

LIDERAZGO Y HABILIDADES GERENCIALES EN LA INNOVACIÓN LOGÍSTICA
EMPRESA FRIO AÉREO- LIMA, PERÚ.



SOL ISABELLA SANCHEZ BONA



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO

2024

LIDERAZGO Y HABILIDADES GERENCIALES EN LA INNOVACIÓN LOGÍSTICA
EMPRESA FRIO AÉREO- LIMA, PERÚ.

SOL ISABELLA SANCHEZ BONA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Negociador Internacional

Asesor

Mg. ALFONSO CANONIGO GALVIS

Magister en Dirección y Gestión de Proyectos

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO

2024

Autoridades Académicas

P. Alvaro Jose ARANGO RESTREPO, O. P.

Rector General

P. Mauricio Antonio CORTES GALLEGO, O. P.

Vicerrector Académico General

P. José Antonio BALAGUERA CEPEDA, O. P.

Rector Seccional Villavicencio

P. Rodrigo GARCÍA JARA, O. P.

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBÓN

Secretaria General Seccional Villavicencio

Mg. Javier Humberto TRILLOS CELIS

Decano de la Facultad Negocios Internacionales

Dedicatoria

Al universo, por brindarme la oportunidad de lograr una de mis metas. A mi esposo por estar ahí en cada momento y en medio de la tormenta darme sus palabras sabias para continuar y seguir adelante con el objetivo que me había propuesto, aun cuando él era afectado por esa tormenta. A mi hija quien ha compartido su madre con la universidad durante estos años, por ser paciente y comprensiva durante mi proceso y por ultimo y no menos importante a mis padres que siempre han querido lo mejor para mí y a quienes amo con todo mi ser.

Agradecimientos

A Juan Manuel Acevedo, mi esposo, quien me apoya y me anima a superarme cada día, quien siempre está presente para mí, estaré eternamente agradecida contigo, compañero de vida.

A la universidad Santo Tomas por brindarme una educación humanista y de calidad con docentes que no sólo tienen el conocimiento teórico, sino que cuentan con experiencia, la cual les permite enseñar con una visión más amplia.

A los docentes de las diversas áreas, por su compromiso y compartir sus conocimientos y experiencias, y por sus altos estándares de calificación; con el propósito de formar profesionales no solo con sólidos conocimientos, sino también íntegros.

A mi tutor Alfonso Canónigo por brindarme su asesoría, conocimiento y experiencia en ámbitos logísticos y tenerme paciencia en este proceso.

A mis compañeros de universidad porque sé que no estuve remando sola hacia la meta, por el compromiso, por cada enseñanza y compartir su amistad conmigo... por los buenos momentos y por los otros que nos sirvieron de reflexiones y aprendizajes, gracias Xilena Romero, Jessica Sepúlveda, Felipe Vélez y Miguel Vargas.

Al Redactar estas palabras siento que me quedo corta al expresar mi gratitud, simplemente forman parte de mi vida.

Contenido

	Pág.
Resumen	12
Abstract.....	13
Glosario.....	14
Introducción.....	16
1. Liderazgo Empresarial, Navegando Hacia el Éxito Sostenible.....	18
1.1. Liderazgo - Rompiendo Paradigmas	19
1.2. Un líder Completo – éxito en y para las organizaciones.....	20
1.2.1 Habilidades blandas	21
1.2.2 Adaptación a los tiempos	21
1.2.3 Un líder ético, traduce la productividad en cultura.....	22
1.2.4 Descifrando el Código del Liderazgo para el Éxito Organizacional	22
1.3. Impacto del Liderazgo Efectivo en la Motivación, Productividad y Clima Organizacional	25
1.4. Importancia del Liderazgo Ético y su Impacto en la Cultura Organizacional	26
1.5. Importancia del Liderazgo en una Empresa de Logística	27
2. Habilidades Gerenciales: Navegando hacia el Éxito Empresarial	28
2.1. Principales Habilidades Gerenciales	28
2.1.1 La toma de decisiones.....	28
2.1.2 La resolución de problemas	29
2.1.3 La Comunicación	29
2.1.4 La planificación	29
2.1.5 Delegar.....	30
2.2. Importancia de la Adaptabilidad y la Agilidad en un entorno Empresarial Cambiante.	30
2.3. Habilidades Gerenciales: impacto en el rendimiento individual y organizacional.	32
2.3.1 Rendimiento Individual	32
2.3.2 Rendimiento Organizacional:	33
2.4. Importancia de las Habilidades Gerenciales en una Empresa de Logística	34
3. Innovación: Motor del Desarrollo y la Sostenibilidad Empresarial	35

3.1.1	Tipos de líderes: los zorros y los leones	35
3.1.2	Cronotipos: búhos y alondras.....	36
3.2.	Importancia de la Creatividad: Impulsor Fundamental de la Innovación	37
3.3.	Tendencias en Liderazgo y Gestión que Impactan la Innovación Logística.....	38
3.4.	Equilibrando la Innovación y la Eficiencia en la Gestión Logística: Perspectivas de 2 expertos	39
3.5.	Trazando Oportunidades en la Adversidad: El Mandato Empresarial de Convertir Amenazas en Éxitos.....	41
3.6.	Rompiendo paradigmas para innovar.....	42
3.7.	Liderazgo Innovador: Fomentando una Cultura Organizacional Creativa en la Logística	43
4.	La Eficiencia Logística: Pilares de Satisfacción y Rentabilidad	44
4.1.	Optimizando la Satisfacción del Cliente y Reduciendo Costos Operativos a través de la Logística Eficiente	44
4.2.	Tecnologías Emergentes: Transformando la Logística.....	45
4.3.	Desafíos y Estrategias en el Liderazgo de la Innovación Logística.....	45
4.3.1	Desafíos Comunes en la Implementación de Cambios Logísticos	45
4.3.2	Estrategias Efectivas para Superar la Resistencia al Cambio	46
4.4.	Tendencias Actuales en Liderazgo y Gestión	47
4.4.1	Influencia de las Tendencias en la Innovación Logística en la Industria del Transporte	47
4.4.2	Equilibrio entre Necesidad de Innovación y Gestión Eficiente de Procesos Logísticos	48
5.	Contexto de la empresa	49
5.1.	Asociación civil (Frío Aéreo).....	49
5.1.1	Misión	49
5.1.2	Visión.....	49
5.1.3	Valores empresariales	50
5.2.	Servicios ofrecidos	50
5.2.1	Agencias de carga	50
5.2.2	Aerolíneas	50
5.2.3	Carga general	51
5.2.4	Agroexportador	51

5.2.5	Resumen de actividades desde que la carga llega a Frío Aéreo	52
5.2.6	En la entrega de la carga a la aerolínea se controla	53
5.3.	Descripción de los principales desafíos y oportunidades en el ámbito logístico que ha tenido Frío Aéreo.	53
5.4.	De la cadena de suministros	54
5.4.1	Optimización de la Cadena Logística para la Exportación de Espárragos Frescos	54
6.	Colaboración e Internacionalización Universitaria: Alianzas Estratégicas hacia el Liderazgo Académico Global	57
6.1.	Fortalecimiento de la colaboración académica entre Frío Aéreo y la Universidad de Lima: Impacto en la formación en logística internacional.....	58
6.2.	Harold Camilo Díaz Guzmán: Líder Educativo y Promotor de Experiencias Internacionales	58
7.	Resultados de las encuestas	63
7.1.	Resultado de las encuestas a docentes de la Universidad de Lima, en Perú	63
7.1.1	Caso de Estudio - YAPÈ.....	65
7.2.	Encuesta a la empresa Frío Aéreo de Lima, Perú.	74
7.2.1	Sección 1: Liderazgo y Habilidades Gerenciales.....	74
7.2.2	Sección 2: Implementación de innovación tecnológica.....	83
7.2.3	Análisis encuestas docentes y encuesta Frío Aéreo	86
8.	Metodología.....	89
9.	Lecciones aprendidas	91
10.	Conclusiones y Recomendaciones	93
11.	Referencias.....	98

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1 Liderazgo efectivo empleado en Yape.....66

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 El ciclo de atributos y resultados.....	23
Figura 2 El Código del Liderazgo.....	24
Figura 3 Distribución del esparrago fresco para exportación	56
Figura 4 Hoja de vida del docente Harold Diaz.....	60
Figura 5 Curso impartido por el docente Harold Diaz.....	61
Figura 6 Curso impartido por el docente Harold Diaz.....	61
Figura 7 Opinión del docente Harold Diaz sobre la misión académica Perú 2023	62
Figura 8 Respuesta 1 del Docente Arata.....	63
Figura 9 Respuesta 1 del Docente Quijano.....	64
Figura 10 Respuesta 2 del Docente Arata.....	65
Figura 11 Respuesta 2 del Docente Quijano.....	65
Figura 12 Respuesta 3 del Docente Arata.....	67
Figura 13 Respuesta 3 del Docente Quijano.....	68
Figura 14 Respuesta 4 del Docente Arata.....	69
Figura 15 Respuesta 4 del Docente Quijano.....	69
Figura 16 Respuesta 5 del Docente Arata.....	70
Figura 17 Respuesta 5 del Docente Quijano.....	70
Figura 18 Respuesta 6 del Docente Arata.....	71
Figura 19 Respuesta 6 del Docente Quijano.....	72
Figura 20 Respuesta 7 del Docente Arata.....	73
Figura 21 Respuesta 7 del Docente Quijano.....	73
Figura 22 Respuesta 1 de Frio Aéreo sección 1.....	74
Figura 23 Respuesta 2 de Frio Aéreo (departamento de mercadeo) sección 1	75
Figura 24 Respuesta 3 de Frio Aéreo sección.....	76
Figura 25 Respuesta 4 de Frio Aéreo sección 1.....	77
Figura 26 Respuesta 5 de Frio Aéreo sección 1.....	78
Figura 27 Respuesta 6 de Frio Aéreo.....	79

Figura 28 Respuesta 7 de Frio Aéreo, sección 1.....	80
Figura 29 Respuesta 8 de Frio Aéreo sección 1.....	81
Figura 30 Respuesta 9 de Frio Aéreo sección 1.....	81
Figura 31 Respuesta 10 de Frio Aéreo sección 1.....	83
Figura 32 Respuesta 1 de Frio Aéreo sección 2.....	84
Figura 33 Respuesta 2 de Frio Aéreo sección 2.....	85
Figura 34 Encargado de responder encuesta de Frio aéreo	85
Figura 35 Respuesta 3 de Frio Aéreo sección 2.....	86

Resumen

El presente trabajo está basado en La Misión Académica realizada en Lima, Perú, en colaboración entre la Universidad de Lima y la Universidad Santo Tomás, Villavicencio – Colombia. El documento explora el mundo del liderazgo y las habilidades gerenciales en el contexto de la innovación logística, mediante una investigación que integra conferencias de expertos respaldadas por fuentes confiables, encuestas a docentes y a la empresa Frio Aéreo. A través de un análisis riguroso, se extraen valiosas lecciones aprendidas, se reflexiona sobre su aplicabilidad en diversos ámbitos y se concluye con aportes significativos para el campo empresarial. Destacando la importancia del liderazgo estratégico el cual permite anticipar y adaptarse a los cambios en el entorno logístico, sin olvidar la capacidad para comunicar efectivamente los objetivos y motivar al equipo hacia la innovación y la mejora continua de las organizaciones.

Las lecciones aprendidas resaltan la necesidad de fomentar una cultura organizacional que valore la innovación, promueva las diferentes ideas y así mismo la colaboración entre los diferentes departamentos. Argumentando que los anteriores aspectos permiten trabajar en el aumento de la capacidad de la empresa para adaptarse rápidamente a las demandas del mercado, aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento y garantizar su competitividad.

Al comparar el conocimiento y las opiniones de los docentes con las prácticas efectivas identificadas en Frio Aéreo, se enriquece la comprensión sobre el liderazgo en la innovación logística, lo cual permitió extraer conclusiones más profundas y ofrecer recomendaciones prácticas para líderes y profesionales del sector. Este trabajo ofrece una perspectiva amplia y detallada sobre el papel del liderazgo y las habilidades gerenciales en la innovación logística, contribuyendo al crecimiento y la competitividad en el mundo empresarial actual.

Palabras Clave: Liderazgo, habilidades gerenciales, innovación logística, Empresa Frio Aéreo, Universidad de Lima.

Abstract

The present work is based on the Academic Mission carried out in Lima, Peru, in collaboration between the University of Lima and Santo Tomás University, Villavicencio – Colombia. The document explores the world of leadership and managerial skills in the context of logistics innovation through research that integrates expert lectures supported by reliable sources, surveys of faculty members, and the company Frio Aéreo. Through rigorous analysis, valuable lessons learned are extracted, reflections on their applicability in various fields are made, and significant contributions to the business field are concluded. Highlighting the importance of strategic leadership, which allows anticipating and adapting to changes in the logistical environment, without forgetting the ability to effectively communicate objectives and motivate the team towards innovation and continuous improvement of organizations.

The lessons learned highlight the need to foster an organizational culture that values innovation, promotes different ideas, and encourages collaboration among various departments. It is argued that these aspects enable the company to work on increasing its capacity to quickly adapt to market demands, seize new growth opportunities, and ensure its competitiveness.

By comparing the knowledge and opinions of the faculty with the effective practices identified at Frio Aéreo, understanding of leadership in logistics innovation is enriched, allowing for deeper conclusions and offering practical recommendations for leaders and professionals in the sector. This work provides a broad and detailed perspective on the role of leadership and managerial skills in logistics innovation, contributing to growth and competitiveness in today's business world.

Key Word-Leadership, managerial skills, logistic innovation, Frio Aéreo Company, Lima of University.

Glosario

Eficiencia operativa: Según Laoyan (2024) eficiencia operativa es la capacidad que tiene una organización para realizar un producto de calidad utilizando la menor cantidad posible de sus recursos, tales como dinero, personas y horas de trabajo. Se evalúa mediante la relación entre la inversión y los resultados obtenidos. La eficiencia operativa se diferencia de la productividad operativa, la cual implica generar más resultados con la misma cantidad de recursos.

Habilidades gerenciales: Según Euroinnova Business School (1970) las habilidades gerenciales son los atributos y capacidades con las cuales debe contar un gerente para poder llevar a cabo las funciones ejecutivas y tareas propias de la organización evitando que situaciones de crisis y resolviendo problemas de manera eficiente y eficaz.

Innovación empresarial: Teniendo en cuenta Minciencias (s.f.) la innovación empresarial se refiere a la introducción o mejora significativa de un producto, servicio o proceso dentro de una empresa, el cual se diferencia evidentemente de las ofertas previas de la compañía y se ha puesto en el mercado o implementado internamente. Este concepto abarca tanto productos, servicios como procesos y se basa en la aplicación práctica de conocimientos existentes o recientemente desarrollados, lo que puede conducir a la adquisición de nuevo conocimiento a través de ciertas actividades específicas.

Innovación logística: Basándose en Cepicat (2023) la innovación logística implica la implementación de tecnología y métodos innovadores para mejorar la gestión de la cadena de suministro, lo cual, abarcando implementación de nuevas tecnologías como inteligencia artificial, robótica y automatización, junto con la implementación de procesos novedosos para aumentar la eficiencia y disminuir los costos.

Liderazgo: Considerando a la Escuela Europea de Excelencia (2015) el liderazgo es un proceso mediante el cual una persona, conocida como líder, ejerce influencia sobre un grupo de individuos para dirigirlos hacia el logro de un objetivo compartido. Este proceso implica habilidades para inspirar, motivar, guiar y coordinar a los miembros del grupo, así como para tomar decisiones, resolver conflictos y proporcionar orientación y apoyo.

Liderazgo efectivo: De acuerdo con Julian, (2024) el liderazgo efectivo es el proceso mediante el cual una persona demuestra habilidades para influir, motivar y guiar a un grupo de

personas hacia el logro de metas y objetivos compartidos, promoviendo un ambiente de confianza, colaboración, desarrollo personal y profesional dentro del equipo u organización.

Logística: Considerando a Arias (2012) la logística planifica, implementa y controla de manera eficiente las operaciones de inventario, transporte, almacenamiento, distribución de los productos en el mercado desde el punto de origen hasta el punto de consumo, maximizando la eficiencia y minimizando costos con el fin de satisfacer las necesidades del cliente y por ende mejorando a competitividad de las empresas.

Introducción

Hoy día, la logística se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito y la competitividad de las organizaciones “En el mundo empresarial moderno, la logística juega un papel significativo en el éxito y la eficiencia operativa.” (Element Fleet Management México, 2022). En un entorno cambiante caracterizado por la globalización, la digitalización y la creciente demanda de los consumidores, la capacidad de gestionar eficientemente la cadena de suministro y procesos logísticos de una empresa se ha convertido en aspectos no solo a tener en cuenta sino determinante para el posicionamiento y la sostenibilidad de las organizaciones en el mercado.

Dicho esto, el liderazgo y las habilidades gerenciales desempeñan un papel crucial en la capacidad con la que cuenta las organizaciones para innovar, adaptarse a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades. Es por ello que la capacidad de los líderes para inspirar, motivar y guiar a sus equipos hacia la consecución de objetivos estratégicos se vuelve esencial para garantizar el éxito empresarial.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar las prácticas de liderazgo y habilidades gerenciales en la innovación logística, para determinar las principales prácticas de liderazgo y habilidades gerenciales en la innovación logística, identificar los principales desafíos que enfrenta el desarrollo de la innovación logística y plantear estrategias que permitan superar los principales desafíos que enfrenta el desarrollo de la innovación logística. El trabajo está construido a partir de consultas de fuentes confiables, del análisis de las conferencias de los docentes expertos en el tema, y los datos recopilados en las encuestas a los docentes y a la empresa Frio Aéreo.

El trabajo está basado en una misión académica realizado en Lima, Perú 2023, en colaboración entre la Universidad de Lima y la Universidad Santo Tomás, Villavicencio – Colombia. La Misión académica se basó en La nueva Logística del Comercio Exterior para los negocios internacionales; con temarios como Liderazgo y habilidades gerenciales, Transformar la Innovación en Tecnología, entre otras, junto con la visita a 2 empresas reconocidas de Perú (Dp WORLD callao y Frio Aéreo) esta última guía el desarrollo del artículo en conjunto con las conferencias llevadas a cabo por los Docente Juan Andrés Arata y Miguel Quijano de la Universidad de Lima y las encuestas a los mismos, información que permitió construir el trabajo con información valiosa para optar por el título de profesional en el marco de una formación profesional integral.

Este informe está organizado de manera estructurada, presentando de manera detallada información sobre liderazgo, habilidades gerenciales, innovación y logística, contexto de la empresa, colaboración e internacionalización universitaria como ejemplo de liderazgo, así como las actividades realizadas, resultados obtenidos, lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones. En la conclusión, se encuentra resumidas las principales lecciones aprendidas, destacando la importancia del liderazgo efectivo, la comunicación y la promoción de una cultura de innovación en las organizaciones. En adición, se establecen expectativas sobre cómo este informe puede contribuir al desarrollo profesional en el campo de la innovación logística para fortalecer la trayectoria académica y laboral de quienes lo utilicen como guía. Además, se resalta la importancia de la colaboración entre instituciones educativas y empresas como Frio Aéreo, así como el liderazgo ejemplificado por Harold Camilo Díaz, junto con recomendaciones para futuros trabajos.

1. Liderazgo Empresarial, Navegando Hacia el Éxito Sostenible

El liderazgo empresarial es un pilar que no debe pasarse por alto para alcanzar los objetivos organizacionales y fortalecer un entorno de constante crecimiento en un mundo globalizado. Más allá de las habilidades convencionales de toma de decisiones y gestión de recursos con los que debe contar, un líder eficaz en este entorno también actúa como un motor de innovación. Su habilidad para inspirar, fomentar la colaboración y capacitar a los individuos crea un vínculo que va más allá de la simple dirección, contribuyendo al crecimiento sostenible y al éxito a largo plazo de la empresa.

A continuación, se encontrará una breve descripción de los diferentes enfoques de liderazgo para que los líderes las tengan en cuenta y las apliquen dependiendo en los diversos momentos en los que se encuentren las organizaciones, esto con el fin de que los líderes sean efectivos. Cada enfoque es diferente y permite a los líderes guiar a sus equipos hacia las metas, dependiendo de la situación empresarial se pueden combinar los enfoques.

Liderazgo Transformacional –Forjando el Futuro con Inspiración: Según Rojas (2023)
Surge como un faro que guía a los equipos hacia niveles más elevados de rendimiento y cambio representativos. A través de una visión compartida, carisma y fomento de la innovación, este enfoque va más allá de las simples transacciones diarias para inspirar un compromiso profundo. Los líderes transformacionales, al identificar las fortalezas individuales y capacitar a sus seguidores, crean un entorno propicio para el crecimiento y el logro de metas a largo plazo

Liderazgo Transaccional - Negociando Caminos hacia el Éxito Cotidiano: Considerando a Martins (2022) está fundamentado en acuerdos claros y transacciones específicas entre el líder y los seguidores. Al establecer expectativas, recompensas y consecuencias, este estilo está enfocado principalmente en la eficiencia operativa y la gestión efectiva de tareas diarias. Aunque diferente al enfoque transformacional, ambos estilos pueden coexistir, proporcionando diferentes herramientas de liderazgo para muchas situaciones y necesidades organizacionales.

Liderazgo Situacional - Adaptabilidad como Clave del Éxito: Enfoque desarrollado por Hersey y Blanchard, reconoce la diversidad de situaciones y seguidores. Con cuatro estilos de liderazgo adaptativos (Directivo, persuasivo, participativo y delegativo), este enfoque resalta la importancia de evaluar constantemente y ajustar el estilo de liderazgo según las circunstancias, “un buen líder debe tener habilidades de adaptación y capacidad para evaluar y comprender las

necesidades de sus empleados” (Canals, 2019) . La adaptabilidad se convierte en la clave para poder liderar de manera efectiva en entornos dinámicos y con equipos diversos.

Liderazgo Carismático - Más Allá de la Influencia Personal: La influencia del líder va más allá de la posición formal, atrayendo a los seguidores a través de su personalidad, la visión y la capacidad para inspirar entusiasmo. Teniendo en cuenta a Villar (2023) este enfoque está basado en el atractivo personal, visión inspiradora y comportamientos extraordinarios. Aunque efectivo para motivar y movilizar equipos, los líderes carismáticos deben ser muy profesionales y equilibrar la dependencia personal con la construcción de estructuras empresariales sólidas.

1.1. Liderazgo - Rompiendo Paradigmas

Los líderes destacan por su capacidad para comunicar una visión clara, fomentar la colaboración y adaptarse a diversas situaciones. No se limita a la imposición de decisiones, sino que implica inspirar la confianza y el compromiso de quienes siguen, generando un impacto positivo en el desarrollo y logro de objetivos grupales. “hay lideres y hay personas que lideran, los lideres tienen una posición de poder o autoridad, pero los que lideran nos inspiran... seguimos a quienes lideran; no por ellos, sino por nosotros mismos”. (Sinek y Simon, 2010)

La anterior manera de definir a un líder es muy interesante y un poco poética pero en la realidad encontramos que a veces las empresas pasan por momentos de crisis y se requiere que los altos directivos den órdenes; siendo necesario emplear estrategias encaminadas a superar las dificultades, dando lugar a la toma de decisiones difíciles, pero como lo menciona el docente M. Quijano (comunicación personal, 16 de octubre de 2023) no se puede olvidar el marco ético por más difíciles que sean las decisiones “Los líderes efectivos a menudo se enfrentan a dilemas imposibles, en los que no hay una solución ideal” (Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2019, p. 7).

El M. Quijano (comunicación personal, 16 de octubre de 2023) durante su conferencia, menciona que hay dos tipos de líderes; el que inspira y el que da órdenes y ambos están enfocados en los resultados, además nos recuerda que ser líder no implica ser querido por todos y que debemos romper paradigmas y no encasillar a los líderes en una sola manera de liderar ya que hay situaciones complejas ya sean por factores internos o externos en las que hay que tomar decisiones difíciles para hacerle frente a las mismas. Un líder no debería enmarcarse en una sola forma de

liderar ya que en un mundo cambiante y globalizado las empresas pasan por altibajos y se requieren medidas radicales, es de aclarar que este modo de liderar (dar órdenes) no se debe extender por mucho tiempo, y debe ser aplicada solo en momentos específicos puesto que al implementarse a largo plazo afectará a la misma empresa dando lugar a que los empleados duren poco o que no quieran trabajar en ella y que los que estén dispuestos no se encuentren debidamente cualificados para las funciones.

En tiempos de crisis, el líder adquiere mayor relevancia, es claro que se valora la capacidad que tiene un líder para fomentar la colaboración, adaptarse a diferentes situaciones con una visión clara de la situación, también se debe reconocer que existen circunstancias en las que la toma de decisiones radicales se hace necesaria para sacar adelante a las empresas. Las crisis suelen surgir por muchas razones tales como problemas financieros, disminución en la demanda de los bienes o servicios, cambios del entorno competitivo o de crisis internas en la misma empresa, circunstancias en la que esperar que un lidere emplee un estilo basado solo en la inspiración y colaboración no sería viable e incluso perjudicial para la misma empresa.

Un líder que emplee características enmarcadas en la imposición y directrices claras puede ser necesario para tomar decisiones rápidas y decisivas que permitan adaptarse a la nueva realidad y superar la crisis, en la cual se hace necesario que el líder tome decisiones como reducir costos, implementar cambios de estrategias de negocio, reestructuración organizacional o incluso decisiones como despidos o recortes de presupuesto. Basado en el docente Quijano podemos decir que el líder que da ordenes no es solo un estilo autoritario es más bien un enfoque pragmático orientado a los resultados que, aunque es recomendable que sea por un corto plazo mientras se supera la crisis el objetivo mayor es preservar el bienestar de la empresa y empleados a largo plazo.

1.2. Un líder Completo – éxito en y para las organizaciones

A continuación, se mencionarán las principales características que debe tener un líder tanto para su éxito profesional como para el de las organizaciones.

1.2.1 Habilidades blandas

En un mundo competitivo es importante contar con habilidades técnicas, y conocimientos que nos permitan llevar a cabo nuestros roles en las empresas, pero no hay que dejar de lado que para llevar todo a la máxima expresión teniendo en cuenta al docente Quijano se necesitan de habilidades blandas, “El 85% del éxito laboral proviene de tener habilidades sociales y soft skills bien desarrolladas, y solo el 15% del éxito laboral proviene de habilidades técnicas y conocimientos” (Equipos y Talentos, 2022). Ya que son estas las que en complemento con el conocimiento permiten convertirse en líderes, llevar a cabo una comunicación efectiva, trabajar en equipo, inspirar a otros, gestionar conflictos, adaptarse a múltiples situaciones, son habilidades blandas que no se pueden dejar de lado para liderar equipos y a empresas hacia el éxito. Estas habilidades blandas permiten construir relaciones sólidas con los miembros del equipo, con clientes, socios, entre otros, lo que da lugar a un mejor desempeño y crecimiento empresarial.

1.2.2 Adaptación a los tiempos

El docente Miguel Quijano, durante su conferencia sobre Liderazgo y habilidades gerenciales, nos brinda una perspectiva enriquecedora al recordarnos la importancia de adaptarnos a los cambios rememorando las 4 revoluciones industriales que ha enfrentado la humanidad. Destaca la importancia de esta adaptación tanto a nivel empresarial como personal, resaltando la necesidad de no perder de vista nuestra condición humana. Enfatiza que, más allá de desempeñar roles específicos, somos seres completos con aspiraciones, relaciones familiares, amistades y expectativas de crecimiento personal; a la vez también resalta la necesidad de llevar a la acción aquello que consideramos importante, fusionando así la reflexión con la práctica activa en nuestra vida cotidiana la cual marca una diferencia entre lo que queremos y en lo que hacemos para convertirnos en mejores personas y profesionales “el mayor valor de la vida no es lo que consigues. El mayor valor de la vida es en lo que te conviertes” (Mendez, 2022).

1.2.3 Un líder ético, traduce la productividad en cultura

Independientemente del enfoque de liderazgo que adopten, es importante que los líderes mantengan altos estándares éticos y sean modelos a seguir. Ya sea que actúen como líderes que inspiran a sus empleados o que deban tomar decisiones difíciles durante momentos de crisis empresarial, la integridad ética debe ser una constante. En esos momentos, es esencial considerar estrategias como la reducción de presupuesto o del personal, asegurándose de respetar los derechos de los empleados en todo momento.

Según (Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2019, p. 9) se abordan 2 aspectos fundamentales sobre el liderazgo ético: la ética personal y la ética gerencial. Destaca la importancia de cultivar primero una ética personal sólida antes de aspirar a convertirse en un gerente ético. En otras palabras, enfatiza que la ética gerencial es el resultado natural de poseer una ética personal natural arraigada.

En primer lugar, fungen como modelo a seguir de la conducta ética de una manera visible para los empleados. En segundo lugar, se comunican de manera regular y persuasiva sobre los estándares, principios y valores éticos con los empleados. En tercer lugar, utilizan el sistema de recompensa de manera congruente para hacer que todos los empleados respondan ante los estándares éticos. (Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2019, p. 9)

Teniendo en cuenta lo anterior la promoción de un comportamiento organizacional ético por parte del líder mediante un programa ético cohesivo que permita la alineación ética de los empleados con los valores de la organización, permite de cierto modo un rechazo de comportamientos antiéticos. De esta manera se puede crear y fomentar una cultura empresarial ética. Razón por la cual se afirma que si “los líderes transmitan la idea de que la ética es importante para la organización, se observarán consecuencias como la disminución del comportamiento no ético, aumento de la conciencia ética y apertura a reportar comportamientos moralmente incorrectos” (Correa Meneses et al., 2023, p. 14)

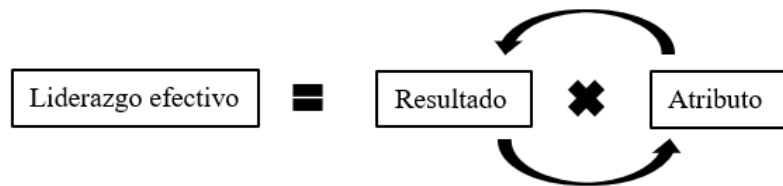
1.2.4 Descifrando el Código del Liderazgo para el Éxito Organizacional

En el mundo de las empresas se espera que los líderes entreguen resultados. Siguiendo la perspectiva del docente y empresario Miguel Quijano, el liderazgo efectivo se define como la

combinación de resultados y atributos. Los resultados se producen gracias a la capacidad de trabajo en equipo, impacto e influencia, habilidades de comunicación. Es esencial poner en práctica estas competencias, ya que carecen de valor sino se aplican y trabajan en equipo. En última instancia, las competencias deben contribuir a la generación de resultados.

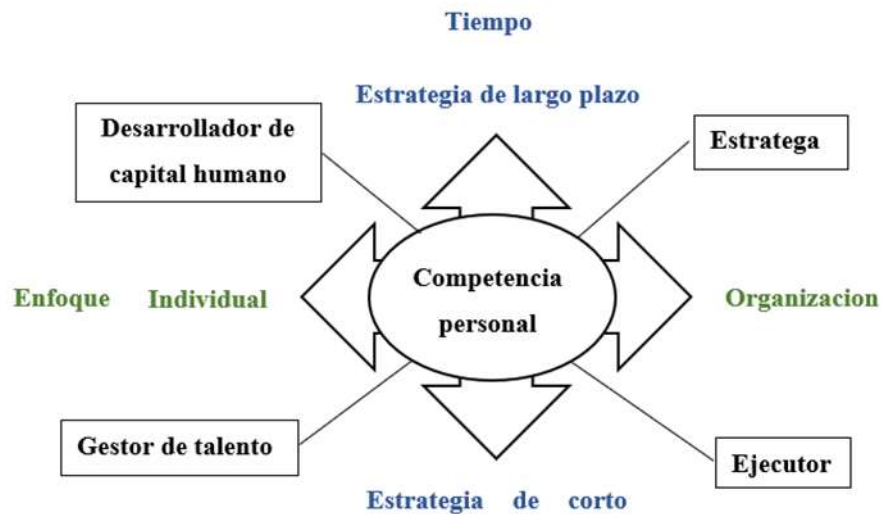
Figura 1

El ciclo de atributos y resultados



Nota. El ciclo de atributos y resultados en el liderazgo efectivo implica que los atributos de un líder influyen directamente en los resultados obtenidos. Es decir, cuanto más efectivos sean los atributos de liderazgo, mejores serán los resultados alcanzados por el líder y su equipo. Adaptado de (Luna, 2019)

El Código del Liderazgo son reglas comunes y esenciales que definen las características del liderazgo efectivo. “El código de liderazgo se organiza en torno a las cinco reglas, y hemos trazado dos dimensiones (Tiempo y Enfoque) y colocado en el centro a la competencia personal autogestión)” (Luna, 2019) aborda diferentes aspectos que independientemente de la forma de liderazgo; un líder debe dominar para obtener resultados exitosos en cualquier organización, a continuación, una breve descripción de los aspectos de; estrategia, ejecutor, gestor de talento, desarrollador de capital humano y competencia personal

Figura 2*El Código del Liderazgo*

Nota. El Código del Liderazgo de Dave Ulrich es una herramienta integral para impulsar el liderazgo efectivo y el rendimiento en las organizaciones Adaptado de (Luna, 2019)

Según Luna (2019) en su artículo comparte la entrevista que realizó a Dave Ulrich él líder como estrategia se enfoca en responder la pregunta ¿Hacia dónde vamos? Su rol implica imaginar y crear el futuro de la organización, definiendo la dirección a seguir. Se destaca por la creación, definición y entrega de los principios que guiarán el éxito futuro. El líder como ejecutor transforma la estrategia en acción, respondiendo la pregunta ¿Cómo nos aseguraremos de llegar hacia dónde vamos? Su capacidad radica en hacer realidad el cambio, asignar responsabilidades, tomar decisiones claves y lograr que los equipos trabajen de forma efectiva. El líder como gestor de talento se enfoca en la pregunta ¿Quién nos acompañará en nuestro recorrido de negocios? Su habilidad está en identificar, construir y comprometer al talento para obtener resultados inmediatos. Actúa como coach de competencias, compromiso y contribución.

El líder como desarrollador de talento responde a la pregunta ¿Quién se queda y sostiene la organización para la próxima generación? Su enfoque está en asegurar que la organización tenga las competencias a largo plazo necesarias y en crear un plan de fuerza laboral centrado en el talento futuro. En el centro del código está la competencia personal; el corazón del código del liderazgo. El líder efectivo cuida de sí mismo intelectual, física, emocional, social y espiritualmente. Al

invertir en su propio desarrollo, el líder inspira la lealtad y la confianza de los demás, actuando con integridad y sabiduría.

El código del liderazgo representa lo que cada líder efectivo debe saber, hacer y ser. Estas dimensiones esenciales comprenden el núcleo del liderazgo exitoso y proporcionan un marco completo para guiar a los líderes hacia el logro de metas y resultados positivos “El liderazgo efectivo es acerca de quiénes somos, qué somos y qué sabemos, pero es también acerca de qué entregamos y qué valor aportamos” (Luna, 2019)

1.3. Impacto del Liderazgo Efectivo en la Motivación, Productividad y Clima Organizacional

Basándose en Luna (2019) el liderazgo desempeña un papel crucial en la conformación del entorno laboral, convirtiéndose en una competencia muy importante para impulsar la motivación, incrementar la productividad y establecer un clima organizacional saludable. La capacidad de liderazgo para motivar a los empleados se traduce directamente en el compromiso y la dedicación de estos hacia sus responsabilidades. Líderes inspiradores, que establecen metas claras y fomentan un ambiente positivo, generan un estímulo intrínseco para que los empleados se involucren proactivamente en sus tareas diarias. Dicho esto, la importancia del Código del Liderazgo es revelador, ya que sus reglas fundamentales, como dar forma al futuro y comprometer al talento, se alinean estrechamente con la capacidad de un líder para conectar el propósito organizacional con los objetivos individuales, estimulando así la motivación intrínseca.

En el ámbito de la productividad, el liderazgo efectivo se traduce en equipos más eficientes y orientados hacia el logro de metas. Líderes que proporcionan orientación clara, distribuyen responsabilidades de manera equitativa y fomentan la colaboración contribuyen a un entorno de trabajo fortalecido. Aquí, el Código del Liderazgo desempeña un papel fundamental, especialmente en su rol de ejecutor, ya que la capacidad de hacer que las cosas sucedan está estrechamente relacionada la implementación de la estrategia en acción y la asignación efectiva de responsabilidades para lograr objetivos específicos.

El liderazgo efectivo, bajo el Código del Liderazgo, se convierte en un impulsor clave para cultivar la motivación de los empleados, aumentar la productividad del equipo y crear un clima organizacional propicio para el desarrollo y la excelencia. El clima organizacional, por último,

refleja la calidad del liderazgo en la empresa y se ve moldeado por prácticas que fomentan la comunicación abierta, promueven la diversidad y gestionan conflictos constructivamente. El Código del Liderazgo destaca aún más, ya que las reglas del desarrollo de la próxima generación de líderes y la inversión contribuyen directamente a crear un clima organizacional positivo

1.4. Importancia del Liderazgo Ético y su Impacto en la Cultura Organizacional

El liderazgo ético es fundamental en la construcción de una cultura organizacional sólida y sostenible. La ética en la toma de decisiones y en la conducta de los líderes no solo establece un estándar moral, sino que también influye directamente en la percepción, la confianza y la cohesión dentro de la organización, considerando a Naciones Unidas (2019) el liderazgo ético es fundamental para el éxito y la efectividad del liderazgo en cualquier contexto, dicho esto los líderes que practican la integridad, la competencia, la congruencia, la lealtad y la apertura establecen una base sólida de confianza con sus seguidores, promoviendo la colaboración, la motivación y el logro de objetivos compartidos. Cuando los líderes implementan este enfoque ético en su liderazgo, no solo generan un ambiente de trabajo más positivo y productivo, sino que también contribuyen al desarrollo de relaciones sólidas y duraderas dentro de sus equipos y organizaciones. En primer lugar, el liderazgo ético establece un marco de referencia claro que guía las decisiones y acciones de los miembros de la organización. Los líderes éticos demuestran integridad al adherirse a principios morales, lo que contribuye a una cultura basada en la honestidad y la transparencia. Esta coherencia ética brinda seguridad y confianza a los empleados, fortaleciendo la credibilidad de la dirección.

Además, el liderazgo ético influye en la moral y la motivación de los empleados. Cuando los líderes toman decisiones éticas y muestran un compromiso genuino con los valores de la organización, los empleados se sienten más conectados y comprometidos con su trabajo. Esto resulta en un ambiente laboral donde la ética y la responsabilidad son valoradas, estimulando un sentido de propósito compartido y aumentando la satisfacción laboral.

La cultura organizacional, es impactada de forma positiva por el liderazgo ético, ya que los líderes éticos establecen normas y comportamientos que se reflejan en la totalidad de la organización, razón por la cual una cultura ética se traduce en relaciones laborales más saludables, una mayor cohesión entre los equipos y un reconocimiento positivo tanto interna como

externamente. Este impacto a largo plazo contribuye a la construcción de una cultura organizacional sólida que se sostiene en principios éticos y promueve la excelencia.

El liderazgo ético no solo es esencial para tomar decisiones correctas, sino que también es un impulsor clave de la cultura organizacional. Cuando se establece un ejemplo ético, los líderes influyen en la moral y la motivación de los empleados, creando un ambiente de trabajo saludable y sostenible a largo plazo. La importancia del liderazgo ético se encuentra en su capacidad para dar forma a una cultura organizacional centrada en la integridad y la responsabilidad.

1.5. Importancia del Liderazgo en una Empresa de Logística

En el cambiante mundo de la logística, donde la eficiencia y la innovación son muy importantes, el liderazgo desempeña un papel fundamental en el éxito de las organizaciones. Tomemos como ejemplo a Frio Aéreo (2024) una empresa la cual está especializada en la exportación de productos vegetales frescos desde Lima, Perú, a través del transporte aéreo marítimo, La empresa destaca por mantener la cadena de frío, la cual es crucial para garantizar la calidad de los productos durante su transporte.

En este contexto, el liderazgo es esencial para impulsar la innovación en la empresa ya que los líderes deben ser capaces de establecer equipos que estén dedicados a la innovación y a cultivar un ambiente que valore la creatividad y la innovación para la mejora de los procesos y la prestación de un excelente servicio. También se hace necesario que la empresa explore soluciones tecnológicas innovadoras y flexibles que se adapten a las necesidades cambiantes del mercado y hagan frente a los retos.

Además, el liderazgo empresarial desempeña un papel clave en el éxito sostenible de la empresa. No olvidar que los líderes deben actuar como motores de innovación, inspirando, colaborando y capacitando a los empleados para alcanzar metas a largo plazo y que la innovación no puede ser un tema para después, ya que esto es un factor importante en la competitividad de las empresas. Es por ello que el liderazgo efectivo es crucial para equilibrar la necesidad de innovación con la gestión eficiente de los procesos logísticos existentes. “Los líderes efectivos son aquellos que pueden inspirar y motivar a su equipo para trabajar juntos y lograr una meta en común” (Troncoso Cortes, 2023), asegurando así el éxito y la competitividad de la empresa en un entorno empresarial en constante cambio.

2. **Habilidades Gerenciales: Navegando hacia el Éxito Empresarial**

En el dinámico mundo de los negocios, las habilidades gerenciales se convierten en la columna vertebral que sostiene el éxito y la eficiencia de una organización, “en la medida que el mundo de los negocios cambie se hace necesario el cambio en la estructura mental de quienes dirigen estas organizaciones” (Payares, et al., 2017). Estas habilidades, cultivadas a lo largo de la carrera y potenciadas con la experiencia, definen la capacidad de un líder para guiar, motivar y dirigir equipos hacia metas estratégicas. A continuación, se encuentran las principales habilidades gerenciales las cuales junto con las características principales de los líderes, el enfoque de liderazgo y el código del liderazgo anteriormente mencionado, permitirán que el lector vaya identificando la importancia que tienen estas para el éxito de las organizaciones.

2.1. **Principales Habilidades Gerenciales**

2.1.1 *La toma de decisiones*

Es un componente vital de las habilidades gerenciales. Los líderes deben evaluar situaciones, considerar alternativas y elegir la mejor opción para alcanzar los objetivos organizacionales. Esto conlleva a que se analice la información, tener claros los riesgos y beneficios, todo ello en el corto y largo plazo y lo que implica.

Los elementos básicos de la toma de decisiones se refieren a una serie de pasos o elementos que pueden permitir y orientar al equipo o personal responsable de la decisión en su consecución o para lograr buenos resultados en la decisión tomada (Barrera González y Martín León, 2021, p. 35)

La toma de decisiones efectiva requiere confianza, experiencia, habilidades analíticas y la capacidad de asumir responsabilidad por las elecciones realizadas. Aunque las experiencias pasadas son muy importantes no quiere decir que no se puedan tomar decisiones sin estas, así que haciendo uso las capacidades analíticas, el conocimiento pleno de la información y la visión estratégica permitirán una buena toma de decisiones las cuales enmarcada en los pasos a desarrollarlas contribuirán el éxito en las organizaciones.

2.1.2 La resolución de problemas

Implica la capacidad de abordar desafíos y encontrar soluciones efectivas. “las habilidades para resolver problemas son la base de la innovación. Cuando se enfrentan a un problema, las personas que poseen sólidas habilidades para resolver problemas tienen más probabilidades de pensar de manera innovadora y encontrar soluciones creativas” (Faster Capital, 2024). Los gerentes deben identificar la raíz de los problemas, analizar los enfoques más apropiados y aplicar estrategias para superar las dificultades “Los empleados con sólidas habilidades para resolver problemas a menudo se consideran activos valiosos para sus organizaciones, ya que pueden ayudar a identificar ineficiencias, proponer mejoras y resolver los problemas que puedan surgir.” (Faster Capital, 2024) . La creatividad y la adaptabilidad son esenciales en este proceso, ya que los problemas empresariales pueden ser complejos y dinámicos. La resolución de problemas exitosa contribuye a la eficiencia operativa y a la mejora continua de las empresas. Otra de las principales habilidades gerenciales es la comunicación efectiva la cual es esencial para el liderazgo y la gestión.

2.1.3 La Comunicación

La comunicación efectiva es un aspecto importancia para el liderazgo y las habilidades gerenciales. Como lo menciona Faster (2024) Los gerentes deben tener la capacidad de expresar claramente sus ideas, transmitir información y fomentar la comunicación de doble vía en el equipo. Además, escuchar activamente es muy importante para comprender las necesidades y preocupaciones de los demás ya que una buena una comunicación exitosa construye relaciones sólidas, evita malentendidos y fortalece al equipo “Esto fomenta un entorno positivo y colaborativo donde se pueden compartir e integrar diferentes perspectivas en una solución integral” (Faster Capital, 2024)

2.1.4 La planificación

Este aspecto no se puede dejar por fuera de las principales habilidades gerenciales ya que esta implica la creación de estrategias y la definición de objetivos para alcanzar el éxito organizacional “Se refiere a la capacidad de organizar las actividades de acuerdo con las

directrices establecidas, sin sobrepasar los límites de los recursos disponibles, como el tiempo, el dinero y la mano de obra” (Euroinnova Business School, 2024). Los gerentes deben desarrollar planes claros, establecer metas alcanzables y asignar recursos de manera eficiente ya que de nada sirve tomar decisiones si no se hace una buena planificación que lleve al cumplimiento de las metas. “Implementar una solución puede ser un proceso complejo que involucra múltiples partes interesadas, recursos y cronogramas.” (Faster Capital, 2024) La planificación a largo plazo ayuda a guiar las acciones diarias y a mantener el enfoque en la visión y misión de la organización. La capacidad de anticipar y adaptarse a cambios también es crucial en el proceso de planificación.

2.1.5 Delegar

Es otra habilidad muy importante ya que son uno de los aspectos coyunturales que no les permiten a las empresas crecer. La delegación es la habilidad de asignar tareas y responsabilidades de manera efectiva dentro del equipo. Los gerentes exitosos comprenden las fortalezas individuales de los miembros del equipo aprovechan su potencial en beneficio de las empresas y asignan roles en consecuencia “delegar se ha convertido en un arte y una ciencia que capacita a líderes y gerentes para maximizar la eficiencia y la efectividad del equipo, fomentando al mismo tiempo un entorno de confianza, responsabilidad y desarrollo personal” (Gutiérrez Venegas, 2024)

Delegar no es aliviar la carga de trabajo del líder, sino que también es empoderar a los empleados, fomentar el desarrollo de habilidades y promover la eficiencia de la organización y el cumplimiento de objetivos “Delegar es un proceso mediante el cual el líder empodera a un colaborador mediante un pedido efectivo, que contenga condiciones de satisfacción, un término temporal para la ejecución y lo más importante una aceptación de parte del colaborador” (Farias, 2022) . Estas habilidades gerenciales son dependientes la una de la otra y se complementan entre sí para facilitar un liderazgo sólido y eficaz en cualquier entorno empresarial.

2.2. Importancia de la Adaptabilidad y la Agilidad en un entorno Empresarial Cambiante.

La importancia de la adaptabilidad y la agilidad en un entorno empresarial que está cambiando todo el tiempo se centra en la capacidad de las organizaciones y sus líderes para ajustarse de manera efectiva a las diversas variaciones del mercado, la tecnología y las condiciones

externas aquellas que no podemos cambiar, pero a las cuales se puede abordar con estrategias adecuadas. A continuación, se detalla la relevancia de estas 2 habilidades.

Los entornos empresariales cambian constantemente debido a factores como avances tecnológicos, cambios en las preferencias del cliente y condiciones económicas. La adaptabilidad permite a las organizaciones responder rápidamente a estos cambios, identificar oportunidades y mitigar riesgos de manera eficiente. Las empresas también deben evolucionar para mantenerse relevantes. La agilidad facilita la capacidad de ajustar estrategias, procesos, servicios y productos según las demandas del mercado el cual está en constante cambio y a la espera de quien le brinda un mejor bien o servicio, asegurando que la organización siga siendo competitiva. Ser adaptable implica utilizar eficiente y eficaz los recursos disponibles. A ello se suma la capacidad de reorganizar y optimizar los recursos basado en las necesidades actuales, razón por la cual se vuelve crucial para la eficiencia operativa y la gestión eficaz de costos.

Sin dejar de lado la innovación de manera continua puesto que forma una sinergia con la adaptabilidad y la agilidad “En el dinámico entorno empresarial del siglo XXI, donde la adaptabilidad y la innovación no son sólo ventajas, sino requisitos para la supervivencia, las competencias gerenciales demandadas por las organizaciones han experimentado una transformación significativa”. Cuando las organizaciones logran adaptarse y actúan ágilmente son más propensas a adoptar nuevas ideas, y enfoques, lo que impulsa la innovación, reducen la resistencia al cambio y permite la creación de productos o servicios que satisfacen las nuevas demandas del mercado. Con ello también se resalta la importancia de los gerentes y líderes ya que buscan entornos de trabajo que fomenten la adaptabilidad y la agilidad en estas situaciones sin que se pierda la creatividad y las nuevas ideas de los empleados en departamentos no solo de innovación sino en los demás. Las organizaciones que pueden ajustarse son más propensas a atraer y retener talento clave y esto se refleja en el bienestar de los empleados y por ende en los productos y servicios.

La resistencia al cambio puede ser un obstáculo significativo en las organizaciones. La agilidad permite a las empresas gestionar el cambio de manera más efectiva ya que fomenta una cultura que valora la adaptación, reduciendo a la vez la resistencia y facilitando la implementación de nuevas iniciativas e incluso incentivarlos a proponer nuevas ideas de productos o mejoras de procesos todo con la finalidad de ofrecer un mejor servicio.

Los entornos empresariales de hoy tienden a ser más complejos y con diferentes perspectivas, la adaptabilidad y la agilidad permiten a las organizaciones avanzar en entornos de

complejidad cuando se replantean estrategias y procesos para abordar desafíos específicos y aprovechar las oportunidades que van surgiendo en el transcurso de los cambios del medio. Adicional en un mundo empresarial impredecible, la adaptabilidad y la agilidad preparan a las organizaciones para enfrentar lo desconocido, se pudo evidenciar con la crisis del COVID 19 nadie estaba preparado, ni se imaginaba que algo así fuese a pasa, solo aquellas organizaciones que supieron enfrentarse a lo desconocido y a encontrar oportunidades donde solo había amenaza lograron superar y adaptarse a lo impredecible. La capacidad de ajustarse rápidamente a situaciones inesperadas y aprender de la experiencia es esencial para la supervivencia a largo plazo “Las personas resilientes tienen un impacto significativo en el entorno empresarial. Su habilidad para manejar el estrés y la presión de manera efectiva les permite mantener un alto nivel de desempeño incluso en situaciones desafiantes” (Casa, 2023, par 7). Por otro lado, la adaptabilidad y la agilidad son esenciales en un entorno empresarial dinámico. Permiten a las organizaciones prosperar en la incertidumbre, capitalizar oportunidades emergentes y superar desafíos, contribuyendo así a un crecimiento sostenible y al éxito continuo de las mismas.

2.3. Habilidades Gerenciales: impacto en el rendimiento individual y organizacional.

El desarrollo de habilidades gerenciales tiene un impacto significativo tanto en el rendimiento individual como en el rendimiento organizacional. A continuación, se exploran estos impactos de manera detallada.

2.3.1 Rendimiento Individual

El desarrollo de habilidades gerenciales ofrece a los individuos la oportunidad de crecimiento profesional esto debido a que a medida que los empleados adquieren nuevas habilidades en áreas como la toma de decisiones, la comunicación efectiva y la resolución de problemas, están mejor preparados para asumir roles de liderazgo y responsabilidades más complejas y desafiantes. También contribuye a la mejora de competencias específicas las cuales son necesarias para el éxito tales como; comunicación efectiva, toma de decisiones, resolución de problemas, empatía, inteligencia emocional, delegación, inspiración, visión estratégica y desarrollo de talento en conjunto con las habilidades claves de un líder tales como; las habilidades de liderazgo, gestión del tiempo, trabajo en equipo y capacidad para motivar a otros.

Además, cultivan la adaptabilidad y la resiliencia de las personas ya que la capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes y superar desafíos fortalece la resiliencia de los empleados, aspectos muy importantes en entornos empresariales en constante cambio, “Adaptarse no significa sólo reaccionar a los cambios; se trata de evolucionar continuamente, de crear una cultura que abrace la flexibilidad y el aprendizaje constante” (Gutiérrez Venegas, 2024) los cuales juntos con algunos aspectos claves de la resiliencia tales como “la autogestión emocional, la capacidad de mantener la calma en situaciones difíciles, la flexibilidad para ajustarse a nuevas circunstancias, la habilidad de mantener relaciones interpersonales saludables y la disposición para aprender y crecer a través de las experiencias” lo anterior permite ver como la adaptación y la resiliencia son pilares importantes en la vida personal y profesional, puesto que la adaptación se enfoca en cómo se puede evolucionar y ajustarse a los cambios del entorno, mientras que la resiliencia se centra en cómo enfrentar y superar los desafíos y dificultades de manera efectiva. Aspectos fundamentales en el crecimiento y el éxito a largo plazo. Al desarrollar habilidades gerenciales, las personas ganan confianza en su capacidad para liderar, tomar decisiones efectivas y abordar desafíos, habilidad que se ve reflejada en un mejor desempeño en las empresas.

2.3.2 Rendimiento Organizacional:

El desarrollo de habilidades gerenciales contribuye directamente a un liderazgo más efectivo. Los líderes bien capacitados pueden inspirar, motivar y guiar a sus equipos hacia objetivos organizacionales, fomentando así un entorno de trabajo positivo y productivo “La supervisión efectiva y el liderazgo son dos elementos esenciales para el éxito de cualquier empresa. Invertir en la formación de supervisores y líderes es una inversión en el futuro de la organización.” (Oxford Group Business School, 2024). También mejoran la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

Los líderes capacitados pueden evaluar situaciones críticamente, considerar múltiples perspectivas y tomar decisiones informadas que beneficien a la empresa. Los líderes con habilidades gerenciales sólidas contribuyen a la eficiencia operativa. La capacidad de planificar, delegar y coordinar actividades es esencial para optimizar los procesos internos y garantizar que los recursos se utilicen de manera efectiva “Un líder, por su parte, es capaz de crear una visión compartida, generar confianza y empoderar a su equipo para que alcance su máximo potencial.” (Oxford Group Business School, 2024).

El desarrollo de habilidades gerenciales impacta en la cultura organizacional. Además, un liderazgo efectivo y habilidades interpersonales sólidas contribuyen a un ambiente de trabajo positivo, donde la colaboración, la comunicación abierta y el desarrollo profesional son fomentados. También juegan un papel crucial en la promoción de la innovación y la adaptabilidad organizacional. Los líderes capacitados están más abiertos a nuevas ideas, fomentan la creatividad y pueden guiar a la organización con cambios y desafíos.

Un liderazgo efectivo y un ambiente de trabajo positivo, derivados del desarrollo de habilidades gerenciales, contribuyen a la retención de talentos. Los empleados son más propensos a quedarse en organizaciones donde se sienten apoyados, desafiados y reconocidos por sus contribuciones, “Un buen líder puede crear un espacio donde los colaboradores se sientan seguros para compartir ideas y tomar riesgos, lo que puede conducir a la innovación y la generación de nuevas ideas.” (Oxford Group Business School, 2024). El desarrollo de habilidades gerenciales no solo impulsa el crecimiento y el éxito individual, sino que también fortalece la capacidad de una organización para alcanzar sus metas estratégicas, mejorar la cultura laboral y mantenerse competitiva en un mundo empresarial en constante cambio.

2.4. Importancia de las Habilidades Gerenciales en una Empresa de Logística

En el dinámico mundo de la logística, donde la eficiencia y la innovación son vitales, las habilidades gerenciales son la piedra angular que sostiene el éxito y la eficacia de una organización “el desarrollo de dichas habilidades se convierte en un pilar fundamental para aquellos profesionales que aspiran a alcanzar la excelencia y liderar con éxito en el ámbito del comercio y la distribución” (The Logistics World, 2024). Estas habilidades, cultivadas a lo largo de la carrera y potenciadas con la experiencia, definen la capacidad de un líder para guiar, motivar y dirigir equipos hacia metas estratégicas.

Las habilidades gerenciales sólidas son fundamentales para el éxito de una empresa de logística, ya que permiten a los líderes enfrentar los desafíos del entorno empresarial, motivar a los equipos y garantizar una operación eficiente y efectiva en un mercado en constante cambio.

3. Innovación: Motor del Desarrollo y la Sostenibilidad Empresarial

La innovación se define como el proceso de introducir novedades, ya sea en productos, servicios, procesos o enfoques estratégicos, con el objetivo de generar valor y mejorar la posición competitiva de una organización en su entorno. Este concepto va más allá ideas creativas; implica llevar esas ideas a la práctica de manera efectiva, creando un impacto tangible y para ello hay que tener en cuenta los tipos y Cronotipos de lideres.

3.1.1 Tipos de lideres: los zorros y los leones

En la conferencia llevada a cabo por el docente Arata menciona 2 tipos de lideres; los leones y los zorros, los cuales tiene sus bases en el enunciado de Vilfredo Pareto “Los zorros eran calculadores, pensadores, materialistas. Mientras que los leones, conservadores, idealistas, resolvían por la fuerza y eran burocráticos” (Grau, 2014)

El docente Arata los describe como ordenados, jerárquicos, respetuosos de las políticas y presupuestos, son líderes que tienden a operar dentro de estructuras establecidas y apegadas a normas y para Pareto Los leones son conservadores e idealistas, resolviendo los problemas mediante la fuerza y siendo más burocráticos a la vez la descripción de Pareto implica cierta rigidez en el enfoque y una tendencia a mantener el statu quo.

Para el caso de los zorros el docente Arata los describe como listos, astutos, buscadores de oportunidades y capaces de adaptarse rápidamente. Cortan camino, evitan las estructuras tradicionales y aprovechan las oportunidades donde las encuentran claro esta que esta descripción tiene sus raíces en Pareto. Para Pareto los zorros son calculadores, pensadores y materialistas. Tienen una mentalidad más estratégica y están dispuestos a desafiar las normas establecidas si eso les beneficia.

El docente Arata toma el concepto de Pareto y Maquiavelo y lo lleva al tema de innovación haciendo énfasis en que el éxito de las organizaciones es intercalar zorros y leones y que a veces hay que ser más zorro y a veces hay que ser más león, “debe ser feroz como el león y astuto como el zorro, y emplear ambas habilidades en los momentos adecuados” (Baena Ordosgoitia, 2019). El docente comunica la importancia de tener líderes que sean capaces de actuar dentro de las

estructuras existentes, así como aquellos que sean capaces de desafiar esas estructuras para encontrar nuevas oportunidades y soluciones.

3.1.2 Cronotipos: búhos y alondras

Por otro lado, el docente Arata se apoya en que, así como hay 2 tipos de líderes también existen unos cronotipos conocidos como búhos y alondras, los primeros prefieren los hábitos nocturnos y los segundos prefieren realizar actividades durante el día y no trasnochar en el artículo se “Define las alondras como aquellas personas que se levantan temprano y con energía... A los búhos les cuesta levantarse temprano, su energía aumenta a medida que avanza el día”. (Rielo Castells, 2020). La analogía que el docente Arata hace entre los tipos de líderes (leones y zorros) y los Cronotipos (búhos y alondras) es muy útil para comprender y gestionar mejor al personal en una empresa, teniendo en cuenta áreas administrativas y técnicas por las siguientes razones.

Es importante reconocer que en cualquier equipo de trabajo habrá una diversidad de tipos de personas, ya sea en términos de estilos de liderazgo como en las preferencias cronobiológicas. No solo es entender las necesidades del cliente sino también el del equipo de trabajo ya que, al entender estas diferencias, se puede fomentar un ambiente más inclusivo, respetuoso y con mejores resultados. Cuando se identifica si un empleado tiende a ser más león (ordenado, jerárquico) o zorro (astuto, adaptable) en su estilo de liderazgo, así como si es más parecido a una alondra (activo durante el día) o a un búho (activo durante la noche), se puede asignar tareas y responsabilidades que se alineen mejor con sus fortalezas naturales y sacar su máximo potencial.

Al comprender mejor las preferencias cronobiológicas del personal permite diseñar horarios y agendas de trabajo más flexibles y adaptados a las necesidades individuales. Por ejemplo, se puede optar por asignar tareas que requieran mayor creatividad y resolución de problemas a las horas en que los empleados se sienten más enérgicos y alertas.

Que un líder reconozca y respete los ritmos biológicos de los empleados puede contribuir a reducir el estrés y mejorar el bienestar general en el lugar de trabajo. Por ejemplo, se puede optar por permitir horarios flexibles o la opción de trabajar desde casa puede ayudar a los búhos a gestionar mejor su energía y productividad. Cuando se comprenden las diferencias individuales en los estilos de liderazgo y las preferencias cronobiológicas, se puede fomentar una comunicación más efectiva y por ende una colaboración más fluida entre los miembros del equipo. Esto puede

ser muy beneficioso ya que permite superar posibles conflictos y mejorar la eficiencia en la realización de tareas y proyectos.

Al aplicar la analogía planteada por el docente Arata entre tipos de líderes y preferencias cronobiológicas en el contexto laboral, se puede mejorar la gestión del personal y promover un ambiente de trabajo más productivo, saludable y colaborativo en una organización, sin importar el área en la que se desempeñen los empleados.

3.2. Importancia de la Creatividad: Impulsor Fundamental de la Innovación

El docente Arata menciona la importancia de sacar a las personas de la rutina para potenciar su creatividad. Como coordinador de innovación y docente de la Universidad de Lima, lleva a sus estudiantes a realizar actividades fuera del campus, a entornos que fomenten la desinhibición y la confianza grupal. Su objetivo es que los estudiantes se liberen de las limitaciones y se vuelvan más proclives a la creatividad, puesto que la creatividad es la chispa que enciende el proceso innovador. Para fomentar un ambiente que cultive la creatividad se necesita; animar a los empleados a cuestionar el statu quo y explorar soluciones que no sean tradicionales, promover la generación libre de ideas sin invalidarlas, permitiendo que la creatividad fluya sin limitaciones, y generar oportunidades para que los empleados desarrollen sus habilidades creativas a través de capacitación junto con programas de aprendizaje continuo.

En adición el Docente Quijano pide a los líderes no castigar el fracaso, y más bien en equipo aprender de este y buscar la solución con planteamientos innovadores se encuentra que la afirmación está de acuerdo con el Docente Arata el cual resalta la importancia de no castigar el error ya que este frena la creatividad, y menciona una de las formas comunes de frenar la creatividad es imponer sanciones económicas por los recursos empleado, invalidar acciones con comentarios como yo sabía que eso no iba a funcionar, eres un inútil... contrario a ello hay que fomentar un ambiente creativo. Comenta que es por esto que hoy en día empresas como bancos, consultoras y compañías de seguros establecen departamentos de innovación. Estos espacios no se cuentan con horario, ni con código de vestimenta y cuenta con juegos que les permite a los miembros del equipo liberar tensiones que puedan estar interfiriendo con su creatividad y su espíritu innovador.

El docente Arata menciona la importancia de la creatividad para producir nuevas ideas luego hay que llevarlas a la aplicabilidad para materializar la innovación. Dicho esto, para que algo sea realmente innovador tiene que ser un producto nuevo con la intención de brindar un producto, servicio diferente o proceso nuevo, hoy en día la inteligencia artificial es una herramienta poderosa que podemos usar, menciona que sus estudiantes están usando la IA para crear pautas publicitarias y la importancia de mantenerse a la vanguardia tecnológica y el hecho de hacer un uso efectivo de esta.

La innovación es un componente vital para el desarrollo y la sostenibilidad de cualquier organización “No cabe duda de que la innovación es uno de los motores fundamentales de las organizaciones, y como tal de su sostenibilidad económica, evolución y crecimiento” (Robayo Acuña, 2015), teniendo en cuenta esto, al abordar diferentes dimensiones, como la innovación de producto, de proceso, de marketing y organizacional, las empresas pueden adaptarse a las cambiantes dinámicas del mercado y mantener una posición competitiva. Es por ello que un líder que fomente una cultura de innovación y valore la creatividad se convierte en un elemento fundamental para asegurar el éxito a largo plazo.

3.3. Tendencias en Liderazgo y Gestión que Impactan la Innovación Logística.

En un mundo empresarial cada vez más dinámico y competitivo, las tendencias en liderazgo y gestión desempeñan un papel crucial en la forma en que se aborda la innovación logística en la industria del transporte. Teniendo en cuenta a los destacados expertos en el campo, los docentes de la Universidad de Lima Miguel Quijano empresario y consultor de negocios y Juan Andrés Arata, Administrador de empresas y coordinador de innovación en la Universidad comparten valiosas perspectivas sobre este tema, **ver figura 18 y 19.**

Según el docente Quijano, una de las tendencias más relevantes es el énfasis en la colaboración y el trabajo en equipo. En el cual se reconoce que el éxito en la innovación logística depende en gran parte de la capacidad de los equipos para trabajar juntos de manera efectiva, compartiendo conocimientos y recursos. Además, destaca el enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social como una tendencia importante, ya que cada vez más empresas buscan reducir su impacto ambiental y contribuir de forma positiva a la sociedad, aspecto muy importante en las empresas que buscan ganar confianza, respeto de los clientes y por ende mejorar la imagen

de la marca. Asimismo, resalta el desarrollo de habilidades digitales como un aspecto fundamental, esto debido a que la tecnología juega un papel cada vez más importante en la logística actual. Otros puntos clave incluyen el enfoque en la personalización y la experiencia del cliente, así como la importancia de garantizar la seguridad y la salud en el trabajo ya que ofrecer un buen servicio no solo es para el cliente sino también para los empleados que hacen posible en equipo el buen funcionamiento de la empresa.

Por otro lado, el docente Arata coincide bastante con las observaciones de Quijano. Destaca el énfasis en la colaboración y el trabajo en equipo como una tendencia que no puede dejarse de lado en el liderazgo y la gestión, reconociendo que el éxito en la innovación logística depende en gran parte de la capacidad del equipo para colaborar de manera efectiva y eficiente entre ellos con un objetivo en común. Además, enfatiza en el desarrollo de habilidades digitales como una tendencia en crecimiento, ya que para nadie es un secreto que la tecnología digital está transformando rápidamente las empresas y aún más la industria del transporte para garantizar la eficiencia y monitoreos en la cadena de suministros. Arata también subraya el enfoque en la personalización y la experiencia del cliente como una tendencia importante, ya que las empresas buscan diferenciarse ofreciendo servicios innovadores y adaptados a las necesidades individuales de los clientes.

Las tendencias en liderazgo y gestión, la colaboración y el trabajo en equipo, el desarrollo de habilidades digitales y el enfoque en la personalización del cliente, están teniendo un impacto significativo en la forma en que se aborda la innovación logística en la industria del transporte. Estas tendencias reflejan la creciente importancia de adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes en un mundo cada vez más digitalizado y globalizado “las empresas y en el ámbito privado de las personas, tienen mayor probabilidad de triunfo aquellos con alta capacidad de adaptación a los cambios” (Action Coach, 2017)

3.4. Equilibrando la Innovación y la Eficiencia en la Gestión Logística: Perspectivas de 2 expertos

En el campo de la logística, los líderes se enfrentan al desafío de equilibrar la necesidad de innovación con la gestión eficiente de los procesos existentes. Dos expertos en la materia, los

profesores Quijano y Arata, ofrecen valiosas perspectivas sobre cómo abordar este equilibrio, **ver figura 20 y 21.**

Tanto Quijano como Arata coinciden en la importancia de establecer estrategias para integrar la innovación en la gestión logística, aunque ofrecen enfoques ligeramente diferentes para lograrlo. Por un lado, tenemos a Quijano que propone la creación de equipos dedicados a la innovación y la implementación de una cultura organizacional que fomente la creatividad y la experimentación, mientras Arata destaca la promoción de la formación y el desarrollo del personal como clave para impulsar la innovación.

Desde la perspectiva de Quijano, los equipos dedicados a la innovación pueden identificar oportunidades para mejorar la eficiencia logística y considerar explorar soluciones tecnológicas flexibles que se adapten a las necesidades cambiantes del negocio, además, enfatiza en la importancia de mantener un equilibrio dinámico entre la Innovación y la gestión eficiente, ajustándose a medida que evolucionan las demandas del mercado y las tecnologías disponibles. Por otro lado, Arata resalta que invertir en la capacitación y el desarrollo del personal puede generar una cultura de innovación y fomentar la creatividad en todos los niveles de la organización. Al proporcionar a los empleados las herramientas y el conocimiento necesarios, las empresas pueden prepararlos para implementar nuevas ideas y soluciones de manera efectiva, manteniendo al mismo tiempo la eficiencia en los procesos logísticos existentes.

Es de aclarar que para equilibrar la innovación con la gestión eficiente en la logística requiere un enfoque global que combine la creación de equipos dedicados a la innovación, la incorporación de la innovación en la cultura organizacional, la exploración de soluciones tecnológicas flexibles y la promoción de la formación y el desarrollo del personal

Razón por la cual la importancia de la gestión de un líder debidamente prepara ya que; resulta esencial fijar la atención en la forma en que los procesos de innovación son gestionados en el seno de la organización, pues la existencia por sí sola de estos factores no produce valor; el éxito dependerá de la forma en que se gestionen dichas actividades de innovación (Robayo Acuña, 2015)

Al implementar estas estrategias, las empresas pueden maximizar su capacidad para innovar mientras mantienen la eficiencia en sus operaciones logísticas, lo que les permite adaptarse y mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante cambio.

3.5. Trazando Oportunidades en la Adversidad: El Mandato Empresarial de Convertir Amenazas en Éxitos.

En el dinámico entorno empresarial, la premisa donde hay una amenaza, hay una oportunidad mencionada por el docente Arata en su conferencia es un faro guía para empresas consolidadas y emprendimientos. Esta afirmación, no es solo una expresión, sino que representa un principio fundamental en la toma de decisiones estratégicas y la gestión de los posibles riesgos.

En cuanto a una empresa establecida, los desafíos pueden manifestarse en diversas formas; desde la entrada de nuevos competidores hasta cambios en las regulaciones o variaciones económicas. Sin embargo, es en la identificación y respuesta proactiva a estas amenazas donde se encuentra la verdadera oportunidad. Aquellas empresas que adoptan una postura con poca visión ante los obstáculos, corren el riesgo de quedarse estancadas en un mercado cada vez más competitivo. En cambio, aquellas que se adelantan al cambio, transformando las amenazas en oportunidades, pueden obtener ventajas significativas, ya sea a través de la innovación de productos, la optimización de procesos o la exploración de nuevos mercados.

Por otro lado, en el mundo del emprendimiento, donde la incertidumbre es frecuente, la capacidad de convertir desafíos en oportunidades es aún más crítica. Desde la fase inicial de desarrollo de la idea hasta la escalabilidad y consolidación del negocio, los emprendedores se enfrentan a una serie de obstáculos que podrían ser percibidos como amenazas. Sin embargo, aquellos que ven la adversidad con creatividad y resiliencia, descubren que detrás de cada desafío se oculta una puerta hacia nuevas posibilidades. Ya sea cambiando el modelo de negocio, aprovechando nuevas tecnologías o identificando nichos de mercado desatendidos, los emprendimientos que tienen presente la premisa de donde hay una amenaza, hay una oportunidad están mejor posicionados para alcanzar el éxito.

No olvidar que, tanto para empresas consolidadas como para emprendimientos, la capacidad de transformar las amenazas en oportunidades es esencial para mantenerse competitivos y alcanzar el crecimiento sostenible. Adoptar una mentalidad con visión, proactiva y estar dispuestos a innovar y adaptarse ante los desafíos del entorno es la clave para aprovechar las oportunidades que se presentan y capitalizarlas, incluso en los momentos más complejos.

3.6. Rompiendo paradigmas para innovar

La afirmación tenemos que romper paradigmas para innovar del docente Arata plantea un desafío fundamental en el mundo empresarial y social actual y nos invita a cuestionar lo ya establecido y a buscar nuevas formas de hacer las cosas, con la pregunta hecha por el docente sobre la hora de apertura de los bancos durante la conferencia nos impulsa a reflexionar sobre la rigidez de las estructuras tradicionales y a abrir la mente a posibilidades innovadoras. Esta pregunta revela muchos aspectos. Culturalmente los bancos han operado en horarios y días laborables establecidos; lo que comúnmente conocemos como horarios de oficina, reflejando una mentalidad arraigada en la tradición y la comodidad. Sin embargo, al analizar esta situación con una visión innovadora, se pueden destacar oportunidades que permitan desafiar el statu quo y adaptarse a las necesidades cambiantes de la sociedad.

La apertura de los bancos los domingos podría tener un impacto positivo en varios aspectos. Por un lado, podría satisfacer las demandas de los clientes modernos, que valoran la conveniencia y la accesibilidad en los servicios financieros. Resultando en una mayor satisfacción del cliente y una fidelización más sólida. Por otro lado, abrir los domingos podría ampliar la base de clientes al capturar a aquellos que tienen horarios de trabajo ocupados durante la semana laboral estándar.

En cuanto a nivel organización, esta medida podría requerir una revisión de los procesos internos y una mayor flexibilidad en la gestión del personal. Pero al adoptar un enfoque proactivo y creativo, los bancos podrían encontrar soluciones creativas e innovadoras para abordar estos desafíos logísticos. El ejemplo del Docente es sobre un banco, pero ilustra como romper los paradigmas puede conducir a la innovación y al éxito en un mundo en constante cambio puesto que las empresas pueden abrirse a nuevas oportunidades y mantenerse en la mente de los consumidores en un entorno empresarial cada vez más competitivo. El mensaje que nos deja el docente es que la capacidad de cuestionar lo establecido y abrazar la innovación será fundamental para el éxito a largo plazo en cualquier sector.

3.7. Liderazgo Innovador: Fomentando una Cultura Organizacional Creativa en la Logística

Para fomentar una cultura organizacional que valore la innovación en los procesos logísticos es fundamental que los líderes implementen un enfoque proactivo y estratégico “el liderazgo juega un papel fundamental en la configuración de la cultura y los valores que impregnan todos los niveles de la empresa” (Faster Capital, s.f). El docente Quijano destaca la importancia de definir una visión clara que inspire a los empleados y les brinde un propósito compartido. También se hace énfasis en la importancia de implementar una comunicación efectiva con el objeto de garantizar que todos comprendan y se comprometan con los objetivos de innovación. En adición el docente también sugiere recompensar la innovación y promover la formación continua para desarrollar habilidades y conocimientos relevantes. Y por último y no menos importante menciona que facilitar la colaboración entre equipos y establecer procesos ágiles también son aspectos clave para fomentar la creatividad y la innovación.

Por otro lado, el profesor Arata enfatiza la importancia de modelar comportamientos innovadores por parte del líder, lo que involucra demostrar apertura al cambio, aceptación del riesgo y disposición para probar nuevas ideas. Además, Arata destaca la necesidad de crear una cultura de confianza donde los empleados se sientan seguros para expresar sus ideas y experimentar sin temor al fracaso.

los líderes sirven como modelos a seguir para sus equipos. Sus acciones, decisiones y ética laboral marcan la pauta para toda la organización. Cuando los líderes demuestran constantemente integridad, responsabilidad y comportamiento ético, los empleados se dan cuenta. Por ejemplo, considere un director ejecutivo que prioriza el equilibrio entre la vida personal y laboral saliendo de la oficina a tiempo y animando a otros a hacer lo mismo. Este comportamiento indica a los empleados que el bienestar es importante y fomenta una cultura laboral más saludable “ (Faster Capital, s.f)”.

Los líderes deben establecer una visión clara para promover una cultura que valore la innovación, fomentar la comunicación efectiva, recompensar la innovación, modelar comportamientos innovadores, promover la formación continua y facilitar la colaboración y el aprendizaje. Todo esto en un ambiente de confianza y celebración del éxito, sin castigar el fracaso, como puntos claves para impulsar la creatividad y la mejora continua en la empresa.

4. La Eficiencia Logística: Pilares de Satisfacción y Rentabilidad

La importancia de una logística eficiente se traduce directamente en la mejora de la satisfacción del cliente y la reducción de costos operativos aspectos importantes “Las empresas que deseen mejorar la experiencia del cliente deben asegurarse de que sus operaciones logísticas sean eficientes y estén alineadas con las expectativas del cliente” (Núñez, 2023). Cuando los productos llegan a su destino sin contratiempos y en el tiempo esperado, la confianza del cliente se fortalece, y a la vez la eficiencia logística permite una gestión más precisa de los recursos, minimizando costos de almacenamiento, transporte y gestión del inventario.

4.1. Optimizando la Satisfacción del Cliente y Reduciendo Costos Operativos a través de la Logística Eficiente

La entrega puntual y precisa de productos no solo debe limitarse a cumplir las expectativas del cliente, sino que debe procurar superar sus demandas, generando confianza y lealtad “La logística también tiene un impacto directo en la percepción de la calidad del servicio por parte del cliente” (Núñez, 2023). En un entorno empresarial donde la experiencia del cliente y la gestión eficaz de costos es de vital importancia, la logística eficiente se posiciona como un diferenciador clave para el éxito sostenible de una organización. Cuando los procesos logísticos están sincronizados adecuadamente, se garantiza una experiencia de cliente más positiva. Además, una distribución sin contratiempos, respaldada por rutas y tiempos de entrega optimizados, contribuye a la satisfacción del cliente.

La planificación de rutas y la gestión de inventario evitan redundancias y pérdidas innecesarias ya que la reducción de tiempos de almacenamiento y manipulación disminuye los costos asociados. Además, la elección de los medios de transporte contribuye a la eficiencia operativa, reduciendo los costos. La logística eficiente no solo se trata de mover productos de un punto a otro; es un eslabón estratégico de la cadena de suministros que mejora la satisfacción del cliente al tiempo que optimiza los costos operativos.

4.2. Tecnologías Emergentes: Transformando la Logística

En la era de la transformación digital, la logística adopta tecnologías emergentes para alcanzar niveles de eficiencia sin precedentes. La inteligencia artificial (IA) por lo general se utiliza para prever patrones de demanda, optimizar rutas de entrega y mejorar la gestión del inventario “La adopción de tecnologías como la IA, la automatización y el seguimiento en tiempo real puede ayudar a mejorar la logística y, en última instancia, mejorar la experiencia del cliente” (Núñez, 2023). La Internet de las cosas (IoT) conecta dispositivos y vehículos, proporcionando datos en tiempo real que permiten una supervisión precisa y una toma de decisiones ágil.

la logística no solo es un eslabón vital en la cadena de suministro, sino que su eficiencia se reflejará en la satisfacción del cliente y la salud financiera de la empresa. La adopción de tecnologías emergentes promete una nueva era de logística, donde la anticipación, la velocidad y la precisión son las monedas de cambio en el competitivo mundo empresarial.

4.3. Desafíos y Estrategias en el Liderazgo de la Innovación Logística

4.3.1 Desafíos Comunes en la Implementación de Cambios Logísticos

La implementación de cambios logísticos se encuentra con diversos desafíos que pueden obstaculizar el proceso y afectar la eficiencia de la cadena de suministro. Uno de los desafíos comunes es la resistencia al cambio por parte de los empleados

El principal factor que puede obstaculizar un cambio en una organización es la resistencia del talento humano, por esa razón, es importante informar, socializar, motivar y comprometer a los involucrados con el fin de adherir esfuerzos para lograr los objetivos planteados, una buena comunicación es la clave del éxito en la implementación de cualquier cambio. (Sánchez, et al., 2019, pag 39)

La falta de comunicación de las ventajas del nuevo enfoque logístico puede generar temores sobre la inseguridad laboral o la adaptación a nuevas tecnologías. Además, la integración de sistemas y procesos logísticos puede encontrarse con obstáculos tecnológicos, financieros y operativos, que requieren una cuidadosa gestión y análisis de los riesgos frente a los beneficios.

Otro desafío significativo es la necesidad de mantener la continuidad operativa durante la transición “Mantener la continuidad operativa es un reto importante para cualquier empresa. Sin embargo, con la planificación adecuada y las medidas preventivas adecuadas, es posible minimizar el impacto de las interrupciones.” (QuadMinds, 2023). La implementación de cambios logísticos a menudo implica ajustes en tiempo real, lo que puede generar interrupciones en la cadena de suministro si no se maneja adecuadamente así que coordinar eficientemente la transición y minimizar los impactos en la entrega de productos o servicios es esencial para mitigar estos desafíos.

4.3.2 Estrategias Efectivas para Superar la Resistencia al Cambio

Superar la resistencia al cambio es esencial para garantizar el éxito de la implementación de innovaciones logísticas. En primer lugar, la comunicación clara y constante es fundamental, “Mantener a los empleados informados sobre los avances, los objetivos y los desafíos del cambio ayudará a reducir la resistencia y la incertidumbre” (Tadeus Mendez, 2023). Los líderes deben comunicar de manera efectiva la visión detrás de los cambios, explicando cómo beneficiarán tanto a nivel organizacional como individual. “El cambio organizacional afecta a las personas que trabajan en la organización, por lo tanto, es crucial involucrarlas activamente en el proceso” (Tadeus Mendez, 2023). Fomentar la participación y retroalimentación de los empleados puede ayudar a abordar preocupaciones y aclarar dudas mientras se construye un sentido de pertenencia y por ende a abrazar los cambios que sumen a la empresa.

El reconocimiento y la recompensa por el esfuerzo y la adaptabilidad también son herramientas valiosas. Celebrar los logros alcanzados durante la implementación de cambios logísticos refuerza la cultura de adaptabilidad y motiva a los empleados a abrazar futuras innovaciones “Reconocer y celebrar los logros alcanzados durante el proceso de cambio es importante para mantener la motivación y el compromiso” (Tadeus Mendez, 2023). La formación y desarrollo de habilidades son estrategias clave ya que proporcionar a los empleados las habilidades necesarias para adaptarse a las nuevas tecnologías o procesos logísticos no solo reduce la resistencia, sino que también mejora la eficiencia operativa. Además, involucrar a los empleados en el diseño e implementación de cambios puede generar un sentido de empoderamiento y mitigar la resistencia.

Una de las formas en las cuales los empleados no se resistan al cambio es realizando una introducción de forma estratégica, con ello poco a poco se irán adaptando a los mismos, “Al comunicar con tiempo y de manera lenta el cambio, los equipos tienen tiempo para ajustarse a los cambios necesarios, para buscar más información y entender cuál será su rol en esta nueva situación” (Chapa Beriestain, 2021). Superar los desafíos comunes en la implementación de cambios logísticos implica una combinación de enfoques centrados en la comunicación efectiva, el desarrollo de habilidades y la creación de una cultura organizacional que valore y promueva la innovación.

4.4. Tendencias Actuales en Liderazgo y Gestión

4.4.1 Influencia de las Tendencias en la Innovación Logística en la Industria del Transporte

En la era actual, la innovación logística se ha convertido en un impulsor clave para la eficiencia y la competitividad en la industria del transporte. Tendencias como la digitalización, el Internet de las cosas (IoT) y la inteligencia artificial están transformando radicalmente la forma en que se gestionan y ejecutan las operaciones logísticas. La implementación de sistemas de rastreo en tiempo real, el uso de sensores para monitorear la integridad de la carga y el aprovechamiento de algoritmos avanzados para optimizar rutas son solo algunas manifestaciones de estas tendencias.

La logística 4.0, caracterizada por la interconexión digital y la automatización, ha impactado especialmente en el transporte “Una de las características clave de la logística 4.0 es la mayor visibilidad y transparencia en la cadena de suministro” (Baena Naranjo, 2023) razón por la cual los líderes de la industria están adoptando soluciones tecnológicas para mejorar la visibilidad de la cadena de suministro, reducir los tiempos de entrega y optimizar la gestión de flotas. La implementación de vehículos autónomos y la exploración de tecnologías de entrega con drones son ejemplos de cómo la innovación logística está remodelando la eficiencia en el transporte, brindando oportunidades para una mayor velocidad y precisión en las entregas.

4.4.2 Equilibrio entre Necesidad de Innovación y Gestión Eficiente de Procesos Logísticos

A pesar de la clara ventaja que ofrece la innovación logística, los líderes enfrentan el desafío de equilibrar la necesidad de adoptar nuevas tecnologías con la gestión eficiente de los procesos logísticos existentes. La implementación de cambios disruptivos puede generar resistencia y desafíos operativos si no se gestiona adecuadamente, es esencial que los líderes encuentren el equilibrio adecuado, integrando gradualmente las innovaciones para evitar interrupciones significativas en las operaciones diarias, para ello las organizaciones “pueden aprovechar con éxito el poder de la tecnología para mejorar sus procesos de análisis y toma de decisiones. Adoptar la tecnología puede conducir a una mayor eficiencia, precisión y, en última instancia, mejores resultados financieros para las empresas” (Faster Capital, s.f)

La planificación estratégica desempeña un papel crucial en este equilibrio. Los líderes deben evaluar cuidadosamente cómo las nuevas tecnologías pueden integrarse sin comprometer la eficiencia operativa. La identificación de áreas específicas de la cadena de suministro que se beneficiarán más de la innovación permite una implementación más focalizada y menos disruptiva. Además, la gestión del cambio efectiva, que incluye la capacitación y la comunicación, es esencial para ganar la aceptación y el compromiso de los equipos durante la transición hacia nuevas prácticas logísticas.

Liderar en la actualidad implica navegar por la dualidad de adoptar innovaciones logísticas transformadoras mientras se mantiene la estabilidad y eficiencia en los procesos existentes. “las nuevas tecnologías pueden ayudar a las empresas a mejorar su capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes y a adaptarse a los cambios del mercado” (Peña Obreque, 2023) Emplear estrategias graduales para implementar las tendencias tecnológicas de hoy en día puede resultar menos traumático para una empresa ya que no compromete la calidad y el funcionamiento operativo de la misma.

5. Contexto de la empresa

5.1. Asociación civil (Frío Aéreo)

Es una agrupación de agricultores y exportadores de productos vegetales frescos con sede en Lima - Perú, comprometida a ofrecer servicios logísticos especializados para la exportación a través del transporte aéreo. “cuenta con un centro de perecibles con modernas cámaras de frío en el aeropuerto internacional de Callao Jorge Chávez, a través de las cuales se despacha el 80% del espárrago fresco exportado” (López Mas y Condori Luna, 2014, p. 129)

La empresa se destaca por su enfoque en el mantenimiento de la cadena de frío, la cual es esencial para garantizar la calidad y seguridad de los productos durante su tránsito. La logística aérea es fundamental en la distribución de los productos frescos, a pesar de los desafíos logísticos, tal como puede ser la ruptura de la cadena de frío durante el transporte y los problemas en la distribución terrestre hasta los aeropuertos, la empresa ha sabido hacerle frente a estos desafíos y se ha destacado por su capacidad para adaptarse y optimizar sus servicios, logrando posicionarse como un actor clave en la cadena logística de exportación de productos frescos en Perú, y a la vez destacando por su compromiso con la calidad, seguridad y eficiencia en el transporte aéreo de carga perecedera.

5.1.1 Misión

Según Frio Aéreo (2024) la empresa se dedica a fomentar la competitividad del comercio internacional mediante la provisión de una logística eficaz, eficiente y productiva para el transporte de carga, además de respaldar la investigación y el desarrollo de iniciativas que contribuyan a este propósito.

5.1.2 Visión

Según Frio Aéreo (2024) la empresa asume el liderazgo en la gestión logística y se posiciona como la entidad líder y de referencia en la promoción de la competitividad en la cadena de comercio internacional. y valores de la empresa.

5.1.3 Valores empresariales

Frio Aéreo (2024) se enfocan al trabajo en equipo, tanto dentro de la organización como con socios externos, para lograr resultados excepcionales. Están comprometidos a fomentar y desarrollar el liderazgo dentro de la organización, lo cual lo reflejan en sus logros continuos y también a mantener una operación logística dinámica que cumpla con los más altos estándares de calidad y seguridad, garantizando así una experiencia de servicio excepcional para sus clientes.

5.2. Servicios ofrecidos

Según la página de Frio Aéreo (2024) se ofrecen los siguientes servicios:

5.2.1 Agencias de carga

Servicio de Información Estadística Entre los diversos servicios que brinda Frio Aéreo, se encuentra la elaboración de reportes con información estadística de exportación de los principales productos perecederos, hacia los principales destinos en el exterior, todos ellos separados según la vía de transporte (aérea o marítima). Estos reportes son elaborados dos veces por semana por nuestro departamento de información.

Servicios Adicionales. Ofrecemos soluciones diversas con la finalidad de enviar la carga de acuerdo a los estándares de seguridad y calidad que exigen nuestros clientes y el mercado objetivo.

5.2.2 Aerolíneas

Servicio de Paletizado. Una vez que la aerolínea define que carga embarcará en su aeronave, nos remite el booking, donde indica la distribución y la forma como desea que configuremos la carga.

Frio Aéreo es el único terminal aéreo en el Perú que dispone de un sistema de control de pesos cruzados, que permite comparar los pesos de ingreso con los de salida y detectar errores humanos y/o de balanzas, evitando riesgos para las aerolíneas, y sobre costos a los exportadores.

Representante del Transportista Servicios brindado bajo la condición de Representante del Transportista en el país.

5.2.3 Carga general

Importaciones. Ofrecemos el servicio de atención a la carga de importación de todo tipo; enmarcado en un sistema integral de gestión que nos permite operar de manera segura, confiable y con altos estándares de calidad.

5.2.4 Agroexportador

Almacenamiento Refrigerado. Ofrecemos el servicio de almacenamiento refrigerado a carga de exportación o en tránsito, todo enmarcado en un sistema integral de gestión que nos permite operar de manera segura, confiable y con altos estándares de calidad, lo que garantiza el mantenimiento de la calidad del producto almacenado.

- Depósito temporal con temperaturas de almacenamiento entre 1 y 4°C.
- Almacenamiento de carga perecedera para exportación, local o en tránsito.
- Operación 24 x 7 x 365 días del año.
- Servicios operativos

Servicios Logísticos Adicionales. Como parte de sus servicios complementarios, Frío Aéreo ofrece soluciones integrales ante ciertas eventualidades con la carga, las que son manejadas a través de solicitudes de servicio a pedido del cliente:

- Almacenamiento por sobreestadía: ante eventualidades y/o retrasos en las salidas de la carga.
- Servicios complementarios de operaciones: ofrecemos los servicios de re-enzunchado e insulado de parihuelas, pre cooling, selección de carga y retiro de productos dañados, entre otros.
- Programa de compras consolidadas: logística integral de compras de insumos de embalaje
- Inspecciones de calidad.

Según Montoya (2008, p. 23) Los servicios proporcionados por Frío Aéreo son esenciales para garantizar la calidad y seguridad de los productos durante su tránsito a través del aeropuerto. Desde la recepción, se realizan controles exhaustivos de peso, temperatura y calidad, asegurando el cumplimiento de normativas específicas. La refrigeración y almacenaje en tránsito se llevan a cabo bajo estrictas condiciones para mantener la cadena de frío, con ingenieros de calidad supervisando continuamente el proceso. Este control meticuloso asegura que los productos se entreguen en óptimas condiciones, cumpliendo con los estándares requeridos para su exportación.

Frío Aéreo desempeña un papel fundamental en la logística aérea al ofrecer un servicio único en Perú, su sistema de control de pesos cruzados “que permite comparar los pesos de ingreso con los de salida y detectar errores humanos y/o de balanzas” (Montoya, 2008, p. 24). Esta innovadora tecnología asegura una distribución precisa de la carga, evitando errores que podrían poner en riesgo la seguridad de las aerolíneas y generar costos adicionales para los exportadores. La certificación regular de las balanzas garantiza una lectura precisa de los pesos, contribuyendo así a la eficiencia y confiabilidad en el transporte de carga aérea.

5.2.5 Resumen de actividades desde que la carga llega a Frío Aéreo

Teniendo en cuenta a Montoya (2008) se encuentra un resumen de las principales actividades de la empresa de la empresa

- *Control de temperatura al ingreso:* ayuda a determinar si las temperaturas son producto del manejo en planta o en el transporte, puesto que cruzan información con los exportadores acerca de cómo partió su carga.

- *Control de precintos de seguridad:* controlan si la carga fue abierta o no en el trayecto.

- *Control de calidad de la carga:* para deducir el tratamiento previo de la carga en planta.

- *Control de incidencias:* los sucesos que ocurran con la carga en las instalaciones pueden derivarse de la inadecuada manipulación en planta, así como del mal armado de cajas o mal estibado dentro del camión, entre otros. Esta información es retransmitida a los exportadores para trabajar sobre las causas y corregirlas.

- *Información diaria por correo electrónico:* para el seguimiento de los controles de calidad por parte de los exportadores.(p. 24,25)

5.2.6 En la entrega de la carga a la aerolínea se controla

Teniendo en cuenta a Montoya (2008, p. 25) se encuentra un proceso de entrega de la carga a la aerolínea.

- *Tiempo de estadía de carga en rampa:* que sea el mínimo indispensable.
- *Temperatura del producto:* que no se eleve radicalmente, para lo que se pide a las aerolíneas que utilicen mantas térmicas que protejan al producto.

Los sistemas de Frío Aéreo permiten hacer un seguimiento continuo de la trayectoria del producto durante la logística internacional, lo cual es un aporte de control posterior en el mercado de destino

5.3. Descripción de los principales desafíos y oportunidades en el ámbito logístico que ha tenido Frío Aéreo.

En lo investigado se puede ver que la empresa si enfrentó desafíos logísticos en el pasado según Machado y Montes (2017) el señor Ricardo Alcazar Viacava (jefe de Marketing Internacional en Centrum Católica) menciona que es crucial asegurar la cadena de frío para productos frescos como el espárrago verde fresco.(p. 147). Ya que se enfrentan desafíos logísticos para garantizar un transporte adecuado desde las regiones productoras hasta los mercados internacionales, para evitar interrupciones en la cadena de frío que puedan comprometer la calidad y frescura del producto durante su distribución.

Teniendo en cuenta el repositorio de Chong Machado y Mamani Montes (2017) la aparición de nuevos competidores, como México, con una mejora en su producción y comercialización, presenta un desafío logístico para los exportadores peruanos en términos de eficiencia y competitividad en la cadena de suministro debido a la ventaja de la cercanía con Estados Unidos, el cual es el principal mercado de Perú. Pero “México no debe ser un obstáculo sino una oportunidad para que las empresas miren hacia nuevos mercados con el fin de buscar el crecimiento y sostenibilidad en el comercio internacional” (Chong Machado y Mamani Montes, 2017, p. 52)

Por otro lado, según López y Condori (2014) otro desafío que enfrentó Aéreo es respecto al aumento en la productividad, identificando que la producción de espárragos alcanzó o está muy

cerca de un punto en el que el aumento de la cantidad de trabajo ya no resulta en un incremento proporcional en la producción por lo consiguiente Perú debe pensar en otras estrategias para aumentar la productividad tales como la inversión en infraestructura vial, tecnología e innovación entre otras. (p. 130)

También se identificó otro desafío respecto a los costos en exportación e importación aérea “el volumen de productos que viene saliendo del Perú por vía aérea --de los cuales la mayor parte son espárragos-- es cuatro veces mayor a la carga que ingresa al país” (Montoya, 2008, p. 49) esto se traduce en que alrededor del 75% de los aviones que se llevan la carga tienen que regresar a Perú vacíos, la razón es que no había carga para importar y quien terminaba pagando el regreso es el que exporta.

5.4. De la cadena de suministros

5.4.1 Optimización de la Cadena Logística para la Exportación de Espárragos Frescos

Según Montoya (2008), alrededor del 97% de la exportación de espárrago fresco se realiza mediante transporte aéreo, mientras que el resto se realiza por vía marítima. (p.59) Aunque el transporte por vía marítima es más barato el tiempo es mayor lo cual no es viable para un producto con tiempo de vida tan corto y con “la falta de equipos e instalaciones adecuadas para la exportación mediante contenedores de atmósfera controlada” (Montoya, 2008, p. 98).

Según López (2009) Frio Aéreo Canaliza el 80% de los espárragos frescos por vía aérea, a través de la terminal de asociación, esto destaca la importancia del transporte aéreo en la distribución de los espárragos frescos y la relevancia de la asociación ya que proporciona servicios a exportadores las 24 horas del día y los 365 días del año a tarifas competitivas, lo que subraya la disponibilidad y accesibilidad de los servicios logísticos. (p. 117)

Aunque los datos son de hace varios años, se puede observar cómo del año 2008 al año 2009 se redujo en un 17% la exportación de espárragos por vía aérea, mientras que se incrementa el porcentaje destinado al transporte vía marítima, que resulta ser más económico. Se envía multimodal marítimo (Lima-Panamá) y aéreo (Panamá-Miami) con el fin de reducir costos garantizando la frescura del producto; viajes de más días podrían afectar la calidad del espárrago.

Teniendo en cuenta la publicación de Carrasco (2023) en la Agencia Nacional Agraria de Noticias; los espárragos frescos o refrigerados son el principal producto exportado vía aérea por Perú, los cuales tienen una representación del 48% (8.686 toneladas) evidenciando un aumento de más de 24% en comparación con enero del año anterior

Por otro lado, como estrategias para reducir sobrecostos en los fletes aéreos Frío Aéreo optaba por dejar “esperando la mercancía hasta primera hora del día siguiente en el almacén o en el remolque refrigerado” (Montoya, 2008, p. 100) esto porque la mayoría de los vuelos llegaban a destino en horas de la tarde y el Servicio de Inspección Sanitaria de Animales y Plantas (APHIS) ya no ofrecía sus servicios.

Otros esfuerzos para optimizar la cadena de suministros de la empresa se duplicó la infraestructura incluyendo áreas de almacenaje, cámaras de refrigeración y áreas de servicios adicionales para mejorar la atención hacia exportadores, agencias de carga y aerolíneas. Esto indica un enfoque en la optimización de los servicios logísticos para satisfacer las necesidades de los clientes. La ampliación de la infraestructura ha permitido aumentar la capacidad de almacenamiento de Frío Aéreo a más de mil toneladas, lo que sugiere una capacidad logística sólida para manejar grandes volúmenes de producto. Lo anterior proporcionan una idea de la escala de las operaciones de Frío Aéreo y su enfoque en el mantenimiento de la cadena de frío para garantizar la frescura del producto durante la distribución. A continuación, se observa una matriz DOFA

Figura 3*Distribución del espárrago fresco para exportación*

Nota. Adaptado de los informes de (Chong Machado y Mamani Montes, 2017) y (Montoya, 2008)

6. Colaboración e Internacionalización Universitaria: Alianzas Estratégicas hacia el Liderazgo Académico Global

En el marco de la colaboración y la internacionalización entre la Universidad de Lima y la Universidad Santo Tomás, se evidencia un enfoque conjunto hacia el liderazgo académico y la proyección global. Ambas instituciones han establecido relaciones estratégicas con miras a fortalecer sus lazos académicos, científicos y culturales, en línea con los objetivos de internacionalización de la Universidad Santo Tomás, seccional Villavicencio.

Según la misión de la Dirección de Relaciones Internacionales plasmada en la página de la Universidad Santo Tomás Villavicencio (s.f.), se encuentra inmersa en un proceso de internacionalización que abarca diversas dimensiones, tales como el desarrollo académico, científico, social y cultural. Este enfoque busca no solo fortalecer la presencia de la institución en redes académicas y científicas globales, sino también promover alianzas estratégicas que impulsen su desarrollo internacional. En este sentido, la colaboración con la Universidad de Lima se presenta como una oportunidad para alcanzar estos objetivos, aprovechando la experiencia y el prestigio de ambas instituciones.

Por su parte, la Universidad de Lima, Perú reconocida por su liderazgo en la región, ha mostrado un interés activo en fomentar la internacionalización y la colaboración académica a nivel global. La participación en programas de intercambio, la organización de eventos conjuntos y la promoción de la diversidad cultural son algunas de las iniciativas que la universidad ha impulsado para fortalecer sus lazos internacionales. Tal y como se evidenció en la misión académica 2023 sobre La nueva Logística del Comercio Exterior para los Negocios Internacionales “coorganizado por la Carrera de Negocios Internacionales Ulima y por la Dirección de Cooperación Externa e Internacionalización de nuestra Casa de Estudios.” (Universidad de Lima, 2023)

En este contexto, la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad Santo Tomás juega un papel fundamental al facilitar y promover la colaboración entre ambas instituciones. Su labor consiste en identificar oportunidades de cooperación, establecer contactos con instituciones extranjeras y promover la inserción de la universidad en la sociedad del conocimiento a nivel global.

Es claro que la colaboración entre la Universidad de Lima y la Universidad Santo Tomás, seccional Villavicencio, en términos de internacionalización y liderazgo académico, representa

una oportunidad para fortalecer los lazos entre ambas instituciones y contribuir al desarrollo de una educación superior de excelencia y proyección global.

6.1. Fortalecimiento de la colaboración académica entre Frio Aéreo y la Universidad de Lima: Impacto en la formación en logística internacional.

De acuerdo con la (ULIMA, 2023) la colaboración de la empresa Frio Aéreo con la Universidad de Lima en términos de formación y desarrollo se evidencia a través de la visita de 22 estudiantes de la Facultad de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás, seccional Villavicencio, de Colombia, los cuales participaron en la misión académica La nueva logística del comercio exterior para los negocios internacionales 2023. Coordinado por Harold Camilo Díaz, docente y líder de investigación de la Universidad Santo Tomás, por la Carrera de Negocios Internacionales de la Universidad de Lima y por la Dirección de Cooperación Externa e Internacionalización de la misma universidad. Por una semana los estudiantes formaron parte de un programa académico interdisciplinario ofrecido por la Carrera de Negocios Internacionales de la Universidad de Lima. Durante esta semana, además de asistir a clases y charlas magistrales, realizaron visitas a empresas del sector de comercio exterior, como Frío Aéreo y DP World, mediante las cuales pudieron conocer de cerca los procesos de importación, preservación de alimentos y carga y descarga de mercancías, contribuyendo así a su formación en logística y cadena de suministro.

6.2. Harold Camilo Díaz Guzmán: Líder Educativo y Promotor de Experiencias Internacionales

Harold Camilo Díaz, actualmente docente y líder de investigación en la Facultad de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás Seccional Villavicencio – Colombia **ver figura 4**, tiene una conexión especial con la Universidad de Lima, ya que, en el 2018, Díaz participó en un programa de intercambio académico en esta reconocida institución limeña, donde expandió sus horizontes y enriqueció su experiencia educativa.

El 15 de octubre de 2023, Díaz regresó convertido en docente, llevando consigo clases preparadas para los estudiantes de la Universidad de Lima. Impartió dos cursos: Prospectiva

Estratégica: Diseñando el Futuro Empresarial en un Mundo en Constante Transformación, en modalidad virtual **ver figura 5**, e Innovar o Morir: El Papel del Emprendimiento en la Disrupción, en modalidad presencial **ver figura 6**. Estos cursos formaron parte de un programa de intercambio organizado por la Dirección de Cooperación Externa e Internacionalización de la Universidad de Lima.

Con el primer curso, Diaz buscaba brindar a los estudiantes herramientas y conocimientos para enfrentar los desafíos empresariales en un mundo en constante cambio. Teniendo como base enseñar a los estudiantes a anticipar y planificar estratégicamente el futuro de los negocios, mientras que el segundo buscaba inspirar a los estudiantes a emprender con un propósito más allá del beneficio económico. Lo cual le permitiría fomentar la mentalidad emprendedora orientada a la innovación y la disrupción, con el objetivo de inspirar a los estudiantes limeños a buscar soluciones creativas que impacten positivamente en el mundo.

Además del intercambio Diaz fue el coordinador de la delegación de estudiantes provenientes de la Universidad de Colombia, con el objetivo de brindarles una experiencia educativa enriquecedora en la Universidad de Lima y una muestra de lo que vivió como estudiante en el 2018 en su intercambio. “La delegación estuvo bajo la coordinación de Harold Camilo Díaz Guzmán, docente y líder de investigación de la Facultad de Negocios Internacionales de la institución colombiana” (ULIMA, 2023). Durante este programa, los estudiantes tuvieron la oportunidad de ampliar sus horizontes académicos y profesionales.

Durante la estadía en el extranjero, los estudiantes colombianos participaron en clases y visitas a empresas, lo que les permitió fortalecer sus conocimientos en áreas como logística, distribución física internacional y cadena de frío. Observaron de primera mano los procesos de exportación de productos agroindustriales hacia mercados internacionales como Europa y Estados Unidos. Además, adquirieron comprensión sobre la eficiente planificación logística y el almacenamiento en puertos. El programa ofreció una amplia gama de cursos impartidos por docentes de la Universidad de Lima expertos en diversas áreas, desde habilidades gerenciales hasta gestión de inventarios y análisis de datos. La experiencia proporcionada por docentes altamente calificados fue invaluable para el aprendizaje y el crecimiento profesional de los estudiantes, todo lo anterior se desarrolló en un marco de intercambio cultural y de conocimientos.

Figura 4*Hoja de vida del docente Harold Diaz*

CURRICULUM VITAE	
	<p>Harold Camilo Díaz Guzmán Villavicencio, 04 de junio de 1997. Calle 21 N° 33* - 29 Barrio La Florida (+57) 319-349-7694 harold.diaz@usantotomas.edu.co Colombia.</p>
<i>PERFIL</i>	
<p>Profesional en Negocios Internacionales (<i>Cum Laude</i>) Magister en Administración de organizaciones (<i>MAO grado honorífico</i>), Magister en Administración de negocios TP (MBA) y Máster en logística internacional y Supply Chain Management TP, con experiencia destacada en gestión empresarial y docencia. Como asesor externo y dueño de negocio, ha aplicado su experiencia en la docencia y la investigación. Actualmente, se desempeña como docente de tiempo completo y líder de investigación en la Facultad de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás, Seccional Villavicencio. Dirige espacios académicos clave y participa como docente invitado internacional. Su enfoque pedagógico, centrado en el pensamiento crítico y la perspectiva internacional, se refleja en su labor docente. Destaca por su responsabilidad, proactividad y liderazgo, mostrando una fuerte conexión con el sentido de pertenencia y la colaboración en equipo. Estas cualidades, combinadas con su sólida formación académica, lo posicionan como un profesional versátil y capacitado para enfrentar desafíos tanto en entornos académicos exigentes como en el ámbito empresarial.</p>	
<i>FORMACIÓN ACADÉMICA</i>	
Posgraduales:	<p>Maestría en Administración de Organizaciones (MAO) UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD Carrera 30 # 1 D - 25, Bogotá. Villavicencio, Colombia 2023.</p> <p>Maestría en Administración de negocios (MBA) (Título Propio TP)- Graduado EUDE BUSINESS SCHOOL C. de Amaro Soria, 245, 28033 Madrid, España, 2021.</p> <p>Máster en Logística Internacional y Supply Chain Management (Título Propio TP)- Graduado ESCUELA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y EMPRESA C. de Arturo Soria, 245, 28033 Madrid, España, 2021.</p>
Universitarios:	<p>Negocios Internacionales - Graduado Distinción honorífica "<i>Cum Laude</i>" UNIVERSIDAD SANTO TOMAS Cra. 22 con calle 1ª Vía puerto López. Villavicencio --Meta 2020</p>
<i>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA</i>	

Figura 5

Curso impartido por el docente Harold Diaz

"Innovar o Morir: El Rol del Emprendimiento en la Disrupción"

«Existen muchas malas razones por las cuales empezar una compañía, pero solo existe una buena y legítima razón: cambiar el mundo». —Phil Libin

Mg. Harold Camilo Díaz Guzmán

Organiza la Universidad de Lima
AULA 310 N

NEGOCIOS INTERNACIONALES

Figura 6

Curso impartido por el docente Harold Diaz

PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: DISEÑANDO EL MAÑANA EMPRESARIAL EN UN MUNDO DE CONSTANTE TRANSFORMACIÓN.

MG. HAROLD DÍAZ

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS SECCIONAL
VILLAVICENCIO (COLOMBIA)

MIÉRCOLES 18 DE OCTUBRE | 13:00 HORAS
MODALIDAD
VIRTUAL: PLATAFORMA ZOOM

ORGANIZA
UNIVERSIDAD DE LIMA
DIRECCIÓN DE COOPERACIÓN EXTERNA E INTERNACIONALIZACIÓN

INFORMES
UCE.INTERCAMBIO@ULIMA.EDU.PE

INSCRIBETE AQUÍ

Figura 7*Opinión del docente Harold Díaz sobre la misión académica Perú 2023*

Finalmente, Harold Camilo Díaz realizó un balance de la misión académica, y resaltó la articulación entre el cronograma académico y el programa de visitas empresariales:

“Los estudiantes han tenido la oportunidad de salir de su zona de confort y, mediante las clases y las visitas, fortalecieron sus conocimientos sobre logística, distribución física internacional y cadena de frío. Han visto cómo se llevan a cabo los procesos de exportación de los productos agroindustriales hacia Europa y Estados Unidos. También, entendieron de qué modo funciona el almacenamiento en el puerto y cómo la logística debe ser eficientemente planeada. Tuvieron cursos de diversas temáticas, desde habilidades gerenciales, aspectos logísticos y aduaneros, y gestión de inventarios, hasta 'big data'. Han contado con docentes altamente calificados y han aprendido mucho”.

Nota. Adaptado del artículo de la Universidad de Lima (ULIMA, 2023)

7. Resultados de las encuestas

7.1. Resultado de las encuestas a docentes de la Universidad de Lima, en Perú

A continuación, se encuentra el análisis de las respuestas proporcionadas de los docentes, Miguel Quijano; empresario y Juan Andrés Arata; administrador y coordinador de innovación de la U lima. Mediante cuestionario en línea.

Pregunta 1. ¿Cuáles considera que son las 3 principales habilidades de liderazgo más importantes para impulsar la innovación logística en una empresa?

El docente Arata desde su visión de innovación eligió Comunicación efectiva, colaboración y trabajo en equipo, empatía y habilidades interpersonales, mientras que el docente Quijano elige la Visión estratégica, Conocimiento técnico en logística y tecnología, flexibilidad y agilidad. Ninguna de las 3 opciones elegidas por los docentes coincide, pero estas habilidades elegidas se complementan entre sí y permiten impulsar la innovación logística de una empresa.

Ver figura 8 y 9.

Figura 8

Respuesta 1 del Docente Arata

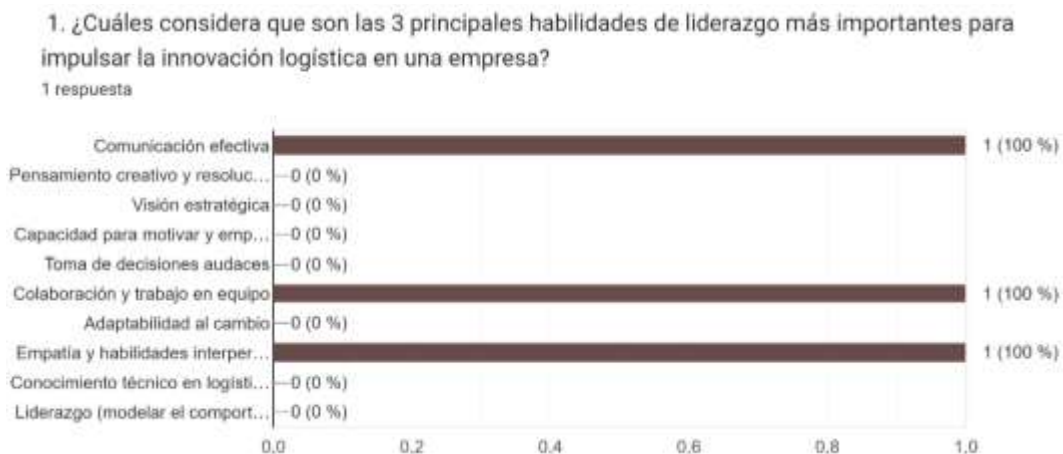
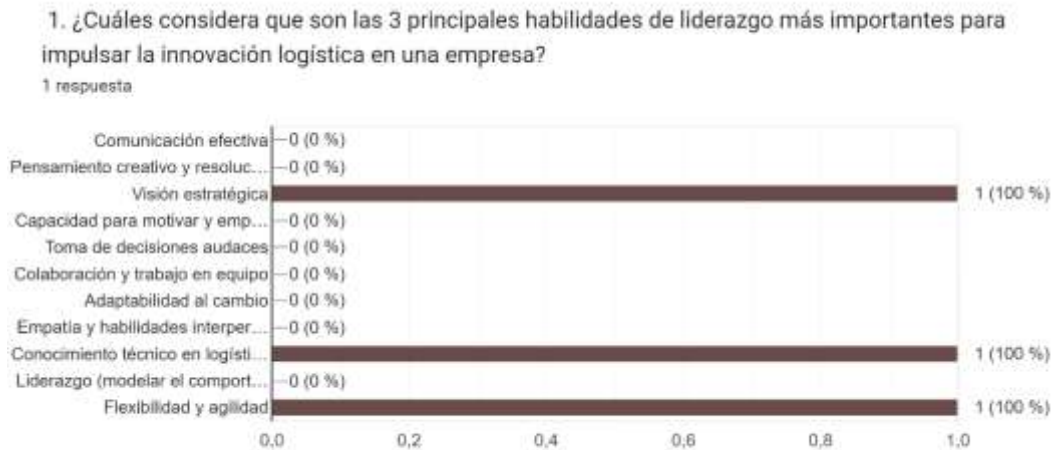
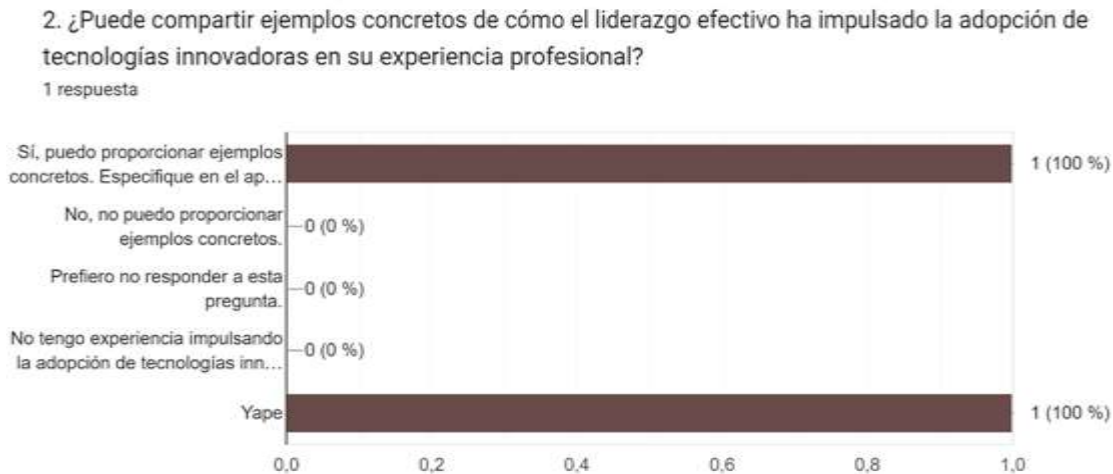
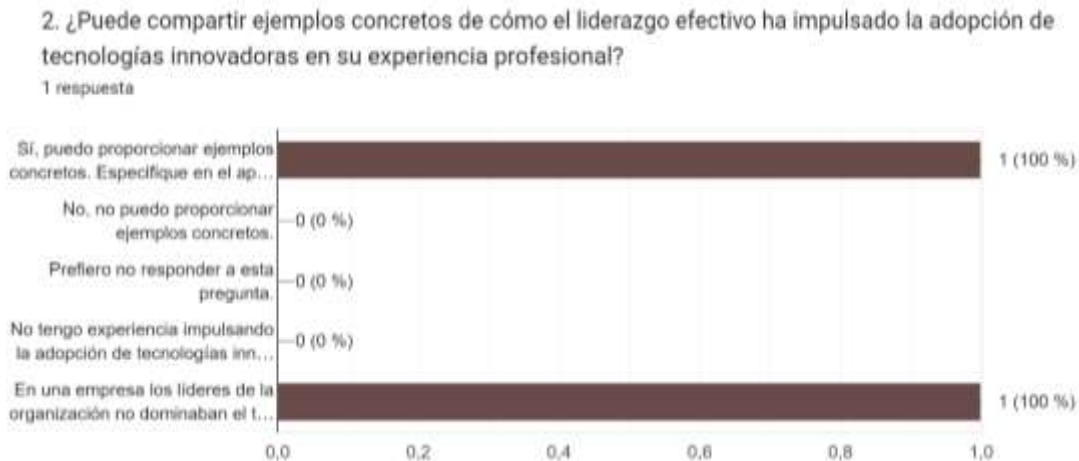


Figura 9*Respuesta 1 del Docente Quijano*

Pregunta 2. ¿Puede compartir ejemplos concretos de cómo el liderazgo efectivo ha impulsado la adopción de tecnologías innovadoras en su experiencia profesional?

El docente Arata responde YAPE, **ver figura 10** la cual “Es una aplicación móvil utilizada para transferir dinero usando el número de celular de tus contactos o usando código QR, sin ningún costo, de manera inmediata y segura” (Gobierno del Perú, 2024) empleada en Perú, en Colombia la versión de Yape sería Nequi, debido a que el docente sólo responde con el nombre de la empresa se hace necesario realizar un estudio del caso, el cual se encuentra debajo de la figura 10 y 11 **ver tabla 1**. Mientras el docente Quijano menciona que en una empresa los líderes no dominaban el tema digital, pero aprendieron y se esmeraron en ello para entender y aplicar cambios en la empresa. Es decir, el liderazgo efectivo implica dirigir, inspirar, influenciar a la acción, hasta lograr resultados **ver figura 11**.

Figura 10*Respuesta 2 del Docente Arata***Figura 11***Respuesta 2 del Docente Quijano***7.1.1 Caso de Estudio - YAPÈ**

YAPE es la empresa propuesta en la respuesta del docente ARATA a la pregunta número 2 de la encuesta (¿Puede compartir ejemplos concretos de cómo el liderazgo efectivo ha impulsado la adopción de tecnologías innovadoras en su experiencia profesional?). teniendo en cuenta que el docente responde con el nombre de una empresa, se hace necesario realizar el estudio al caso con fuentes encontradas en internet, estudio que se centra en el liderazgo efectivo.

En base al artículo Dongo (2023) Arturo Dongo Hernández es consultor y experto en áreas como comercialización, digitalización y escalamiento de productos y escritor del artículo estudiado para la pregunta (La historia tras la expansión de Yape en los micro y pequeños comercios). Se desempeñó como Product Owner en Yape, una empresa de tecnología financiera, y estuvo involucrado en la expansión de la plataforma hacia micro y pequeños comercios **ver tabla 1.**

Tabla 1

Liderazgo efectivo empleado en Yape

Arturo Dongo Hernández, antiguo Product Owner en Yape	
Estrategias	Descripción
Visión y toma de decisiones estratégicas	El liderazgo efectivo se evidencia a través de la visión estratégica tras comprender las necesidades de los micro y pequeños comercios, se decidió enfocar los esfuerzos de expansión de Yape en este sector.
Conocimiento del mercado y empatía	Se evidencia un profundo entendimiento del mercado al identificar las necesidades y preocupaciones de los comercios. Su empatía hacia los usuarios finales de Yape le permitió desarrollar una propuesta de valor atractiva y funcional.
Capacidad de adaptación y creatividad	El liderazgo efectivo se destaca en la capacidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes y encontrar soluciones creativas para superar los desafíos, como el desarrollo de estrategias de venta específicas para diferentes segmentos y la creación de programas de incentivos.
Trabajo en equipo y comunicación	Se reconoce el liderazgo efectivo a través del trabajo en equipo y la comunicación efectiva con colegas y socios estratégicos, así como la capacidad para motivar y coordinar esfuerzos conjuntos para alcanzar objetivos comunes.
Aprendizaje continuo y mejora	Se observó una actitud de aprendizaje continuo al reflexionar durante el proceso de expansión de Yape y al compartir estos conocimientos para el beneficio de otras empresas que buscan innovar y crecer.

Nota. Observa el liderazgo efectivo empleado en YAPE a través de las estrategias que impulsaron la adopción de tecnologías innovadoras en micro y pequeños negocios. Adaptado del artículo de (Dongo Hernández, 2023)

Mediante las anteriores estrategias se puede ver como el liderazgo efectivo ha impulsado la adopción de tecnologías innovadoras en los micro y pequeños comercios. al enfocarse en comprender las necesidades del mercado, desarrollar soluciones adaptadas a estas necesidades, colaborar con socios estratégicos, la importancia y necesidad de mantener mentalidad de aprendizaje continuo y mejora. La empresa se ha convertido en un referente en la adopción de tecnologías, según Dongo (2023) debido a que la experiencia de Yape representa un modelo a

seguir para cualquier empresa que este en la búsqueda de innovar y crecer en entornos desafiantes y de constante evolución

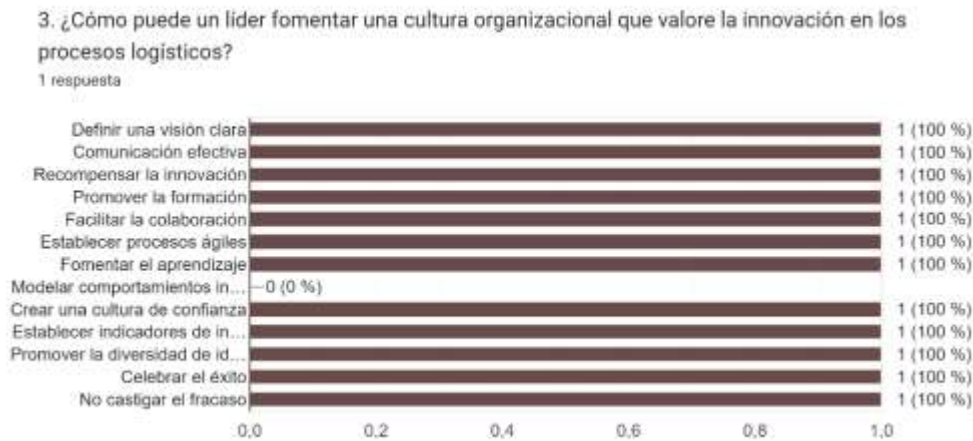
Pregunta 3. cómo puede un liderar fomentar una cultura organizacional que valore la innovación en los procesos logísticos?

El Docente Arata menciona la importancia de modelar comportamientos innovadores por parte del líder **ver figura 12**. Mientras que el Docente Quijano, proporciona una lista detallada de acciones concretas para fomentar una cultura organizacional que valore la innovación **ver figura 13**. Notando que entre ambos docentes eligen la lista completa como estrategias que fomenten la innovación en los procesos logísticos ya que cada proceso es importante. Por ejemplo, se puede crear un programa en el cual los líderes y gerentes puedan fomentar esta cultura a través de acciones concretas, como el reconocimiento y la recompensa de la innovación, la promoción de la diversidad de ideas y la creación de espacios para la experimentación y el aprendizaje.

Figura 12

Respuesta 3 del Docente Arata



Figura 13*Respuesta 3 del Docente Quijano*

Pregunta 4. ¿Cuáles son los 3 principales desafíos que enfrentan los líderes al intentar implementar cambios y mejoras en la logística de una empresa?

Ambos docentes están de acuerdo con que La resistencia cultural y la falta de apoyo desde la alta dirección son unos de los principales 3 desafíos que enfrentan los líderes a la hora de implementar cambios y mejoras logísticas en las empresas **ver figura 14 y 15**. Esto puede deberse a que los cambios propuestos entran en conflicto con la cultura ya establecida en la organización tales como; las relaciones de poder de la organización, además la resistencia cultural puede ser bastante compleja de superar ya que conlleva cambiar aspectos de como los empleados perciben su entorno laboral, incluso su propia identidad.

Los docentes en adición complementan de la siguiente manera el docente Arata con resistencia al cambio por parte del personal, la selección adecuada de tecnologías y sistemas adecuados para las necesidades de la empresa. Por otro lado, el docente Quijano complementa con la coordinación y comunicación insuficiente entre departamentos y equipos, la falta de experiencias o conocimiento interno en tecnología y procesos logísticos. si se analiza a profundidad estos desafíos complementados están ligados; porque para seleccionar una tecnología y sistemas adecuados acorde a las necesidades de la empresa, se hace necesario que exista una comunicación y coordinación entre departamentos para identificar las necesidades de las organizaciones. Y una buena comunicación permite identificar la falta de experiencias o

conocimientos internos frente a la tecnología para la implementación de la misma en los procesos logísticos.

Figura 14

Respuesta 4 del Docente Arata

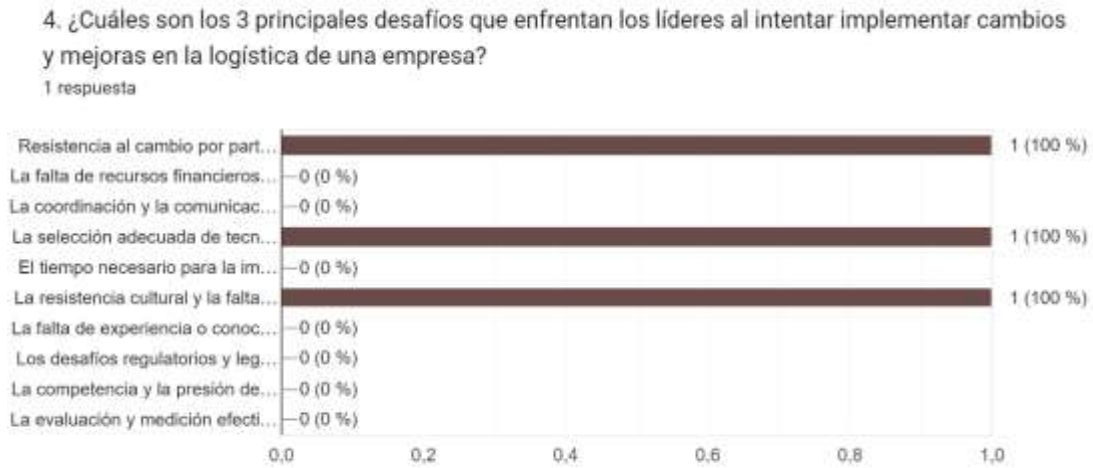
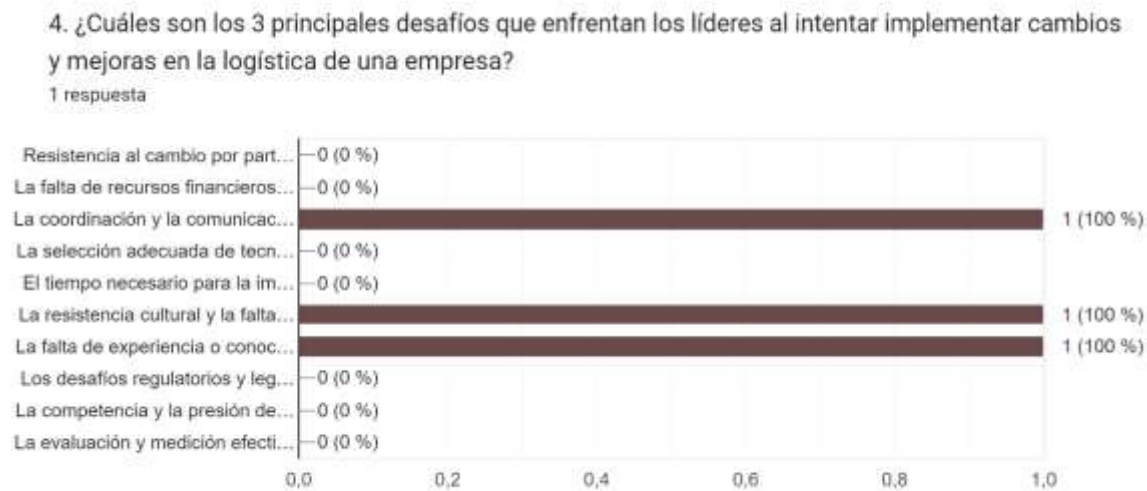


Figura 15

Respuesta 4 del Docente Quijano



Pregunta 5. ¿Qué estrategias efectivas ha observado para superar la resistencia al cambio en el contexto de la innovación logística?

El docente Arata responde que la motivación y el ejemplo de liderazgo son estrategias efectivas que él en su experiencia ha observado como estrategia para superar la resistencia al cambio en el contexto de la innovación. Mientras que el docente Quijano en su experiencia ha observado que es importante hacer partícipe al equipo de trabajo tanto a nivel administrativo y operativo para que este tenga total conocimiento de cómo funciona cada área, ya que como el mismo menciona; Cuando las personas involucradas directas o indirectamente en la logística entiende bien la razón de ser del área, todo fluye después, **ver figuras 16 y 17**. La implementación de estrategias en la práctica, por ejemplo, a través de programas de capacitación y comunicación efectiva pueden contribuir a superar esta resistencia, ya que mediante una comunicación efectiva se pueden impartir capacitaciones que concienticen a las personas de las ventajas que traerá la adopción de nuevas tecnologías, así como el uso de las mismas para mejoras procesos logísticos.

Figura 16

Respuesta 5 del Docente Arata

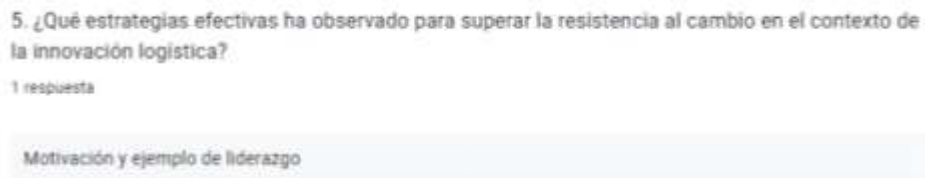
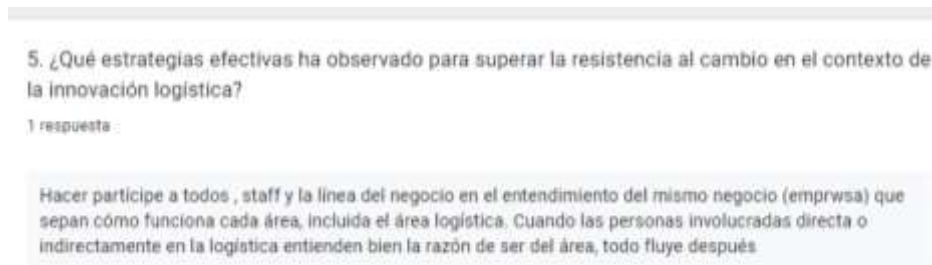


Figura 17

Respuesta 5 del Docente Quijano



Pregunta 6. ¿Cuáles son las tendencias actuales en liderazgo y gestión que están influyendo en la forma en que se aborda la innovación logística en la industria del transporte?

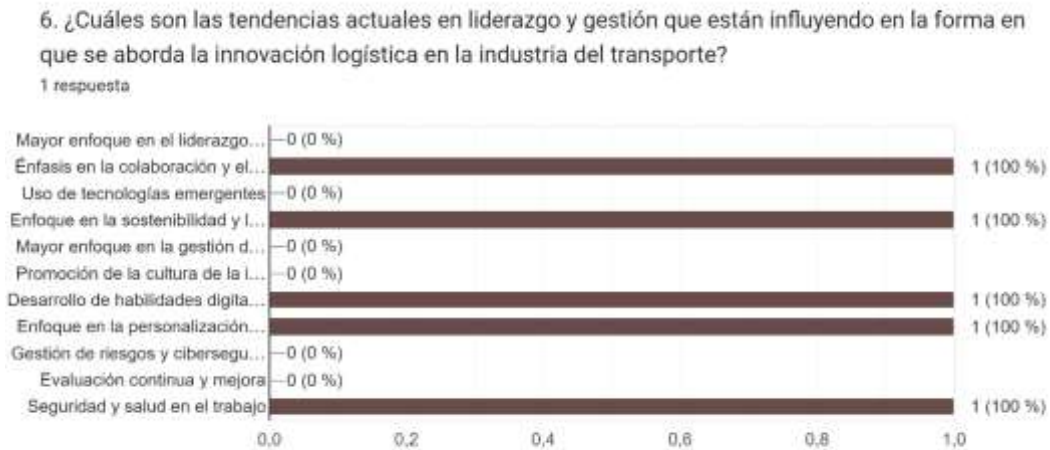
Ambos docentes están de acuerdo en que el énfasis en la colaboración y el trabajo en equipo, desarrollo de habilidades digitales, enfoque en la personalización y la experiencia del cliente son las tendencias actuales en liderazgo y habilidades gerenciales que hoy día están influyendo en la forma como se aborda la innovación logística en la industria del transporte, en adición el docente Quijano menciona 2 más las cuales son el enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social y la seguridad y salud en el trabajo, **ver figura 18 y 19**. Es claro que estas tendencias están cambiando la forma en que se aborda la innovación logística en la industria, por ejemplo, a través de la adopción de herramientas tecnológicas colaborativas y el enfoque en la mejora continua de la experiencia del cliente sin olvidar la parte humana tanto del cliente como de los empleados.

Las tendencias actuales en liderazgo y gestión que influyen en la innovación logística incluyen un enfoque en la sostenibilidad, el desarrollo de habilidades digitales y la personalización de la experiencia del cliente.

Figura 18

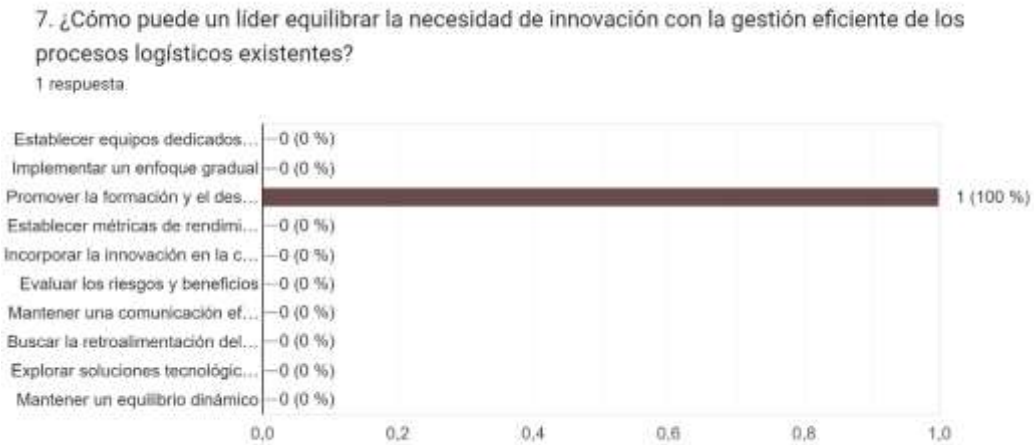
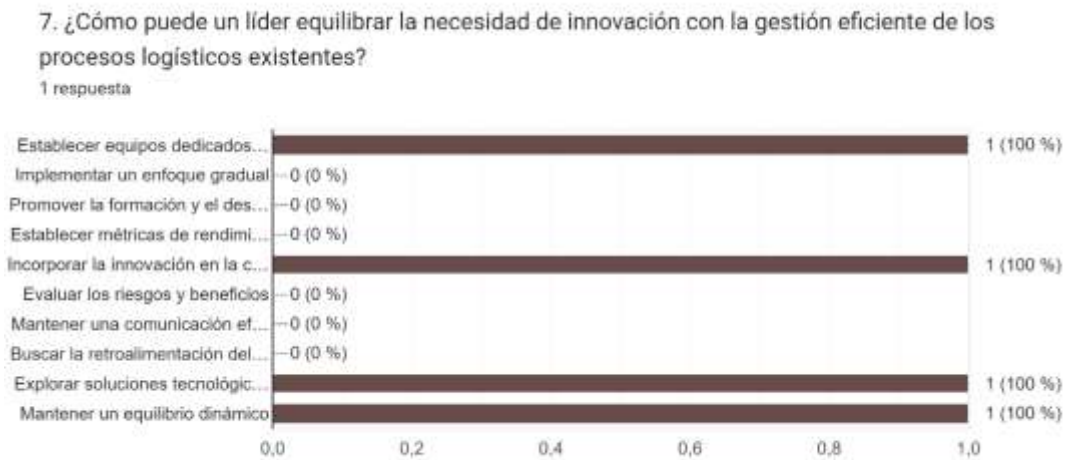
Respuesta 6 del Docente Arata



Figura 19*Respuesta 6 del Docente Quijano*

Pregunta 7. ¿Cómo puede un líder equilibrar la necesidad de innovación con la gestión eficiente de los procesos logísticos existentes?

El Docente Arata menciona 1 estrategia claves para que un líder logre equilibrar la necesidad de innovación con la gestión eficiente de los procesos logísticos existentes y esta es promover la formación y el desarrollo mientras que el docente Quijano menciona 3 estrategias claves que complementan las del docente Arata y estas son; establecer equipos dedicados a la innovación, incorporar la innovación en la cultura organizacional, explorar soluciones tecnológicas que sean flexibles y mantener un equilibrio dinámico en la organización, **ver figuras 20 y 21.**

Figura 20*Respuesta 7 del Docente Arata***Figura 21***Respuesta 7 del Docente Quijano*

7.2. Encuesta a la empresa Frio Aéreo de Lima, Perú.

7.2.1 Sección 1: Liderazgo y Habilidades Gerenciales.

Pregunta 1. ¿Cuáles considera que son las 3 principales habilidades de liderazgo más importantes para impulsar la innovación logística en su empresa?

la empresa destaca la importancia de tener una visión estratégica, así como la habilidad de adaptarse al cambio y poseer conocimientos técnicos en logística y tecnología como principales habilidades de liderazgo para impulsar la innovación logística. Estas habilidades son fundamentales para liderar con éxito iniciativas de innovación en el sector logístico. **Ver figura 22.**

Figura 22

Respuesta 1 de Frio Aéreo sección 1



Pregunta 2. ¿Puede proporcionar ejemplos específicos de cómo su liderazgo ha influido en la implementación exitosa de mejoras logísticas en su organización?

La empresa no proporcionó ejemplos concretos de cómo el liderazgo ha influido en la implementación exitosa de mejoras logísticas en su organización. La falta de ejemplos concretos puede indicar una falta de claridad o reconocimiento por parte de la empresa sobre el impacto del liderazgo en la implementación de mejoras logísticas. Esto sugiere una posible área de mejora en

términos de comunicación y reconocimiento de logros o en última instancia que la información es de carácter privado y como representante de la empresa en la encuesta enviada no puede compartir ejemplos, en otras palabras; la empresa se reserva la información, **ver figura 23**.

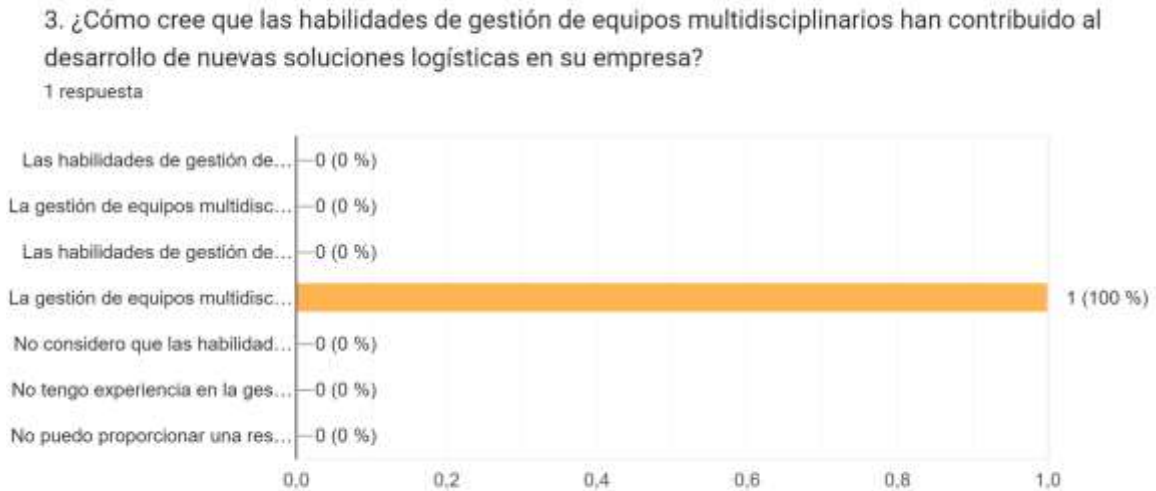
Figura 23

Respuesta 2 de Frio Aéreo (departamento de mercadeo) sección 1



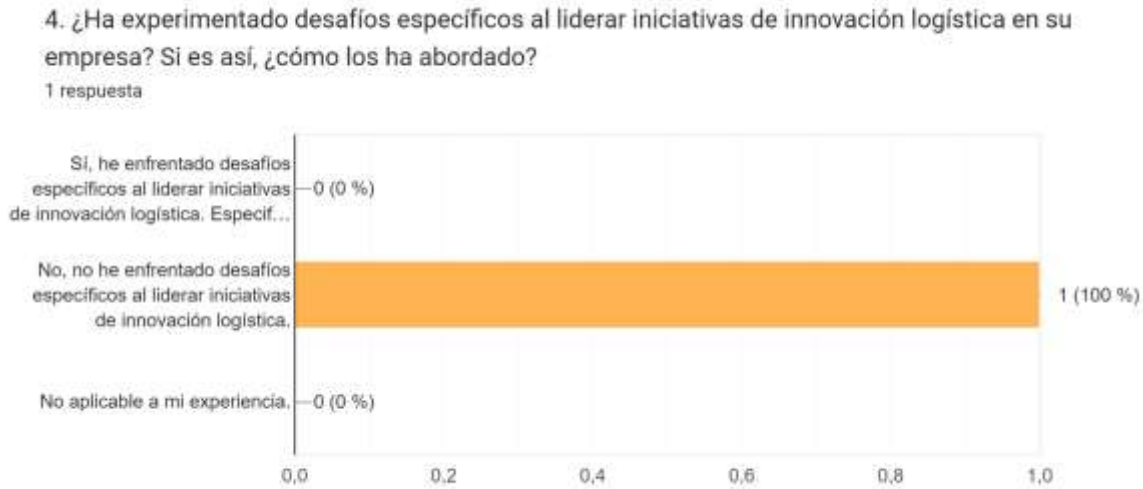
Pregunta 3. ¿Cómo cree que las habilidades de gestión de equipos multidisciplinarios han contribuido al desarrollo de nuevas soluciones logísticas en su empresa?

La empresa destaca que la gestión de equipos multidisciplinarios ha promovido la eficiencia en la implementación de soluciones logísticas al aprovechar la experiencia de diferentes áreas de la empresa, **ver figura 24**. Reconocer la importancia de la gestión de equipos multidisciplinarios indica una comprensión de la necesidad de colaboración interdepartamental para impulsar la innovación logística en la empresa.

Figura 24*Respuesta 3 de Frio Aéreo sección*

Pregunta 4. ¿Ha experimentado desafíos específicos al liderar iniciativas de innovación logística en su empresa? Si es así, ¿cómo los ha abordado?

La empresa indicó que no ha enfrentado desafíos específicos al liderar iniciativas de innovación logística. La falta de desafíos específicos puede ser positiva si indica que la empresa ha tenido éxito en mitigar obstáculos en la implementación de innovación logística. Sin embargo, también podría indicar una falta de reconocimiento o reflexión sobre posibles áreas de mejora en el proceso de innovación.

Figura 25*Respuesta 4 de Frio Aéreo sección 1*

Pregunta 5. ¿Qué factores cree que influyen en la cultura de innovación logística en su organización y cómo ha influido su liderazgo en la promoción de esta cultura?

La empresa menciona factores como la apertura a nuevas ideas, la colaboración interdepartamental y la cultura de aprendizaje continuo como influencias en la cultura de innovación logística en su organización. Sin embargo, señala que más que una cultura de innovación, promueven eficiencias. Reconoce la importancia de factores culturales como la apertura a nuevas ideas y la colaboración para impulsar la innovación logística **ver figura X**. No obstante, es importante destacar la discrepancia entre la percepción de la empresa sobre la cultura de innovación y la importancia que se le atribuye en la respuesta, teniendo en cuenta que la innovación busca la eficiencia ya que reduce costos mientras permite que la empresa sea más productiva.

Figura 26*Respuesta 5 de Frio Aéreo sección 1*

5. ¿Qué factores cree que influyen en la cultura de innovación logística en su organización y cómo ha influido su liderazgo en la promoción de esta cultura?

Factores

- a. Apertura a nuevas ideas
- b. Liderazgo inspirador
- c. Reconocimiento y recompensas
- d. Capacitación y desarrollo
- e. Colaboración interdepartamental
- f. Estructuras organizacionales ágiles para la implementación de nuevas ideas innovadora
- g. Cultura de aprendizaje continuo
- h. Comunicación efectiva
- i. Ejemplo del liderazgo

(Elija que factores y complete la pregunta por favor, si el factor que influye en su organización no está méncionelo por favor y complete la pregunta)

1 respuesta

a, e y g. Más que cultura de innovación lo que promovemos son eficiencias. Nuestra organización brinda un servicio de apoyo específico, y los temas de innovación vienen más del lado de la tecnología de la información.

Pregunta 6. ¿Cuál es su percepción de la relación entre las habilidades de liderazgo, gestión y el éxito en la implementación de tecnologías emergentes en la logística de su empresa?

La empresa indica que las habilidades de liderazgo y gestión son importantes, pero no son el único factor determinante en el éxito de la implementación de tecnologías emergentes en la logística de su empresa **ver figura 27**. Reconocer la importancia de las habilidades de liderazgo y gestión en la implementación de tecnologías emergentes es fundamental. Cuando menciona que no son el único factor quizá esto se deba a que también es necesario tener en cuenta otros factores como la cultura organizacional, los recursos disponibles y la colaboración interdepartamental.

Figura 27*Respuesta 6 de Frio Aéreo*

6. ¿Cuál es su percepción de la relación entre las habilidades de liderazgo, gestión y el éxito en la implementación de tecnologías emergentes en la logística de su empresa?

1 respuesta



Pregunta 7. ¿Cuál es su opinión sobre cómo las habilidades de liderazgo estratégico pueden influir en la toma de decisiones relacionadas con la implementación de nuevas tecnologías en la logística?

La empresa indica que no cree que las habilidades de liderazgo estén relacionadas o respondan a la implementación de nuevas tecnologías en logística. Considera que la compañía busca maximizar beneficios y utilizar recursos (incluido los tecnológicos) de manera eficiente, **ver figura 28**. Esta percepción puede indicar una brecha en la comprensión del papel del liderazgo estratégico en la toma de decisiones sobre la implementación de nueva tecnología en logística. Es importante destacar la importancia de liderar iniciativas estratégicas para la implementación exitosa de tecnologías emergentes.

Figura 28*Respuesta 7 de Frio Aéreo, sección 1*

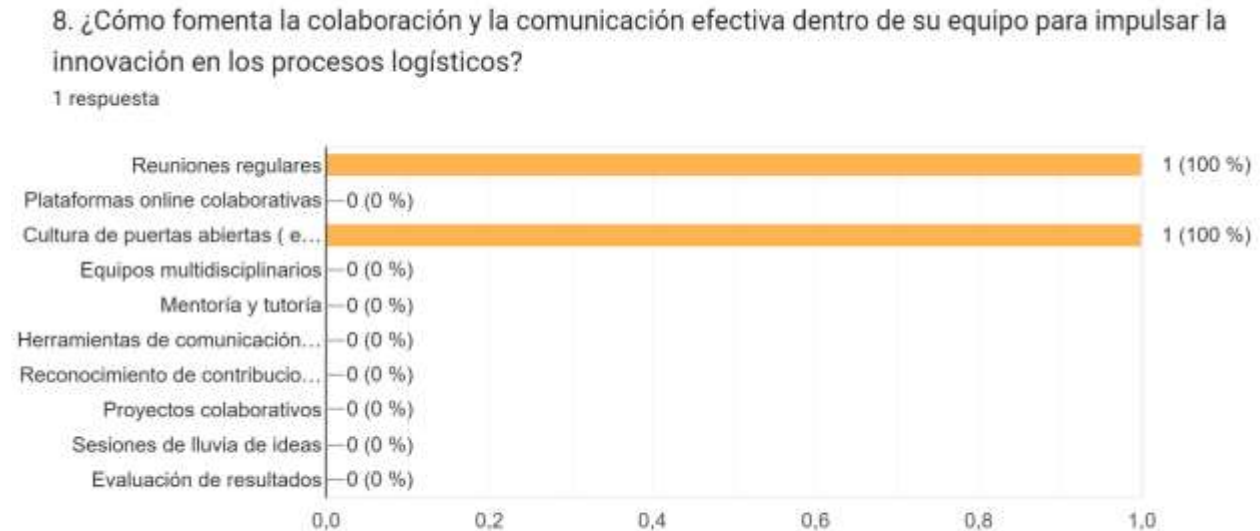
7. ¿Cuál es su opinión sobre cómo las habilidades de liderazgo estratégico pueden influir en la toma de decisiones relacionadas con la implementación de nuevas tecnologías en la logística?

1 respuesta

No creo que las habilidades de liderazgo estén relacionadas o respondan a la implementación de nuevas tecnologías. Lo que las compañías buscan es maximizar beneficio y utilizar los recursos (incluido los tecnológicos) de manera eficiente. Si el uso de una nueva tecnología tiene ese objetivo se evalúa para ver si se ajusta al negocio.

Pregunta 8. ¿Cómo fomenta la colaboración y la comunicación efectiva dentro de su equipo para impulsar la innovación en los procesos logísticos?

La empresa destaca la importancia de reuniones regulares y una cultura de puertas abiertas para fomentar la colaboración y la comunicación efectiva dentro de su equipo para impulsar la innovación en los procesos logísticos **ver figura 29**. Reconocer la importancia de la colaboración y la comunicación efectiva es fundamental para impulsar la innovación en los procesos logísticos. Sin embargo, es importante implementar acciones concretas para fomentar estas prácticas en el día a día, tales como dedicar tiempo a fortalecer vínculos laborales, realizar mentorías y tutorías, crear proyectos colaborativos, realizar sesiones de lluvia de ideas, implementar el uso de plataformas online colaborativas, realizar reuniones de retroalimentación, fomentar la participación, destacar el trabajo en equipo entre otras.

Figura 29*Respuesta 8 de Frio Aéreo sección 1*

Pregunta 9. ¿Ha observado un cambio en la mentalidad y la actitud de su equipo hacia la innovación logística como resultado de su liderazgo y gestión?

La empresa indica que en su organización no han visto temas específicos de innovación, y que lo que buscan es brindar un buen servicio, maximizar el uso de recursos y agilizar procesos, **ver figura 30**. Esta respuesta sugiere una falta de enfoque o priorización en la innovación logística dentro de la empresa. Es importante destacar la importancia de crear una cultura que fomente la innovación ya que esta les permite brindar un excelente servicio, maximizar el uso de recursos y agilizar procesos de la empresa.

Figura 30*Respuesta 9 de Frio Aéreo sección 1*

9. ¿Ha observado un cambio en la mentalidad y la actitud de su equipo hacia la innovación logística como resultado de su liderazgo y gestión?

1 respuesta

En la organización no hemos visto temas específicos de innovación, lo que buscamos es brindar un buen servicio, maximizar el uso de recursos, agilizar procesos y otros a fines..

Pregunta 10. ¿Puede describir un proyecto específico en el que haya liderado la implementación de una solución tecnológica innovadora en la logística y cuál fue su impacto en los resultados de su empresa?

Observando la información del link compartido por la empresa **ver figura 31**, se logró identificar que “la Asociación Civil Frío Aéreo se hizo realidad, gracias a la fe de 10 emprendedores que apostaron por una iniciativa en la cual nadie creía, pero que después se convirtió en el símbolo de la asociatividad empresarial” (Montoya, 2008, p. 8).

La empresa se ha dedicado desde 1998 a ofrecer soluciones logísticas para la exportación por vía aérea y por su almacén de refrigerado pasan diferentes tipos vegetales y frutas, a los cuales se le debe garantizar la cadena de frío mientras esperan a ser embarcado al avión en el aeropuerto Jorge Chávez, con el objeto de garantizar la calidad y frescura de los mismos, uno de los vegetales más exportados y más delicados son los espárragos.

Antes que fuese creada la empresa “El productor llevaba desde el campo su carga de espárragos en un camión refrigerado y alquilado. La dejaba en rampa --en la pista del aeropuerto— en espera de la llegada del avión,” (Montoya, 2008, p. 8) en el transcurso de ese tiempo la carga estaba en riesgo de perder la calidad y frescura incluso echarse a perder, según el informe indica que había grandes pérdidas. De acuerdo con Montoya (2018) del informe se puede ver los servicios prestados por frío aéreo “Ofrece servicios de refrigeración, almacenaje, paletizado de carga, así como controles de calidad y sistemas de información en tiempo real, a través de su página Web, utilizando tecnología punta” (Montoya, 2008, p. 8) los servicios prestados por la empresa han impactado de forma positiva no solo a la empresa si no a los productores, transportistas, exportadores y consumidores ya que se logra mantener la calidad y frescura de la carga.

Para concluir con la revisión y el análisis del informe compartido por la empresa Frío Aéreo, se identificó que antes de la implementación de esta solución, los productos perecederos estaban en riesgo de perder su calidad y frescura durante el proceso de espera en el aeropuerto. Sin embargo, gracias a los servicios proporcionados por la empresa, que incluyen refrigeración, almacenaje, paletizado de carga y controles de calidad, se ha logrado mantener la frescura y calidad de los productos, beneficiando a los productores, transportistas, exportadores y consumidores.

Figura 31

Respuesta 10 de Frío Aéreo sección 1

10. ¿Puede describir un proyecto específico en el que haya liderado la implementación de una solución tecnológica innovadora en la logística y cuál fue su impacto en los resultados de su empresa?

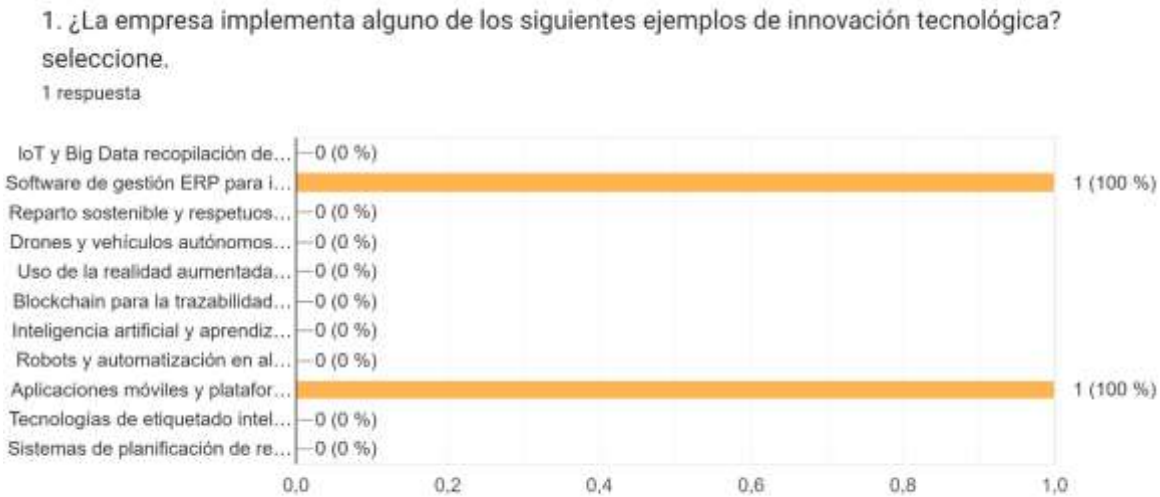
1 respuesta

El origen de Frío Aéreo podría ser un ejemplo. Te invito a revisar alguno artículos sobre nuestra historia. Un buen resumen lo puedes encontrar en https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/434/Asociados_para_liderar_El_cluster_de_esparragos_del_Peru.pdf?sequence=7

7.2.2 Sección 2: Implementación de innovación tecnológica

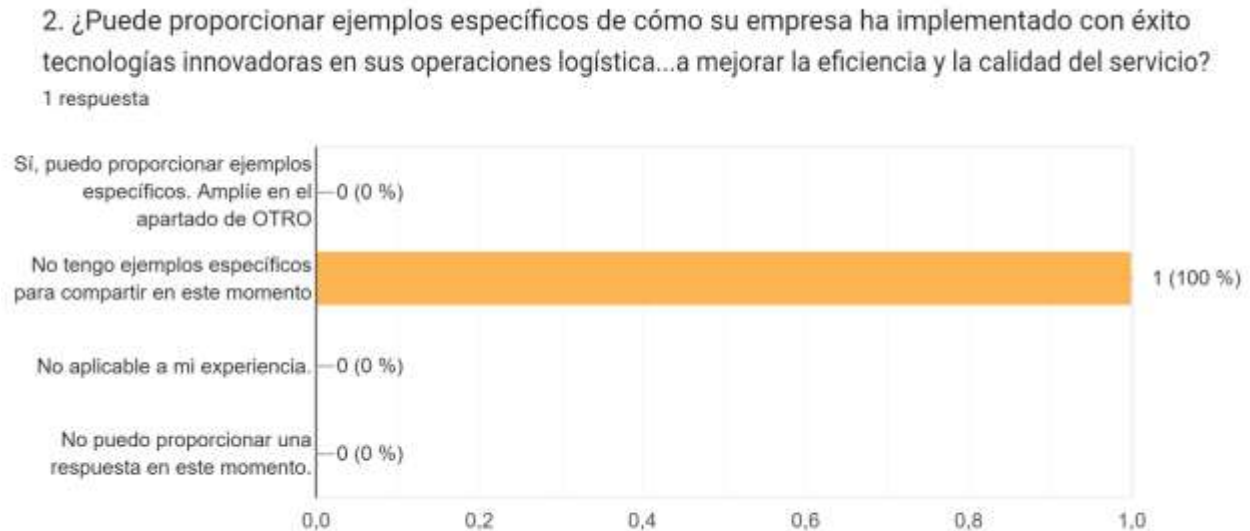
Pregunta 1. ¿La empresa implementa alguno de los siguientes ejemplos de innovación tecnológica? seleccione.

La empresa utiliza herramientas tecnológicas avanzadas como software ERP y aplicaciones móviles para mejorar la eficiencia y la calidad de sus operaciones logísticas, **ver figura 32**. Estas herramientas proporcionan una integración y gestión más eficaz de datos y procesos, así como una mayor visibilidad y seguimiento en tiempo real para clientes y proveedores.

Figura 32*Respuesta 1 de Frio Aéreo sección 2*

Pregunta 2. ¿Puede proporcionar ejemplos específicos de cómo su empresa ha implementado con éxito tecnologías innovadoras en sus operaciones logísticas para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio?

La empresa no proporciona ejemplos específicos de cómo ha implementado con éxito tecnologías innovadoras en sus operaciones logísticas para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio **ver figura 33**. Aunque la empresa menciona el uso de tecnologías como ERP y aplicaciones móviles, no proporciona ejemplos concretos de cómo estas tecnologías han sido implementadas con éxito en sus operaciones logísticas. Esto podría indicar una falta de detalle sobre los casos específicos de innovación tecnológica en la empresa y a la vez sugiere una posible área de mejora en términos de comunicación y transparencia sobre la innovación tecnológica dentro de la empresa, por otro lado, puede indicar falta de conocimiento ya que quien diligencia la encuesta corresponde al departamento de mercadeo, **ver figura 34**.

Figura 33*Respuesta 2 de Frio Aéreo sección 2***Figura 34***Encargado de responder encuesta de Frio aéreo*

Usuarios que han respondido

Correo electrónico

vmercado@frioaereo.com.pe

Nota. departamento que responde la encuesta de Frio Aéreo.

Pregunta 3. ¿Cuáles han sido los principales beneficios que ha experimentado su empresa al implementar tecnologías innovadoras en sus operaciones logísticas?

Tal y como se observa en la figura X menciona que han implementado algunas soluciones tecnológicas existentes principalmente como los ERP y otros softwares, principalmente para la visibilidad del servicio.

Figura 35

Respuesta 3 de Frio Aéreo sección 2.

3. ¿Cuáles han sido los principales beneficios que ha experimentado su empresa al implementar tecnologías innovadoras en sus operaciones logísticas?

1 respuesta

Hemos implementado algunas soluciones tecnológicas existentes como los ERP y otros software (desarrollo in house) para la visibilidad del servicio ofrecido.

Nota. Respuesta de Frio Aéreo

7.2.3 Análisis encuestas docentes y encuesta Frio Aéreo

Para analizar las respuestas de los docentes y las respuestas de la empresa, se tuvo en cuenta las similitudes y diferencias en las áreas de enfoque y las perspectivas ofrecidas por cada encuestado. A pesar de que algunas preguntas pueden ser diferentes, se puede realizar el análisis y plantear comparaciones ya que los temas son los mismos.

Es interesante observar cómo las respuestas de los docentes Arata y Quijano ofrecen perspectivas sobre el liderazgo y la innovación logística que se complementan entre sí. Arata enfatiza en la importancia de la comunicación efectiva y el ejemplo de liderazgo a través de ejemplos concretos, mientras que Quijano destaca la visión estratégica y el aprendizaje continuo como impulsores de la innovación. Lo anterior sugiere que no hay una única receta para el éxito en la innovación logística, sino que múltiples habilidades y enfoques pueden ser igualmente importantes.

Si bien los docentes Arata y Quijano identifican desafíos similares, como la resistencia al cambio y la falta de apoyo desde la alta dirección, la empresa Frio Aéreo indica que no enfrenta desafíos específicos en la implementación de innovación logística. La falta de desafíos específicos puede ser positiva si indica que la empresa ha tenido éxito en mitigar obstáculos en la implementación de innovación logística. Sin embargo, también puede indicar una falta de reconocimiento o reflexión sobre posibles áreas de mejora en el proceso de innovación. Pero en lo investigado a través de fuentes confiables se puede ver que la empresa enfrentó al menos 4 desafíos logísticos en el pasado tales como garantizar la cadena de frío para productos como el

espárrago verde fresco, nuevos competidores, la productividad y los costos en exportación e importación aérea. A continuación, se amplían los desafíos:

1. Según Machado y Montes (2017) el señor Ricardo Alcazar Viacava (jefe de Marketing Internacional en Centrum Católica) menciona que es crucial asegurar la cadena de frío para productos frescos como el espárrago verde fresco. (p. 147) Ya que se enfrentaron desafíos logísticos para garantizar un transporte adecuado desde las regiones productoras hasta los mercados internacionales, para evitar interrupciones en la cadena de frío que puedan comprometer la calidad y frescura del producto durante su distribución.

2. Teniendo en cuenta el repositorio de Machado y Montes (2017) La aparición de nuevos competidores, como México, con una mejora en su producción y comercialización, presenta un desafío logístico para los exportadores peruanos en términos de eficiencia y competitividad en la cadena de suministro debido a la ventaja de la cercanía con Estados Unidos (p.7 1), el cual es el principal mercado de Perú. Pero “México no debe ser un obstáculo sino una oportunidad para que las empresas miren hacia nuevos mercados con el fin de buscar el crecimiento y sostenibilidad en el comercio internacional” (Chong Machado y Mamani Montes, 2017, p. 52).

3. Por otro lado, López y Condori (2014) otro desafío que enfrentó Frio Aéreo es respecto al aumento en la productividad, identificando que la producción de espárragos alcanzó o está muy cerca de un punto en el que el aumento de la cantidad de trabajo ya no resulta en un incremento proporcional en la producción por lo consiguiente Perú debe pensar en otras estrategias para aumentar la productividad tales como la inversión en infraestructura vial, tecnología e innovación entre otras. (p. 190)

4. También se identificó otro desafío respecto a los costos en exportación e importación aérea “el volumen de productos que viene saliendo del Perú por vía aérea --de los cuales la mayor parte son espárragos-- es cuatro veces mayor a la carga que ingresa al país” (Montoya, 2008, p. 49) esto se traduce en que alrededor del 75% de los aviones que se llevan la carga tienen que regresar a Perú vacíos, la razón es que no había carga para importar y quien termina pagando el regreso es el que exporta

Tanto los docentes como la empresa resaltan la importancia de la comunicación efectiva y la colaboración para la promoción de la innovación logística. Sin embargo, la falta de ejemplos específicos por parte de la empresa Frio Aéreo y su percepción de la cultura de innovación podrían indicar una falta de comunicación interna sobre los esfuerzos y logros relacionados con la

innovación. Esto permite inferir en la necesidad de una comunicación transparente y una cultura de compartir éxitos y desafíos para fomentar un entorno propicio para la innovación dentro de la organización.

La empresa Frio Aéreo menciona en varias respuestas su enfoque en la eficiencia y el servicio al cliente, más que en la innovación en sí. Si bien la eficiencia es crucial para la competitividad y la sostenibilidad, es importante no perder de vista la importancia de la innovación para la mejora continua y el crecimiento a largo plazo. Esta diferencia de enfoque podría reflejar una brecha entre la percepción interna de la empresa y la importancia atribuida a la innovación por parte de otros actores, como académicos o consultores externos.

Lo anterior permite observar e identificar la diversidad de perspectivas y enfoques en relación con la innovación logística. Mientras que los docentes Arata y Quijano ofrecen visiones desde una perspectiva más académica y teórica, acompañada con la experiencia con la cual cuenta cada docente, recordar que el docente Quijano es empresario y consultor de negocios y el docente Arata es administrador y coordinador de innovación los cuales tienen una visión más amplia y profunda desde el conocimiento validada con la experiencia. La empresa Frio Aéreo proporciona información sobre su experiencia práctica en la implementación de cambios logísticos. Lo importante es que ambos puntos de vista son valiosos y pueden enriquecerse mutuamente para fomentar una comprensión más completa de los desafíos y oportunidades asociados con la innovación en la cadena de suministro.

En general, en el análisis de las preguntas se observa una alineación en las respuestas de los docentes Arata y Quijano en términos de destacar la importancia del liderazgo, la colaboración y la comunicación efectiva para impulsar la innovación logística. Sin embargo, la empresa Frio Aéreo muestra una perspectiva ligeramente diferente, enfocándose más en aspectos técnicos y de eficiencia en sus respuestas. Esto podría reflejar diferencias en la naturaleza de la organización y su enfoque o importancia hacia la innovación logística.

8. Metodología

La investigación de la cual da como resultado este informe, se centró en revisar y analizar las conferencias, identificando puntos clave y mejores prácticas respaldadas por fuentes confiables

Durante la semana del 16 al 20 de octubre del 2023 en Lima, Perú, se tuvo la oportunidad de asistir a todas las conferencias y charlas impartidas por expertos sobre La nueva logística del Comercio Exterior para los Negocios Internacionales en la Universidad de Lima; con temarios como Liderazgo y habilidades gerenciales, Transformar la Innovación en Tecnología, entre otras, junto con la visita a 2 empresas reconocidas de Perú (DP WORLD callao y Frio Aéreo) esta última guía el desarrollo del informe en conjunto con las conferencias llevadas a cabo por los Docentes Juan Andrés Arata y Miguel Quijano. Durante estas conferencias, se tomaron apuntes detallados y se grabaron las presentaciones en audio para poder revisarlas posteriormente.

El enfoque principal estuvo en las conferencias ofrecidas por dos destacados docentes; el profesor Quijano, experto en liderazgo y habilidades gerenciales, y el profesor Arata, experto en innovación. Durante las presentaciones de estos docentes, se logró obtener información valiosa sobre liderazgo y habilidades gerenciales, así como en estrategias innovadoras para impulsar la logística en el campo empresarial.

Luego, utilizando los apuntes y grabaciones de estas conferencias, se extrajo información específica y relevante relacionada con el liderazgo y las habilidades gerenciales, así como con la innovación llevándolas al contexto de la logística empresarial. Esta información se utilizó como base para la sistematización de la experiencia, que consistió en analizar y sintetizar los conocimientos y perspectivas compartidas por los docentes durante las conferencias.

Se diseñó un cuestionario que constaba de 7 preguntas relacionadas con liderazgo y habilidades gerenciales en la innovación logística. Estas preguntas se elaboraron con el objetivo de recopilar información específica sobre las opiniones y experiencias de los docentes en el tema. Se seleccionó una muestra de docentes que cumplieran con ciertos criterios, como experiencia en el campo de la logística o posición dentro de la institución educativa. Estando en la Universidad de Lima se le enviaron los enlaces de formularios de Google que contenían el cuestionario a los docentes seleccionados. Estos enlaces se compartieron a través correo electrónico u otros medios de comunicación electrónica. Los docentes completaron la encuesta en línea a través de los

formularios de Google. Los datos fueron recopilados electrónicamente a medida que los docentes enviaban sus respuestas.

Se diseñó un cuestionario que constaba de dos secciones; Sección 1 (Liderazgo y Habilidades Gerenciales.) y Sección 2 (Innovación Tecnológica), con un total de 13 preguntas relacionadas con liderazgo, tecnología e innovación logística. Estas preguntas se elaboraron con el objetivo de obtener información detallada sobre las prácticas y perspectivas de la empresa Frio Aéreo en el tema. Se enviaron enlaces de formularios de Google que contenían el cuestionario a la empresa y fue respondida por el departamento de mercadeo. Aunque la muestra inicialmente se seleccionó con el objetivo de incluir a miembros específicos de la empresa, como gerentes, líderes de equipo u otros empleados designados, la identidad del respondiente (departamento de mercadeo) se comprobó una vez que la encuesta fue enviada. Estos enlaces se compartieron a través de correo electrónico u otros medios de comunicación electrónica, así mismo los datos fueron recopilados de forma electrónica

9. Lecciones aprendidas

Durante la investigación, se recopiló valiosa información sobre lecciones de liderazgo y habilidades gerenciales en el contexto de la innovación logística. La cual ofrece una visión profunda de cómo los líderes pueden influir en el éxito de las iniciativas de innovación en el ámbito empresarial. A continuación, de forma resumida se mencionan las principales lecciones aprendidas y reflexiones sobre la aplicabilidad en otros contextos logísticos y empresariales, interpretaciones respaldadas por datos de encuestas tanto de docentes como de la empresa Frio Aéreo.

Los líderes que tienen una visión clara y amplia del futuro pueden inspirar a sus equipos y fomentar la innovación. La capacidad de comunicarse de manera clara y transparente es fundamental para orientar a todo el equipo hacia los objetivos de innovación propuestos. Los líderes deben promover un entorno donde se valore la colaboración, la diversidad de ideas y el trabajo en equipo para impulsar la innovación. Es importante abordar la resistencia al cambio mediante estrategias como la participación activa de los empleados y la comprensión de las razones detrás de las iniciativas de innovación ya que es relevante que ellos sepan que la empresa depende de su participación para lograr los objetivos.

Las lecciones aprendidas sobre liderazgo y habilidades gerenciales en la innovación logística son aplicables en diversos contextos empresariales, y no solo en el ámbito logístico. Los principios de liderazgo efectivo, comunicación efectiva y gestión del cambio son universales y pueden adaptarse a diferentes industrias. La promoción de una cultura de colaboración y el fomento de la innovación también pueden ser beneficiosos en empresas que operan en otros sectores. Ya que estas prácticas pueden mejorar la eficiencia, la productividad y la capacidad de adaptación de la empresa a entornos cambiantes.

Las respuestas de los docentes y de la empresa en las encuestas respaldan la importancia del liderazgo efectivo, la comunicación efectiva y la promoción de una cultura que valore la innovación logística. Ambos grupos reconocen la necesidad de gestionar el cambio de manera efectiva y abordar la resistencia cultural como parte integral de las iniciativas de innovación.

Las opiniones de los docentes y de la empresa coinciden en la importancia del liderazgo efectivo y la comunicación efectiva en la innovación logística. Sin embargo, puede haber diferencias en cuanto a las prácticas específicas de gestión del cambio y la promoción de una

cultura de colaboración, lo que refleja diferentes perspectivas y experiencias en los entornos académicos y empresariales.

las lecciones aprendidas sobre liderazgo y habilidades gerenciales en la innovación logística son fundamentales para el éxito empresarial en un mundo cada vez más competitivo y cambiante. Estas lecciones ofrecen un marco sólido para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades en cualquier contexto empresarial.

10. Conclusiones y Recomendaciones

Tras el estudio de este trabajo, se ha logrado realizar un análisis exhaustivo de las prácticas de liderazgo y habilidades gerenciales en la innovación logística, a través de la revisión de conferencias de expertos, encuestas a docentes y a la empresa Frio Aéreo, se ha obtenido una comprensión profunda de los desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones en este campo, las lecciones aprendidas y las recomendaciones tomadas de este informe pueden proporcionar una guía valiosa para mejorar la eficacia del liderazgo en la innovación logística, a quien esté interesado y poder contribuir así al crecimiento y desarrollo de las empresas en este sector.

Encontrando que las principales práctica y estrategias del liderazgo y habilidades gerenciales que fomentan la innovación logística son las siguientes. En primer lugar, se destaca la diversidad de enfoques en el liderazgo, evidenciando que no existe una única forma de liderar. Tanto los líderes inspiradores como aquellos que dan órdenes pueden ser efectivos en diferentes situaciones, lo que resalta la adaptabilidad y la flexibilidad en el liderazgo. Además, se enfatiza en la relevancia de las habilidades blandas y el liderazgo ético en el impulso de la innovación logística. La capacidad de fomentar un entorno inclusivo y respetuoso, junto con el ejemplo ético, influye directamente en la motivación y la moral de los empleados, creando así un ambiente propicio para la innovación sostenible. Así mismo tener en cuenta los tipos de personas mencionados por los docentes lo cual puede mejorar tanto la productividad como el bienestar de los empleados, contribuyendo así al éxito de la innovación logística. adicional, se destaca la importancia de fomentar la creatividad y la tolerancia al fracaso en el entorno laboral.

Permitir la experimentación y el aprendizaje continuo puede estimular la innovación en los procesos logísticos, promoviendo así la mejora continua y la adaptación a los cambios del mercado. También, se resalta la necesidad de que los líderes logísticos posean una combinación de visión estratégica y conocimientos técnicos en logística y tecnología. Esto implica estar al tanto de las últimas tendencias y tecnologías, así como saber aplicarlas de manera estratégica para mejorar los procesos logísticos y mantener la competitividad en un entorno empresarial en constante cambio.

De igual manera, se resalta la importancia de la formación y el desarrollo del personal, así como la promoción de la flexibilidad y la adaptabilidad en un entorno empresarial en constante

cambio, los líderes deben estar preparados para enfrentar los nuevos desafíos y ajustar sus estrategias según sea necesario. En adición, se destaca que los líderes deben tener la capacidad de identificar y gestionar los riesgos asociados con la implementación de nuevas tecnologías y procesos logísticos, mientras que a la vez consideran el impacto de sus iniciativas en la sociedad y el medio ambiente ya que una gestión eficaz de riesgos y problemas, así como el énfasis en la sostenibilidad y la responsabilidad social son muy importantes para una empresa.

Además, considerando la información obtenida se revela diversos desafíos para el desarrollo de la innovación logística, donde la resistencia al cambio, la integración de sistemas y la continuidad operativa son aspectos críticos. Además, se destaca la importancia de superar barreras culturales y garantizar el apoyo de la alta dirección. Estos desafíos, corroborados por los testimonios de expertos y experiencias empresariales, subrayan la necesidad de estrategias flexibles y proactivas para impulsar la innovación en el ámbito logístico. Abordar estos desafíos requerirá un enfoque integral que involucre a líderes comprometidos, comunicación efectiva, coordinación interdepartamental y una mentalidad proactiva para enfrentar los desafíos emergentes en el campo de la logística

Así mismo, para superar los desafíos en el desarrollo de la innovación logística, es esencial implementar estrategias que consideren el liderazgo y las habilidades gerenciales. La comunicación clara, la participación de los empleados, el reconocimiento del esfuerzo, y el liderazgo efectivo son fundamentales para reducir la resistencia al cambio y promover la adaptación a nuevas tecnologías y procesos logísticos. La combinación de estrategias para abordar la resistencia al cambio, junto con un liderazgo efectivo respaldado por prácticas que promueven la comunicación abierta, la diversidad y la gestión constructiva de conflictos, puede crear un entorno propicio para la innovación logística y el éxito a largo plazo de la empresa en un entorno empresarial dinámico.

Con respecto a las encuestas, fue posible deducir que hay cierta superposición en las áreas de enfoque entre las respuestas de los docentes y las empresas, aunque las perspectivas y el énfasis pueden variar. Ambos grupos reconocen la importancia del liderazgo, la cultura institucional y las estrategias para hacer frente a los problemas que plantea la aplicación de tecnologías innovadoras en el contexto de la logística. Sin embargo, las diferencias en las preguntas y las perspectivas individuales de los encuestados pueden influir en las respuestas proporcionadas.

Las respuestas de los docentes resaltan la importancia de la visión estratégica y el conocimiento técnico en logística y tecnología como habilidades clave de liderazgo para impulsar la innovación logística. Lo anterior sugiere que los docentes consideran relevante que los líderes logísticos estén familiarizados con las últimas tecnologías y puedan aplicarlas estratégicamente para mejorar los procesos logísticos. Por otro lado, la empresa enfatiza el uso de herramientas tecnológicas avanzadas como software ERP y aplicaciones móviles para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio en sus operaciones logísticas. Esto permite identificar que la empresa reconoce la importancia de adoptar tecnologías innovadoras para mantenerse competitiva en el mercado.

Los docentes destacan la importancia de abordar la resistencia al cambio y fomentar una cultura de innovación a través de estrategias como la formación, la comunicación efectiva y la promoción de la diversidad de ideas. La empresa menciona la resistencia al cambio y la integración con sistemas existentes como posibles desafíos en la implementación de tecnologías innovadoras. Proporcionan estrategias como la formación de equipos multidisciplinarios y la promoción de una cultura de eficiencia para abordar estos desafíos.

Los docentes resaltan la importancia de una cultura organizacional que valore la innovación en los procesos logísticos y promueva la colaboración y el aprendizaje continuo. Sugieren que los líderes deben fomentar esta cultura mediante una comunicación efectiva y la promoción de la diversidad de ideas. La empresa, por otro lado, menciona que su enfoque principal es promover la eficiencia y brindar un buen servicio, y que la innovación tecnológica viene más del lado de la tecnología de la información. Esto sugiere que la empresa puede tener una cultura organizacional más orientada hacia la eficiencia y el servicio al cliente en lugar de una cultura de innovación. Las tres encuestas reflejan la importancia del liderazgo y las habilidades gerenciales en la innovación logística, así como los desafíos y estrategias para abordar la implementación de tecnologías innovadoras en este campo. Las diferencias en las respuestas pueden deberse a las perspectivas individuales de los encuestados y las prioridades de sus respectivas organizaciones.

Respecto a la colaboración entre instituciones educativas y empresas como Frio Aéreo, así como el liderazgo educativo ejemplificado por Harold Camilo Díaz, cumplen un papel fundamental en la formación de profesionales capaces de afrontar los desafíos de la innovación logística. Estas colaboraciones ofrecen oportunidades únicas para que los estudiantes no solo adquieran conocimientos teóricos, sino también experiencias prácticas que enriquecen su comprensión del campo de la logística y la gestión empresarial. Ya que la internacionalización y

la colaboración académica facilitan la transferencia de conocimientos y mejores prácticas, permitiendo que los estudiantes exploren nuevas perspectivas y enfoques en el ámbito de la innovación logística. También, estas colaboraciones fomentan el desarrollo de habilidades como el liderazgo, la adaptabilidad y la resolución de problemas, que son fundamentales para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo.

En última instancia, la importancia de estas colaboraciones está en la capacidad para preparar a los futuros líderes empresariales y profesionales de la logística, formándolos con las herramientas y el conocimiento necesarios para impulsar la innovación y el crecimiento en sus organizaciones. Además, se resalta que, al fortalecer los lazos entre la academia y el sector empresarial, se promueve una cultura de colaboración y aprendizaje continuo que beneficia tanto a las instituciones educativas como a las empresas, contribuyendo así al desarrollo sostenible y al éxito organizacional en el campo de la innovación logística.

Respecto al enfoque metodológico se centró en la revisión y análisis detallado de las conferencias de los docentes, lo que permitió identificar puntos clave, tendencias y mejores prácticas en liderazgo, habilidades gerenciales e innovación en logística, las cuales están respaldadas en el trabajo con fuentes confiables consultadas en internet. Esta sistematización de experiencias permitió obtener una comprensión más profunda y estructurada de los temas tratados durante las conferencias, sirviendo como base para el desarrollo de conclusiones y recomendaciones en el ámbito de la logística empresarial. Además, se empleó una metodología consistente para llevar a cabo las encuestas a los docentes y a la empresa. Se diseñaron cuestionarios específicos, se seleccionaron muestras adecuadas y se utilizó la plataforma de formularios de Google para recopilar datos de manera eficiente y conveniente. Los participantes completaron las encuestas en línea, y los datos fueron recopilados y almacenados electrónicamente para su posterior análisis.

Gracias a todo lo anterior se identifica que el liderazgo efectivo desempeña un papel fundamental en la promoción de la innovación logística en las empresas ya que, al aplicar las lecciones aprendidas de este estudio, los líderes pueden estar mejor preparados para enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual y guiar a las organizaciones que representan hacia el éxito en un mundo cada vez más competitivo y cambiante.

Por último Se sugiere llevar a cabo estudios de caso detallados sobre empresas que hayan logrado implementar con éxito estrategias de innovación logística lideradas por un enfoque de liderazgo efectivo y habilidades gerenciales sólidas. Estos estudios podrían proporcionar

perspectivas prácticas y lecciones aprendidas para otras organizaciones. También es importante investigar cómo se pueden desarrollar y fortalecer las habilidades específicas necesarias para liderar la innovación logística, tanto a nivel individual como organizacional. Esto podría incluir programas de capacitación, mentorías y desarrollo de competencias específicas.

Teniendo en cuenta la rápida evolución tecnológica en el ámbito de la logística, se recomienda explorar cómo las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial y el internet de las cosas, están transformando el liderazgo y las habilidades gerenciales requeridas para impulsar la innovación en este campo. Por otro lado, se puede pensar en realizar análisis detallados sobre la gestión del cambio en el contexto de la innovación logística, centrándose en cómo los líderes pueden manejar eficazmente la resistencia al cambio y promover una mentalidad de aprendizaje continuo en sus equipos.

11. Referencias bibliográficas

- Action Coach. (23 de octubre de 2017). *Peter Drucker: El Padre del Management habla de los cambios*. actioncoach.com.mx: <https://actioncoach.com.mx/mariainesmoran/peter-drucker-padre-del-management/>
- Baena Naranjo, P. (03 de julio de 2023). *¿Qué es la logística 4.0 y cómo la aplicamos a la empresa?* obsbusiness.school: <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-la-logistica-40-y-como-la-aplicamos-la-empresa>
- Baena Ordosgoitia, A. (2019). Liderazgo: Pieza clave en el éxito organizacional. *Revista Anfibios*, 2(1), 54-59. <https://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/38/40>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA). (2024). *La importancia de la segmentación de mercado al desplegar una estrategia empresarial*. bbva.es: <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ae/cuentas/segmentacion-de-mercado.html#:~:text=%C2%BFPara%20qu%C3%A9%20sirve%20la%20segmentaci%C3%B3n,que%20se%20adapte%20a%20ella>.
- Barrera González, J. G., & Martín León, M. C. (2021). El papel de la Toma de Decisiones en el Liderazgo Organizacional. *Revista gerencia Libre*, 7(19), 32-46. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/9480/8478
- Canals, C. (22 de 09 de 2019). *Qué es el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard*. Universidad Internacional de La Rioja (UNIR). <https://www.unir.net/empresa/revista/que-es-el-liderazgo-situacional-de-hersey-y-blanchard/>
- Cárdenas, A. (03 de marzo de 2024). *Liderazgo efectivo: ¿Qué es? ¿Y cuáles son sus características?* latam.visma.com: <https://latam.visma.com/blog/liderazgo-efectivo-que-es-y-cuales-son-sus-caracteristicas/>
- Cepicat. (27 de abril de 2023). *Innovación logística: cómo la tecnología está transformando el sector*. cepicat.com: <https://cepicat.com/innovacion-logistica-como-la-tecnologia-esta-transformando-el-sector/>
- Chapa Beriestain, P. (19 de abril de 2021). *5 estrategias para vencer la resistencia al cambio*. linkedin.com: <https://www.linkedin.com/pulse/5-estrategias-para-vencer-la-resistencia-al-cambio-chapa-beriestain/>

- Chong Machado, Y. M., & Mamani Montes, M. R. (2017). Acciones de las Empresas Agroexportadoras de Esparrago Verde Fresco de Ica y su Inceidencia en la Exportación a Corea del Sur. [Trabajo de grado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/28173326-6372-4e48-92a8-7de809abfb07/content>
- Correa Meneses, J. S., Rodríguez Córdoba, M. d., & Pantoja Ospina, M. A. (2023). Influencia del liderazgo ético sobre la cultura organizacional ética. Estudio de caso en una organización colombiana. *Revista Universidad & Empresa*, 25(45), 1-28. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/13168/11948>
- de la Casa, J. (22 de agosto de 2023). *La importancia de desarrollar la capacidad de adaptación al cambio*. linkedin.com: <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-desarrollar-capacidad-adaptaci%C3%B3n-al-de-la-casa-1f/>
- Dongo Hernández, A. (07 de diciembre de 2023). *La historia tras la expansión de Yape en los micro y pequeños comercios*. linkedin.com: <https://www.linkedin.com/pulse/la-historia-tras-expansi%C3%B3n-de-yape-en-los-micro-y-dongo-hern%C3%A1ndez-a10zf/?originalSubdomain=es>
- Element Fleet Management México. (20 de julio de 2022). *Importancia de la Logística Empresarial: qué es, objetivos y tipos*. elementfleet.com.mx: <https://www.elementfleet.com.mx/recursos/blog/importancia-de-la-logistica-empresarial-que-es-objetivos-y-tipos#:~:text=La%20log%C3%ADstica%20empresarial%20busca%20optimizar,empresas%20en%20un%20mercado%20globalizado>
- Equipos y Talentos. (11 de enero de 2022). *El 85% del éxito profesional viene de las habilidades sociales bien desarrolladas*. Retrieved 2023, from [equiposytalento.com: https://www.equipoystalento.com/noticias/2022/01/11/el-85-del-exito-profesional-viene-de-las-habilidades-sociales-bien-desarrolladas#:~:text=El%2085%25%20del%20%C3%A9xito%20laboral,Centro%20de%20Investigaci%C3%B3n%20de%20Stanford](https://www.equipoystalento.com/noticias/2022/01/11/el-85-del-exito-profesional-viene-de-las-habilidades-sociales-bien-desarrolladas#:~:text=El%2085%25%20del%20%C3%A9xito%20laboral,Centro%20de%20Investigaci%C3%B3n%20de%20Stanford)
- Escuela Europea de Excelencia. (28 de agosto de 2015). *Qué es el liderazgo. Aspectos más relevantes*. [escuelaeuropeaexcelencia.com:](https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/)

- <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/>
- Euroinnova Business School. (2024). *¿Qué son las habilidades gerenciales y por qué son importantes?* euroinnova.co: <https://www.euroinnova.co/blog/que-son-las-habilidades-gerenciales#:~:text=La%20planificaci%C3%B3n%20es%20un%20aspecto,y%20la%20mano%20de%20obra>
- Farias, A. (03 de octubre de 2022). *Delegar para potenciar tu liderazgo*. linkedin.com: <https://www.linkedin.com/pulse/delegar-para-potenciar-tu-liderazgo-adri%C3%A1n-far%C3%ADas/?originalSubdomain=es>
- Faster Capital. (03 de marzo de 2024). *Resolucion de problemas Dominar la resolucion de problemas el arte de la cuestion experimentada*. fastercapital.com: <https://fastercapital.com/es/contenido/Resolucion-de-problemas--Dominar-la-resolucion-de-problemas--el-arte-de-la-cuestion-experimentada.html>
- Faster Capital. (s.f). *Cómo los líderes influyen en la cultura organizacional*. fastercapital.com: <https://fastercapital.com/es/preguntas-emprendedoras/c%C3%B3mo-los-l%C3%ADderes-influyen-en-la-cultura-organizacional.html>
- Faster Capital. (s.f). *Los desafíos de implementar innovación disruptiva en las organizaciones*. fastercapital.com: <https://fastercapital.com/es/tema/los-desaf%C3%ADos-de-implementar-innovaci%C3%B3n-disruptiva-en-las-organizaciones.html>
- Frio Aéreo. (2024). *Sobre Nosotros*. frioaereo.com: <https://www.frioaereo.com.pe/es/nosotros/>
- García Payares, F. J., Boom Cárcamo, E. A., & Molina Romero, S. J. (21 de 01 de 2017). *Habilidades del Gerente en Organizaciones del sector palmicultor en el Departamento del Cesar – Colombia*. *Revista Científica "Visión de Futur, 21, 1-21*. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357955446001/html/>
- Gobierno del Perú. (14 de enero de 2024). *YAPE. Plataforma digital única del Estado Peruano*. gob.pe: <https://www.gob.pe/44720-yape>
- Grau, O. (01 de febrero de 2014). *Élites de zorros y leones*. *El Periodico*. <https://www.elperiodico.com/es/economia/20140201/elites-zorros-leones-3064659>
- Gutiérrez Venegas, C. (23 de marzo de 2024). *La Habilidad de Delegar: Pilar de las Competencias Gerenciales en la Vanguardia Empresarial*. linkedin.com:

- https://www.linkedin.com/pulse/la-habilidad-de-delegar-pilar-las-competencias-en-guti%C3%A9rez-venegas-qfjfe/?trk=public_post&originalSubdomain=es
- Laoyan, S. (06 de febrero de 2024). *Cómo mejorar la eficiencia operativa*. asana.com: <https://asana.com/es/resources/operational-efficiency>
- León Carrasco, J. C. (23 de marzo de 2023). *Exportaciones aéreas de espárragos frescos o refrigerados inician el año de manera positiva*. agraria.pe: <https://agraria.pe/noticias/exportaciones-aereas-de-esparragos-frescos-o-refrigerados-in-31239#:~:text=Los%20esp%C3%A1rragos%20frescos%20o%20refrigerados,igual%20mes%20del%20a%C3%B1o%20anterior>
- López Mas, J. J., & Condori Luna, P. M. (2014). Relaciones entre el empleo, calidad de vida y gran empresa en la producción para exportación de espárragos en el Perú: El caso de los valles de La Libertad e Ica. *Pensamiento Crítico*, 10, 1-21. Retrieved 2023, from <http://dx.doi.org/10.15381/pc.v10i0.9126>
- Luna, Y. (22 de julio de 2019). *Dave Ulrich: visionario de la gestión de personas*. marianoramosmejia.com: <http://www.marianoramosmejia.com.ar/tag/dave-ulrich/>
- Macías Sánchez, M., Tamayo Maggi, M., & Cerda Paredes, M. (2019). Resistencia al Cambio en las Organizaciones: Propuesta para minimizarlo. *Palermo Business Review*(19), 39-53. https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_02.pdf
- Martins, J. (17 de agosto de 2022). *Liderazgo transaccional: qué es y cómo aplicarlo en tu empresa*. Retrieved 2023, from asana.com: <https://asana.com/es/resources/transactional-leadership>
- Mendez, A. (27 de octubre de 2022). *Las 80 mejores frases de Jim Rohn*. psicologiamente.com: <https://psicologiamente.com/reflexiones/frases-jim-rohn>
- Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación. (2024). *Innovación*. minciencias.gov.co: <https://minciencias.gov.co/glosario/innovacion>
- Montoya, M. (2008). Asociados para liderar. El cluster de espárragos del Perú. Corporación Andina de Fomento. https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/434/Asociados_para_liderar._El_cluster_de_esparragos_del_Peru.pdf?sequence=7

- Núñez, P. (05 de abril de 2023). *La logística como factor clave en la experiencia del cliente*. linkedin.com: <https://www.linkedin.com/pulse/la-log%C3%ADstica-como-factor-clave-en-experiencia-del-cliente-paola-n%C3%BA%C3%B1ez/?originalSubdomain=es>
- Organizacion de las Naciones Unidas (ONU). (2019). *Liderazgo Ético*. Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito (UNODC). https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE_4_-_Ethical_Leadership_-_Spanish.pdf
- Oxford Group Business School. (28 de febrero de 2024). *Supervisión efectiva y liderazgo*. linkedin.com: <https://www.linkedin.com/pulse/supervisi%C3%B3n-efectiva-y-liderazgo-oxford-group-business-school-wghwe/?originalSubdomain=es>
- Peña Obreque, C. (16 de octubre de 2023). *La cultura organizacional y la adopción de nuevas tecnologías en la cadena de suministro*. linkedin.com: <https://www.linkedin.com/pulse/la-cultura-organizacional-y-adopci%C3%B3n-de-nuevas-en-c%C3%A9sar-pe%C3%B1a-obreque/?originalSubdomain=es>
- QuadMinds. (11 de agosto de 2023). *¿Cómo Garantizar la Continuidad Operativa?* quadminds.com: <https://www.quadminds.com/blog/continuidad-operativa/>
- Rielo Castells, A. (12 de noviembre de 2020). *¿Sos un buho o una alondra?: La importancia de la luz en nuestro reloj biológico*. *El Observador*. <https://www.elobservador.com.uy/nota/-sos-un-buho-o-una-alondra-la-importancia-de-la-luz-en-nuestro-reloj-biologico-2020111214489>
- Robayo Acuña, P. V. (2015). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocio*, 7(16), 125-140. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007>
- Rojas, J. (13 de septiembre de 2023). *El Liderazgo Transformacional en la Empresa Moderna: Un Enfoque para la Innovación y el Éxito*. linkedin.com: <https://www.linkedin.com/pulse/el-liderazgo-transformacional-en-la-empresa-moderna-un-johan-rojas/?originalSubdomain=es>
- Sevilla Arias, A. (29 de mayo de 2012). *Logística: Significado, funciones, costes y ejemplo*. economipedia.com: https://economipedia.com/definiciones/logistica.html#google_vignette

- Sinek, & Simon. (04 de mayo de 2010). How great leaders inspire action. TED.
<https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4>
- Tadeus Mendez, A. (13 de julio de 2023). *Adaptándose al cambio: Estrategias para un exitoso manejo del cambio organizacional.* linkedin.com:
<https://www.linkedin.com/pulse/adapt%C3%A1ndose-al-cambio-estrategias-para-un-exitoso-manejo-mendez>
- The Logistics World. (07 de marzo de 2024). *Desarrollo de habilidades gerenciales para los profesionales de la logística: Un camino hacia la excelencia.* thelogisticsworld.com:
<https://thelogisticsworld.com/logistica-y-distribucion/desarrollo-de-habilidades-gerenciales-para-los-profesionales-de-la-logistica-un-camino-hacia-la-excelencia/>
- Troncoso Cortes, P. A. (03 de marzo de 2023). *Liderazgo.* linkedin.com:
<https://www.linkedin.com/pulse/liderazgo-paolo-alejandro-troncoso-cortez/>
- Universidad de Lima. (30 de octubre de 2023). *Misión Académica de la Universidad Santo Tomás de Colombia visitó a la ULIMA.* ulima.edu.pe:
<https://www.ulima.edu.pe/pregrado/negocios-internacionales/noticias/mision-academica-de-la-universidad-santo-tomas-de>
- Universidad Santo Tomás. (2024). *Misión y Visión de la Dirección de Relaciones Internacionales - [DRI], Seccional Villavicencio.* ustavillavicencio.edu.co:
<https://www.ustavillavicencio.edu.co/index.php/dependencias/dependencias-academicas/oficina-de-relaciones-internacionales-e-interinstitucionales-orii#:~:text=El%20proceso%20de%20internacionalizaci%C3%B3n%20de,USTA%20Colombia%20en%20redes%20acad%C3%A9micas>
- Villar, B. (27 de enero de 2023). *Liderazgo Carismático.* liderazgo.website:
<https://liderazgo.website/tipos-de-liderazgo/liderazgo-carismatico/>