenzando por los puestos esenciales para la marcha de la actividad y luego ir desagregando por rango etario y/o enfermedades preexistentes que compliquen a la persona si fuese contagiada.

Con las restricciones, el equipo administrativo que no era esencial para el funcionamiento en planta para los despachos se vio forzado a trabajar de modo home office con lo cual se asignó un equipo remoto a cada uno de ellos y se llevaron gran parte del equipamiento (pc, impresoras, etc.). Desde sus casas y con el sistema instalado en las computadoras deberían trabajar normalmente como si estuviesen en la logística. El sector de sistemas fue clave, para trabajar (y hasta a veces a destiempo) y resolver inquietudes online que aparecían. Comercial y tráfico trabajaron del mismo modo, atención

al cliente solo telefónicamente.

Las reuniones mensuales pasaron a ser semanales, vía meet y zoom y con mayor participación de empleados. La entrega de reportes si vio forzada a prepararse y analizarse con un ritmo más acelerado con motivo de tomar decisiones más sensatas en tiempos acotados y las presentaciones al ser virtuales, se le dieron una serie de tips de cómo presentarlas en pantalla, la utilización de PowerPoint y canva, personal administrativo ya las conocía así que se armó una mini conferencia para darla a conocer a aquellos que nunca la habían utilizado. El equipo reaccionó positivamente con estas herramientas ya que emprolijar y representar mejor su trabajo.

El sector de sistemas también colaboró en el tema de los papeles físicos que requerían de personal. Consultado con gerencia, se incorporó máquina de contar billetes y lector de billetes falsos para que logística tenga dependencia en el control de efectivo y, el sector de tesorería adquirió una máquina de depósito de cheques online (escanea) para evitar ir a los bancos a hacer transacciones. Además de incorporar al sistema la emisión de retenciones de impuestos online que se envía directamente a los proveedores con los pagos firmados por medio del correo electrónico automático.

Como salir a la calle.

Mientras tanto el plantel que debía salir a la calle para la logística y repartos, se le ideó principalmente una serie de recaudos para preservar su salud.
El sector de recursos humanos le puso el pecho a la situación y repartía diariamente alcohol en gel, jabón líquido, mascarillas y barbijos. Se diseñó un video instructivo de como lavarse las manos, entrar en planta sanitizados (con alcohol en las manos y limpiado de calzado con las alfombras) y retirarse tomándose la temperatura. También se creó un manual de procedimientos donde se indicaba cómo se procedía con el empleado en caso de tener alguno de los síntomas por COVID-19.

Ventajas para los empleados.

Las capacitaciones otorgan un mejor rendimiento al equipo por completo, así como también mejorar las habilidades que traen y mejorar la calidad del trabajo. Así mismo se fomenta una fluida

comunicación, ayudando a agilizar las decisiones como también demostrar que los empleados son valiosos para la empresa mejorando el clima y satisfacción del empleado en su lugar de trabajo.

Se cuenta con un equipo más productivo y personal calificado para el puesto, mayor capacidad de adaptación, motivación propia y sentido de pertenencia y, a la vez, mejor competitivos teniendo una mejor rentabilidad con el buen desempeño de las tareas.

Mejora continua.

Ante una mejora en las ventas entre agosto y diciembre de 2020, se pensó una mejora para el sector de atención al cliente que solo aplicaba al negocio telefónicamente durante las restricciones.

Mediante una charla con la gerencia y con la exposición de los resultados de las ventas mensuales que vimos en el capítulo de Liderazgo con el conocimiento del contexto (y una fuerte crecida oferta) comenzaron a dialogar sobre certificarse en ISO[8] 9001 para acceder a mejores mercados competitivos, organizar mejor los procesos y aumentar la satisfacción de clientes. Así mismo demostrar que el negocio está comprometido a lograr sus objetivos con mejor eficacia y buenas prácticas.

Para certificar recurrimos a Iram, los cuales le presentaron un presupuesto con un plan de trabajo detallado, a su vez, los informan que se debía tramitar un subsidio del Ministerio de Desarrollo Productivo para ahorrar un 70% de costos en la consultoría y se acompañó durante todas las auditorías para verificar que la empresa cumple con las prácticas debidas.

Los empleados recibieron capacitación sobre ciertos procedimientos de atención al cliente para optimizar la calidad, los puntos claves a tener en cuenta fueron el contacto con el cliente, la escucha activa, recopilación de información, resolución del problema y despedida cordial. Con las preguntas precisas el cliente se siente escuchado, la conexión es positiva cuando se resuelve el problema y la

[8] www.iram.org.ar/

finalización trae consigo la fidelidad del cliente y el reconocimiento.

Creando futuro

Según un estudio de BITS [9](Capacitación corporativa online de Latinoamérica) en marzo 2021 expone cuales son las habilidades que necesita desarrollar un equipo de trabajo post pandemia hacia el futuro.

Gran parte de los gerentes de recursos humanos ratificó que la crisis modificó el mercado laboral hacia el 2021/22. Te contaremos cuales fueron las más solicitadas y qué papel juegan en Logística San Martin:

Inteligencia emocional: Capacidad de percibir, expresar, comprender y gestionar emociones. La organización tomó con gran responsabilidad la crisis, no desesperó ni se apresuró en las decisiones, fue todo con tiempo y paso a paso. Supo contener emociones tanto gerenciales como la incertidumbre de los empleados, gran parte se lo debe a los grandes líderes de los sectores de Comercial y Recursos Humanos que tomaron el timón y dieron curso a todas las actividades con la mayor normalidad posible.

Comunicación: Conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información. Si bien según la encuesta que le hicimos a los empleados hubo un ruido y una distorsión en la comunicación, concluimos que la comunicación informal no va de la mano con la organización para trabajar con mayor autonomía, sino que se debe ser formal y participe hacia todo el personal.

Adaptación: Habilidad de la organización para hacer frente a los cambios. Al contar con un plantel joven es más fácil capacitarlo y que ellos se motiven a dar lo mejor porque nacen con esa vorágine y dejan atrás la resistencia al cambio.

[9] www.marketersbyadlatina.com/articulo/8021-el-trabajador-2021-

CONCLUSIÓN.

Reposicionamiento de la función de RRHH

RRHH se ha convertido en un socio estratégico clave para garantizar el normal funcionamiento de las organizaciones.

Actualmente están trabajando bajo una gran presión debido al impacto causado por la pandemia, enfrentándose a una situación de tomar decisiones de inmediato y una adaptación a un nuevo modelo de trabajo casi a contrarreloj.

Por lo tanto, en un momento tan complicado ser ágil, dinámico, y responder rápidamente, son factores clave para mitigar los efectos de la crisis. Debe evaluar cómo reaccionar ante determinadas situaciones y responder a las necesidades a corto y largo plazo. Como así también, garantizar la seguridad tanto física como mental de los empleados. Los canales directos de comunicación son vitales para informar sobre novedades de la organización, por ejemplo, ante un brote de COVID-19 en la plantilla.

Es de suma importancia mantener la calma, practicar la empatía, y buscar la manera de que esta crisis afecte lo menos posible nuestro día a día. Es necesario buscar reducir los niveles de ansiedad y enfocarse en lo que es realmente importante.

Cabe mencionar, que este trabajo, tiene como centro y objeto a una sola organización, sin embargo, pensamos que lo esbozado en toda la tesis es abarcable a cualquier otra compañía que adopte estas prácticas en el sector de RRHH. Independientemente del rubro al que se puedan abocar las empresas, estas deben pensar sistémicamente e incluir a las personas como una parte esencial para el desarrollo, y si lo consiguen, podrán alcanzar el éxito.

Finalizando el trabajo, llegamos a la conclusión que la hipótesis que formulamos es afirmativa. La herramienta que incorporaron en la pandemia funcionó para poder combatir con los nuevos desafíos que surgieron. En todo el trabajo que realizamos afirmamos que las habilidades y estrategias que se impusieron fueron un éxito para la organización, habiendo una pandemia mundial que había que transitar.

[Melany...] La pandemia verdaderamente nos ubicó en la cima de un precipicio que, unos con inteligencia supieron surfearla, mientras que a otros los hundió profundamente hasta la quiebra.

Particularmente, conocimos la empresa a fondo con empleados comprometidos y que aman su trabajo, esto nos permitió analizarlos con más profundidad y conocer los rasgos que posibilitaron que la logística

resurgiera aún mejor que otros años a pesar de la crisis. Para ello siempre es vital marcar un punto cero para reconocer y ubicarse donde nos encontramos y hacia dónde queremos embarcar, siendo objetivos y proactivos siempre, es decir, teniendo un comportamiento anticipado, orientado al cambio y con iniciativa en diversas situaciones. Además, tener un plan de trabajo para iniciar el crecimiento y el desarrollo de todos los puntos anteriores y realizar controles para evaluar los desvíos.

Es por tal motivo, que el sector de recursos humanos para mí, es primordial, pues debe promover estas competencias a lo largo y a lo ancho de toda la organización, capacitar constantemente al personal hace que la empresa no sufra ante improvistos.

[Magali...] Consideró que, en una situación tan difícil, como fue el COVID 19, la empresa para poder seguir adelante debe conseguir mantenerse juntos y por un mismo camino. Para que esto funcione es necesario que hayas objetivos y metas definidas y que todos vayan para el mismo lado. Pero con el miedo que provoco, tantos empleados como jefes, no todos están capacitados para llevar adelante buenas ideas.

Poco antes de la pandemia esta logística había contratado al departamento de Recursos Humanos, pensando que solo podía ayudar a una mejor organización, lo que pudieron descubrir que fue la mejor solución. Porque ellos están capacitados para poder lidiar con los empleados, para que juntos con los directivos poder encontrar mejores soluciones, sobre todo con esto que sucedió que fue difícil de afrontar.

Una herramienta fundamental fue, por ejemplo, la diversificación, que hizo que fuera todo más ordenado y organizado en las tareas de todos. Por eso, en mi opinión, afirmo la hipótesis propuesta en este trabajo.

[Ariana...] Por los conocimientos adquiridos durante mis años de estudio, y por las experiencias laborales, entiendo que las empresas que triunfan en el mercado son aquellas que están en constante cambio frente al variaciones en su entorno. Es decir, pueden surgir diferentes amenazas que pongan en peligro la subsistencia del negocio, pero si se toman las medidas adecuadas para derribar esos obstáculos, se lograran resultados óptimos para el desarrollo y crecimiento tanto de las personas que trabajan en la organización, así como también de ella misma. Por otro lado, es clave el grado de compromiso de los colaboradores, el poder económico y la estructura de la organización, ya que avanzar implica, en muchos casos, métodos de aplicación de prueba y error que pueden costar tiempo y dinero.

RECOMENDACIONES.

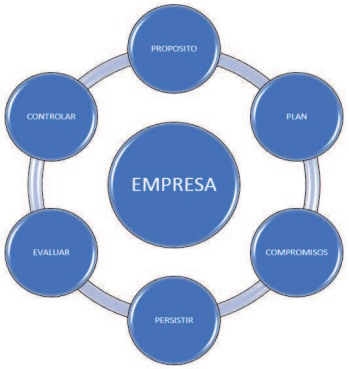
.

La transformación es un proceso que debe iniciarse de adentro hacia afuera y es importante que se haga partícipe a toda la organización por completo.

Para comenzar, se debe marcar un punto inicial, la gerencia general se debe reunir con los líderes de cada puesto para saber cuál es el **propósito** de la organización a partir de ese momento. Luego cuál sería el plan de **acción** a seguir. Priorizar cuáles son los **compromisos** próximos a los que no se debe escapar (a nivel impositivo y salarial), unirse y **persistir.**

Si bien se aproxima una gran ola, saber surfearla con el comercio electrónico y el gran equipo que estaba detrás es una ayuda impresionante. Se asumen nuevos puestos, se ascienden otros y se intensifican las capacitaciones evaluadas minuciosamente por los líderes de cada posición.

Lo que queda luego del 2020 es controlar y seguir haciendo funcionar la rueda lo más derecha que se pueda, analizando los desvíos para no volver a cometer errores.



"Los problemas que tienes hoy, no pueden ser resueltos pensando de la misma manera que pensabas cuando se crearon".

Albert Einstein.

En lo inmediato, una buena estrategia sería expandir el área comercial y habilitar un sector que se dedique al marketing digital. Un community manager que pueda dedicarse a las redes sociales e interacción on line con clientes. Esta acción permitiría medir el nivel de aceptación que la empresa tiene sobre el público, reconocer errores y mejorar continuamente sobre la atención que brinda.

También es necesario que la empresa se posicione más en el mercado digital, y para ello sería genial que pueda crear una app móvil que le simplifique la experiencia del servicio a los consumidores.

En el mediano plazo la empresa debería proponer un plan de incorporación de máquinas especializadas para la manipulación de encomiendas, que minimice el esfuerzo físico de los colaboradores, que agilice los tiempos y reduzca posibles roturas. Además, tendría que tener en cuenta un tiempo prudencial de capacitación para el manejo de dichas maquinarias.

Pensando en un futuro, Logística San Martin, debería establecer que cuota del mercado quiere cubrir y lanzarse a ello, fijar un porcentaje mínimo pero muy superior al actual.

Siempre trabajando en un objetivo que motive diariamente, ser un buen líder y tomar decisiones adecuadas es la clave. Además de la valentía y la fortaleza para afrontar los cambios, definir las metas que se quieren perseguir, tener claro el camino y crear constantemente oportunidades.

PALABRAS CLAVES.

Recursos humanos - Puestos - Liderazgo - Inteligencia emocional - Adaptación.

BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS.

- Porter, M. E. (1995). Estrategia Competitiva. Editorial Continental S.A., México.
- Porter, M. (1998). Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.
- Jáuregui Antón (2021). Inducción de personal: concepto, tipos, proceso, objetivos.
- Raymond B. Cattell (1972). Liderazgo y altruismo.
- Costa, Joan (1995): Comunicación corporativa y revolución de los servicios. Madrid: Ciencias sociales.
- Grados, E. J. (2000). Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal. México: Manual Moderno.
- Alles, M. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. España: Granica.
- Chiavenato Idalberto (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá. Editorial Mc-Graw-Hill Internacional.
- Chiavenato Idalberto (2007). Administración de recursos humanos. Octava edición, editorial Mc-Graw-Hill Internacional.
- Chiavenato Idalberto (1999). Administración de recursos humanos. Quinta edición, editorial Mc-Graw-Hill Internacional.
- Johnson Gerry – Scholes Kevan – Whittington Richard (2006) Dirección Estratégica. Séptima Edición.
- Maxwell, J. (2012). Los 5 niveles de liderazgo. Estados Unidos: Center Street.

PAGINAS WEB.

- www.cace.org.ar/estadisticas
- www.semana.com/tecnologia
- /www.clarin.com/autos/volkswagen-vendera-camiones-electricos-argentina-2021
- www.truckmagazine.com.ar/vw-lanzaria-camiones-electricos-en-argentina-en-2021
- www.beetrack.com/es/blog/logistica-y-distribucionwww.lanacion.com.ar/politica
- www.cace.org.ar/estadisticas
- www.comercialaviles.com/blog/tipos-y-funciones-de-las-estrategias-logisticas
- www.gestiopolis.com/diversificacion-de-los-recursos-humanos/
- economipedia.com/definiciones/estrategia-funcional.html
- www.gestiopolis.com/diversificacion-de-los-recursos-humanos
- www.xataka.com/automovil

- webpicking.com/escenario-actual-y-futuro-de-la-logistica-en-argentina
- condorgroup.com.ar/como-sera-201□-para-el-transporte-y-la-logistica-en-argentina
- www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior
- www.bumeran.com.pe/noticias/□-habilidades-□ue-debe-tener-un-□efe-de-recursos-humanos/

[illegible]

[illegible]

[illegible]	[illegible]	[illegible]
□/2□/2021 1□2□2□	□amiro □ern□ndez	□erente □dministrativo y □inanzas

[illegible]

□a c□pula directiva de la empresa est□ constituida por los dos socios□el gerente comercial y el gerente de administraci□n. las decisiones finales las terminan decidiendo los socios□pero siempre escuchando a toda la c□pula. □ay reuniones gerenciales y hay reuniones con los empleados de distintas □reas.

[illegible]

□i□□ecibimos ayuda del estado. □uestra empresa es una de las afortunadas con respecto a la pandemia□al ser del rubro log□stico □ser esencial□□tuvimos un crecimiento muy importante. □ortalecimos muchas □reas□ ya □ue al tener m□s traba□o□contratamos m□s gente□y logramos acomodar sectores donde ven□amos fallando.

[illegible]

□i tenemos en la n□mina personal calificado□nuestra empresa no hizo home office□siempre se traba□□en nuestros dep□sitos.

[illegible]

□n □andemia cont□bamos con 22 choferes y 2□camiones□hoy en d□a contamos con 2□choferes y 2□ camiones.

[illegible]

□a verdad □ue nosotros creemos □ue la mane□amos de la me□or manera posible. □as decisiones finales siempre las toma los socios de la empresa.

[illegible]

□uestra facturaci□n creci□□casi un □□□ □ese impuesto a nosotros no nos toca.

[illegible]

□uestro empresa acaba de certificar por □ram la □□□-□001□en base a esto nosotros capacitamos a nuestro personal continuamente.

[illegible]

□uestra □lota de □amiones tiene una antig□edad m□xima de □a□os□tratamos de ir rotando los □ue se pasan de eso. □uestros empleados cuentan con todos los elementos obligatorios □ue nos informa nuestra aseguradora de riesgo de traba□o□zapatos de seguridad□casco□fa□a de seguridad□chaleco refractario

[illegible]

□/2□/2021		
1□	□azm□n	□dministrativa
□/2□/2021		
1□	□ourdes	□dministrativa
□/2□/2021		
20□	□ucas □rupia	□efe de trafico
□/2□/2021	□uciano	□ecursos □umanos
□/2□/2021	□isandro	
11□2□	□costa	□dministrador de □istemas y □alidad

[illegible]

□ □s de □□

□ntre 1 y □a□os□

□ntre 1 y □a□os□

□ntre 1 y □a□os□

□ □s de □□

[illegible]

□□

□□

□□

□□

□□

[illegible]

□olo tuvimos 1□/20 d□as de □ome office y luego se continu□ presencial. □omo cambio puede ser □ue los primeros meses de □andemia se tuvo □ue dar prioridad al sector de atenci□n al cliente ya □ue estaba muy desbordado□lo □ue agrav□ el atraso ya existente en el □rea administrativa.

□l per□odo de home office fue corto□por lo tanto no hubo adaptaci□n. □on respecto a la organizaci□n de tareas de un a□o a otro□s□se trat□ de priorizar algunas tareas □ue eran m□s urgentes □ue otras □por e□emplo en el per□odo de aislamiento obligatorio por pandemia□en la empresa donde traba□o hubo mucha demanda en atenci□n al cliente y es por eso □ue se priori□ esta tarea□

[illegible]

[illegible]

□a adaptaci□n fue buena□los principales cambios en la organizaci□n fue en un principio menos gente por turnos para cumplir con los protocolos y el inicio de home office. □n mi caso no fue malo a lo □ue tuvimos □ue adecuarnos ya □ue nos sirvi□ para sobreponernos a la situaci□n y sirvi□ como ob□etivo por as□decirlo el llevar adelante esta situaci□n.

□l traba□ar en una empresa de log□stica somos esenciales por lo tanto casi no cerramos. □ubo mucha incertidumbre de □ue iba a pasar. □inalmente salimos a flote. □as pocas tareas □ue fueron home office se demostr□ □ue fueron rentables.
□n mi caso□por el rubro de la empresa□y las tareas □ue desempe□o continuamos siempre de forma presencial□salvo las dos primeras semanas de pandemia. □on respecto a los cambios fueron muchos□el golpe de la pandemia se sinti□□pero por otro lado ayud□ a la empresa a reorganizarse y plantearse me□or los ob□etivos.
□omenzamos a perseguir ob□etivos m□s concisos□y con alto impacto en los procesos.

[illegible]

□e podr□an comenzar a brindar capacitaciones y alg□n d□a semanal de home office como motivaci□n

□ienso □ue ser□a de gran aporte aplicar pe□ue□as capacitaciones de herramientas de traba□o. □or e□emplo sobre □xcel□o el correcto uso del sistema□etc.

□n nuestra organizaci□n hay constantemente t□cnicas de motivaci□n□capacitaciones y debido a la pandemia se est□n implementado varias herramientas para optimizar el desarrollo interno

creo □ue las capacitaciones son muy importantes. □obre todo me parece □ue lo m□s importante es el premio y castigo. □ara □ue la persona □ue hace las cosas bien se d□ cuenta □ue es valorado y el □ue no le sirva para corregir las cosas □ue no hace bien.
□n medio de la pandemia decidimos certificar en [illegible] □001□lo cual nos permiti□definir y me□orar muchos de los procedimientos realizados en la empresa. □omenzamos con un plan de capacitaci□n para todos los sectores con el fin de terminar de dar forma a la ho□a de procesos y ver las posibles me□oras a realizar en cada sector. □oy en d□a pudimos conseguir la certificaci□n y continuamos teniendo reuniones y capacitaciones con cada sector en un plan de me□ora continua.

[illegible]

□e sigui□ con la comunicaci□n habitual□de forma presencial o mediante □ hats□pp. □n el □rea administrativa tanto mi compa□era como yo reportamos a un mismo □efe.

□a comunicaci□n entre los e□uipos y la informaci□n necesaria para traba□ar durante la pandemia fue similar a la de siempre.

[illegible]

urante toda la pandemia traba de manera presencial y a ra z de la situaci n actual me tuve ue adaptar a nuevas tareas y en todo momento recib toda la informaci n necesaria directamente de la c pula.

i. un ue nuestra empresa se caracteriza por tener inconvenientes en las l neas de comunicaci n

n un principio con la incertidumbre de la situaci n se comunic a cada empleado la situaci n y el panorama por el ue estaba atravesando la empresa. na vez retomadas las actividades se mantuvo comunicaci n permanente con los referentes de cada sector.

al vez

l compromiso creo ue depende mucho del car cter de la persona de s le gusta realmente lo ue hace si se siente motivado etc. n mi caso me gusta lo ue hago m s all de los inconvenientes ue puedan ir surgiendo. or otro lado yo me sent acompa ada durante la pandemia.

o ue me hace tener compromiso con mi empleo es la posibilidad de crecimiento. urante la pandemia me sent protegida ya ue en principio se hab an tomado ciertos recaudos.

o ue me hace tener compromiso con la empresa es ue veo un crecimiento constante y me motiva ser parte de la organizaci n. dem s del buen ambiente laboral el compa erismo y la flexibilidad ue ofrece la empresa.
l principal cambio para mi parecer es la responsabilidad con la ue uno toma el traba o ya ue como se sabe por la situaci n actual uno no sabe cu nto lo vale.
n mi cargo a mi forma de ver la empresa necesita de m m s experiencia ue siento ue la voy a ir ganando con el pasar del tiempo a trav s de errores y aciertos.

creo ue gener un sentido de pertenencia ue antes no exist a. era lo m s importante a empresa me permiti poder crecer y desarrollarme unto con ella con un excelente clima laboral.
urante la primer semana de pandemia no hab a certezas de si la empresa resist a ese escenario afortunadamente una vez ue los rubros de nuestros clientes se fueron habilitando la empresa pudo estabilizarse mientras tanto la comunicaci n fue constante y el apoyo se hizo sentir.
ude establecerme me or como gerente participando de decisiones sobre el rumbo de la empresa y los nuevos emprendimientos.
on el crecimiento de la empresa es importante ue aprenda y afiance mis conocimientos en sistemas para estar a la altura del crecimiento de la compa a.

toda nuestra familia ue nos banco

a lo largo de nuestra carrera

al tutor de esta tesis por la predisposici n

a los profesores ue nos formaron todos estos a os

a la acultad de conom a y egocios

ue nos dio para cumplir con nuestros sue os

il gracias

in otro particular saludamos a ds. atentamente...

Alberto Patiño.

MECÁN MELANY
DNI 38.549.129

V. Jande Ariana
31984371

Magali Gonzalez
DNI 34.101.256