

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

**Análisis del liderazgo de los supervisores del área de operaciones y su
relación con la productividad y seguridad del personal de Dp World
Caucedo en la República Dominicana en el periodo del 2011-2012.**

Presentado por:

2009-0697 Alfred Ottis Liriano Abreu

Asesor:

Edmundo Morel

Santo Domingo de Guzmán, D. N.

Agosto de 2012

I. INTRODUCCION

1.1 Definición del Problema

En República Dominicana, el puerto Multimodal de Dp World Caucedo está presentando síntomas de deficiencia en el liderazgo de los supervisores del área de operaciones, lo cual está afectando de manera directa e indirecta los objetivos trazados por parte de la alta gerencia a ser logrados en el periodo comprendido entre el 2011 y 2012. Esta situación ha despertado el interés de los directivos por lo que se ha convenido realizar un análisis que permita buscar posibles soluciones que ayuden a minimizar o erradicar los síntomas y causas que impactan de manera negativa en el alcance de las metas de esta prestigiosa empresa del sector marítimo.

Según las observaciones realizadas, se puede citar que las situaciones que se presentan en la actualidad se deben a factores tales como: la falta de seguimiento por parte de los supervisores en velar que el personal cumpla con las normas y políticas de seguridad de los procesos operacionales primordiales, lo que ha traído como consecuencia un aumento considerable del número de accidentes reportados dentro de la terminal, produciendo esto que se vea afectada de manera directa la disponibilidad de equipos operacionales.

También se ha podido observar en los reportes presentados por las distintos directivos una disminución de los índices claves de desempeño o KPI, lo cual se ha manifestado en una tendencia de disminución de los movimientos realizados por horas por parte de los operadores verificando como parámetro la comparación de los movimientos realizados en años anteriores versus la cantidad de barcos que se han presentado actualmente en la terminal.

En este punto se presentan diversos factores que pudieran estar incidiendo de manera directa e indirecta en que se cumplan los objetivos de

productividad entre los cuales se pueden mencionar un notable incremento del personal sin experiencia dentro del muelle debido al despido masivo de un gran número de operadores expertos por problemas de falta de respeto a los supervisores.

Este despido masivo, ha generado un clima organizacional no favorable para que la empresa pueda desarrollar de manera eficiente su estrategia pautada, de ser la terminal portuaria número uno del país y del Caribe. Estas condiciones negativas han generado una gran desmotivación entre los operadores de la terminal, quienes han notificado su inquietud de no sentirse identificados con los objetivos de la organización debido a que los supervisores no les comunican a sus subordinados la manera correcta en que deben de realizar sus labores y cuál es el fin de que los mismos cumplan con dichos objetivos.

Si la empresa continúa laborando con las condiciones anteriormente descritas, es muy probable que la organización no pueda sacar en el año 2012 provecho del buen posicionamiento en que se encuentra actualmente frente a sus competidores, en el sector marítimo de la República Dominicana.

Actualmente la empresa se encuentra en un estado de expansión e inversión en maquinarias para poder enfrentar la gran demanda que ha generado el posicionamiento logrado por la organización a finales del año 2010 cuando lograron alcanzar todas las metas pautadas, pero de no poder plantearse alternativas que permitan controlar la desmotivación actual de los empleados, la disminución de daños a equipos; lo cual aumenta los gastos en pólizas de seguro, las inversiones costosas en compras de equipos de reemplazos y un mejor desempeño del liderazgo por parte de los supervisores del área de operaciones pudiera ocasionar la pérdida total o parcial de clientes potenciales que pudieran rápidamente ser adquiridos por parte de la competencia influyendo de manera negativa en el posicionamiento en que se encuentra actualmente la terminal.

Esta situación hace necesario la búsqueda de posibles estrategias que permitan a los directivos frenar todos los problemas planteados con anterioridad mediante el análisis de la calidad del entrenamiento en liderazgo que han recibido los supervisores, verificando las posibles mejoras en los diversos canales de comunicación de las estrategias pautadas por la empresa, analizando las funciones y cantidad necesarias de personal en los puestos claves y verificando si es posible realizar evaluaciones de desempeño trimestrales, con el objetivo de poder verificar con tiempo que la organización esté alineada con las metas que desea lograr.

Finalmente la empresa debe también analizar las posibilidades de automatizar todos los procesos operacionales primordiales para de esta manera verificar si es posible disminuir el impacto que causan los supervisores a la seguridad y a la productividad de las operaciones.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo afecta la falta de liderazgo por parte de los supervisores en la productividad y la seguridad de Dp World Caucedo en la República Dominicana en el periodo del 2011-2012?

1.1.3 Sistematización del problema

¿Por qué existen problemas de liderazgo dentro de la terminal?

¿Cómo afecta el liderazgo en la productividad?

¿Cómo afecta el liderazgo en la seguridad?

¿Cuál es el posicionamiento de Dp World Caucedo en el periodo del 2011-2012?

¿Cómo se puede mejorar la productividad y la seguridad basada en un liderazgo efectivo?

1.2 Objetivos de la Investigación

- ❖ Analizar la manera en que la eficiencia del liderazgo por parte de los supervisores del área de operaciones impacta de manera directa en la productividad y la seguridad de Dp World Caucedo en el 2011-2012.

Objetivos específicos

- ✓ Evaluar por qué existen problemas de liderazgo dentro de la terminal de Dp World Caucedo en la República Dominicana en la actualidad.
- ✓ Investigar el impacto del liderazgo y su relación con la productividad portuaria.
- ✓ Identificar el impacto del liderazgo y su relación con la seguridad portuaria.
- ✓ Investigar la causa raíz que está debilitando el posicionamiento de Dp World Caucedo en el periodo 2011-2012.
- ✓ Identificar posibles medidas y/o estrategias de mejoras que se pudieran implementar como medida de prevención para mejorar la productividad y la seguridad de la terminal portuaria basada en un liderazgo eficaz y una supervisión operacional eficiente.

1.3 Justificación del Estudio

Las acciones que se realizarán al iniciar este análisis es con el fin de obtener conocimientos necesarios y oportunos sobre las razones principales por lo que una supervisión efectiva en las operaciones de cualquier organización es considerado vital para lograr una productividad y seguridad sostenible que permita a las empresas mejorar el posicionamiento de la misma en el mercado.

Hemos enfocado nuestra atención en el puerto de Caucedo por ser considerado el mayor proyecto de infraestructura de transporte de carga marítimo de la República Dominicana y debido a la gran importancia que representa este puerto, tanto para la industria marítima, como para la industria portuaria de todo el Caribe.

El puerto de Caucedo desde sus inicios ha cautivado el interés de los importadores y exportadores porque los mismos se sienten más seguros con el manejo que le es otorgado a sus cargas, así como los nuevos mecanismos innovadores y tecnológicos que le permiten ofrecer mejores servicios que el resto de los demás puertos nacionales.

La importancia fundamental de este análisis radica en proporcionar información valiosa a todos los lectores que permita hacer entender que ninguna empresa podrá tener un buen desempeño sostenible en el tiempo si no coloca supervisores estratégicamente que permitan como líderes de la organización motivar a sus subordinados a mantenerse enfocados en las acciones que deben de realizar para lograr la meta de la dirección.

Los resultados de este análisis les serán de mucho interés a todos los directivos que estén pasando por inconvenientes de supervisión y liderazgo por su personal de mando. En éste buscaremos mostrar posibles métodos y estrategias que permiten a las empresas mejorar el desempeño de sus supervisores enfocados en la situación de deficiencia de liderazgo que se ha presentado en la empresa de Dp World Caucedo la cual ha afectado de manera notoria la imagen de la empresa en comparación con las demás terminales portuarias pertenecientes a Dubái Port.

De continuar la empresa con los conflictos internos de mando por parte de sus supervisores, el clima organizacional pudiera seguir siendo afectado y aumentar aún más la desmotivación de los empleados lo cual haría perder totalmente el enfoque de todos los operadores en conseguir las metas trazadas por la organización. Debido a esto, de no presentarse acciones correctivas a los síntomas de esta enfermedad podríamos ver un posicionamiento debilitado de Dp world caucedo a nivel nacional contra sus competidores del sector marítimo.

1.4 Aspectos metodológicos

-Tipo de estudio

Según los objetivos de este análisis el tipo de estudio será descriptivo, debido a que busca realizar una recolección de datos para presentar la relación que existe entre una supervisión con liderazgo eficaz con respecto a la productividad y la seguridad de la organización.

También se procederá a analizar minuciosamente los resultados de este análisis con el objetivo de poder presentar informaciones significativas que permitan contribuir con el conocimiento de los lectores.

También según los objetivos será explicativa debido a que buscaremos explicar la causa-efecto que tiene el desempeño de los supervisores para la empresa.

-Descripción de la población y muestra

La población estudiada en este análisis va dirigida especialmente a los supervisores del área de operaciones de Dp World Cucedo y a todo el personal de primera línea que tiene a su cargo subordinados del área de operaciones que deben de motivar a cumplir con las metas exigidas por parte de la empresa.

En el área de operaciones se cuenta en la terminal con 4 turnos principales que laboran en horario 6X2 rotativos de 8 horas que son los Destroyers, los Terminators, Remolinos y los Vampiros. Entre estos turnos operacionales se encuentra más de un 50% de los empleados de toda la terminal por lo que podemos definir el área de operaciones como la fuerza motriz para que se puedan lograr las metas de la organización.

Debido a esto los supervisores de esta área tienen una responsabilidad enorme en lograr que sus subordinados logren hacer su desempeño de acuerdo a lo planificado por parte de la gerencia, para que de esta manera se pueda llegar a los horizontes trazados.

Entre los supervisores del área de operaciones, están los siguientes:

- ✓ **Tally Clerks**, se encargan de dar las instrucciones de carga y descarga a los operadores de grúa pórtico y camiones desde el área de las grúas. También agilizan dicho proceso y reportan el progreso de las operaciones de barco. Estos también auxilian a los supervisores de Barco.
- ✓ **Supervisores de Barco**, se encargan principalmente de inspeccionar completamente las bodegas de los barcos, verificar los posibles riesgos operacionales y entregas de los planos de los barcos.
- ✓ **Capataces de Barco**, se encargan de influir en los longshoreman para que los trabajos de amarres y desamarres de los barcos se realicen en el tiempo estipulado según lo planificado por los supervisores de barcos.
- ✓ **Capataces del CLC (Centro Logístico Caucedo)**, se encargan de velar que los operadores de reachstackers coloquen los contenedores según las ordenes que tienen en sus pantallas y según los planes operacionales.

- ✓ **Supervisores de Labor**, se encargan de organizar el personal operativo en cada uno de los equipos planificados, suministrarle los recursos necesarios para realizar las operaciones y verificar que los operadores se mantengan en sus respectivos puestos de trabajos.
- ✓ **Supervisor de las planificaciones de Labor**, se encarga de planificar las vacaciones, equipos, turnos operativos, pago de horas extras y entrenamiento de cada uno de los operadores de la organización.
- ✓ **Supervisor de entrenamiento**, se encarga de entrenar a todos el personal operativo para que puede desempeñar de manera efectiva su trabajo.
- ✓ **Supervisores de seguridad industrial**, se encargan de verificar que todas las actividades que se están haciendo dentro de la terminal se encuentran bajo los estándares de riesgos permitidos por el instituto de Dp world Caucedo.
- ✓ **Supervisores de planificaciones de barcos**, se encargan de velar que la empresa cumpla con las exigencias de las líneas marítimas que brindan sus servicios a Caucedo y de distribuir de manera estratégica los recursos operacionales para poder cumplir con los movimientos necesarios para lograr ser productivos.
- ✓ **Supervisor de Control y Equipo**, se encarga de suministrar y controlar los equipos necesarios para cumplir con las operaciones.
- ✓ **Supervisores de mantenimiento**, se encargan de velar que a los equipos se le brinden los servicios de prevención necesarios para tener una buena disponibilidad de equipos y mejorar la comodidad de los operadores.

La organización, de acuerdo a sus necesidades cuenta con la siguiente cantidad de supervisores de operaciones:

POBLACIÓN ESTUDIADA	
SUPERVISORES DE OPERACIONES	CANTIDAD
TALLY CLERKS	32
SUPERVISORES DE BARCOS	20
CAPTACES DE BARCOS	12
CAPTACES DE CLC	12
SUPERVISORES DE LABOR	4
SUPERVISOR DE LAS PLANIFICACIONES DE LABOR	1
SUPERVISOR DE ENTRENAMIENTOS	1
SUPERVISORES DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	3
SUPERVISORES DE PLANIFICACIONES DE BARCOS	1
SUPERVISOR DE CONTROL Y EQUIPOS	1
SUPERVISORES DE MANTENIMIENTO	10
TOTAL DE SUPERVISORES DE OPERACIONES	97

-Diseño de investigación adoptado

El diseño de investigación adoptado es el transversal debido a que se basa en recolectar datos en un tiempo único. El propósito es describir la causa y efecto de la supervisión eficiente y deficiente en el área de operaciones para poder brindar los conocimientos necesarios de cómo lograr estrategias que mantengan un liderazgo fuerte en los supervisores.

-Procedimientos de observación y medición utilizados

Los procedimientos de observación y medición utilizados son los siguientes:

- ❖ **Encuestas:** Cuestionarios de preguntas cerradas para identificar claramente lo que buscamos dentro de este análisis.
- ❖ **Entrevistas:** Cuestionarios de preguntas abiertas para buscar informaciones adicionales que nos permitan brindarle más cuerpo e interés al análisis.

II. MARCO TEORICO

2.1 Supervisión efectiva.

Supervisión es la acción y efecto de supervisar, un verbo que supone ejercer la inspección de un trabajo realizado por otra persona. Quien supervisa se encuentra en una situación de superioridad jerárquica, ya que tiene la capacidad o la facultad de determinar si la acción supervisada es correcta o no.¹ En la terminal de Caucedo el lograr tener una supervisión efectiva es de suma importancia debido a que un error de seguimiento a las normas de seguridad por parte de cualquier supervisor del área de operaciones pudiera traducirse en un accidente o en una fatalidad para la terminal.

La palabra supervisión se deriva de los vocablos latinos “súper” y “Visio”, que significa “ver sobre”, lo cual se traduce como mirar desde arriba una actividad. El término de supervisión se utiliza tradicionalmente para definir el acto de vigilancia que una persona ejerce sobre el trabajo que realiza el personal que está bajo su mando.²

La supervisión se utiliza sobre todo en el ámbito de las empresas, donde suele existir el puesto de supervisor.

En este sentido podemos decir que, la supervisión es una actividad técnica y especializada cuyo fin es la utilización racional de los factores productivos.

¹ Supervisión. (n.d.). Extraído el 13 de Julio de 2012 desde <http://definicion.de/supervision/>.

² Concepto, Importancia y principio de la dirección. (n.d.). Extraído el 06 de Julio de 2012 desde <http://www.monografias.com/trabajos11/conim/conim.shtml>

El supervisor se encarga de controlar que los trabajadores, las materias primas, las maquinarias y todos los recursos de la empresa se encuentren coordinados para contribuir al éxito de la compañía. Debido a lo expuesto anteriormente radica la importancia de que los supervisores sepan ser líderes en el rol que desempeñan puesto que es la única manera de lograr todo debidamente coordinado para lograr que la terminal de Caucedo se pueda mantener siendo segura y productiva.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- ✓ La productividad del personal para lograr los objetivos.
 - ✓ La difusión correcta de la comunicación.
 - ✓ La relación entre jefe-subordinado.
 - ✓ La corrección de errores.
 - ✓ La gestión de la motivación y del marco formal de disciplina.
-
- ✓ El supervisor no sólo debe ser alguien experimentado en el área que supervisa, sino que debe tener la autoridad suficiente para dirigir al resto de las personas. Por eso, entre las principales características de un supervisor se encuentran:
 - El conocimiento del trabajo (respecto a los materiales, la tecnología, los procedimientos, etc.),
 - El conocimiento de sus responsabilidades (incluyendo las políticas y reglamentos de la empresa),
 - La habilidad para instruir (adiestramiento del personal) y dirigir (liderar al personal).

2.2 Liderazgo

Cuando hablamos de personas que tienen la responsabilidad de lograr que los subordinados hagan de manera voluntaria, comprometida y entusiasta las acciones necesarias para lograr la meta trazada, hablamos de un líder.

La acepción “etimológica. La palabra liderazgo proviene del inglés “to lead” que significa guiar. Algunas definiciones con las que se comparten los elementos que ellas integran son³:

El liderazgo, es el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Así como, es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

También se define el liderazgo como la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos, en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback integrando las opiniones de los otros.

³ Bautista. Susana (2008). Liderazgo. Extraído el 14 de Julio de 2012 desde <http://www.eumed.net/tesis/2008/sdba/definicion%20del%20liderazgo.htm>

El liderazgo es una manera de ser y de actuar que se compone de un conjunto de habilidades y actitudes, muchas veces propias de las personas aunque las mismas se pueden aprender y desarrollar.

Cada una de las definiciones dan cuenta y énfasis en algunos de los elementos que conforman el concepto de liderazgo, estos son: convencimiento, desarrollo, habilidad, unión de grupo, motivación de grupo, comunicación, capacidad, proceso, guía, influencia, objetivos, y división de trabajo en la organización. Asimismo, se afirma que la organización es donde el liderazgo aplica los elementos, y reconoce al hombre a partir del conocimiento sus comportamientos, habilidades e interacciones con los otros hombres y con su escenario, con la finalidad de lograr la visión, la meta u objetivo en la organización.

2.2.1 Diferentes Tipos de Liderazgos:

Existen varios tipos de liderazgo de acuerdo con ciertas características por ejemplo: el modo de actuar, el modo de tomar decisiones y hasta el modo de interactuar en un equipo de trabajo⁴.

Los tipos de liderazgo son:

2.2.2 Liderazgo Autoritario

Este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que trata de mantener el cumplimiento de objetivos a través de una autoridad rigurosa. En este tipo de liderazgo los trabajadores o miembros que siguen al líder suelen seguir al pie de la letra las órdenes sin derecho a reclamos o explicaciones.

⁴ Liderazgo y valores. (n.d.). Extraído el 06 de Julio de 2012 desde <http://tallerdelideres.com/tipos-de-liderazgo-ques-liderazgo/>.

Este tipo de liderazgo suele crear notorios conflictos en el equipo de trabajo, creando de esta manera un ambiente de tensión y nerviosismo. Los líderes que mantienen un liderazgo autoritario suelen ser suplantados rápidamente por otro líder que sea más acorde a los a los requerimientos y demandas de la organización y del grupo.

2.2.3 Liderazgo Complaciente

En este tipo de liderazgo nos encontramos con el líder que intenta tener la aprobación de todos o de estar bien con todos. Este caso resulta favorable para el líder en una etapa inicial. Pero Suele ocurrir, en este tipo de liderazgo, que los trabajadores o seguidores del líder suelen abusar de la confianza y muchas veces se sienten cómodos y seguros porque saben que a cada demanda o requerimiento que hagan tendrán una aprobación casi segura por parte del líder.

Los que no están de acuerdo con este tipo de liderazgo son por lo general las personas que están altamente comprometidas con la organización como gerentes y altos ejecutivos que ven en este tipo de liderazgo estados de comodidad que van en contra de los cumplimiento de metas, logros y objetivos de la organización.

2.2.4 Liderazgo por Conveniencia

Este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que persigue sus objetivos personales antes que los objetivos del grupo o de la organización. No le interesa nada más que salir siempre con un beneficio personal. Es común que este tipo de líder no sea aceptado en un equipo u organización ya que la forma que toma las decisiones suele generar mucha desconfianza en los demás miembros del equipo.

2.2.5 Liderazgo Independiente

Este tipo de líder se caracteriza por hacer ser autosuficiente, suele hacer las cosas de manera aislada. Para que una organización crezca tiene que haber una interacción entre líderes y seguidores. Este tipo de líder no suele durar mucho en las organizaciones ya que no garantiza el éxito al equipo. Este tipo de líder suele crear un ambiente de desorden, confusión, caos y desmotivación que no van de acuerdo con los objetivos y metas que persigue la organización.

2.2.6 Liderazgo Comprometido

Este es el tipo de liderazgo que necesita toda organización. En este tipo de liderazgo, el líder está comprometido con pasión y vocación con las responsabilidades que tiene a su cargo. Las personas que siguen a este tipo de líder suelen sentir compromiso, seguridad, propósito y satisfacción.

Este es el tipo de liderazgo que en la terminal de Caucedo los directivos desean lograr obtener por parte de los supervisores de operaciones, debido a que es la única manera de lograr que por compromiso con las normativas de la empresa, la terminal se mantenga segura y productiva.

El Sr. Robin S. Sharma, ⁵ en su libro "El monje que vendió su ferrari", esboza claramente el perfil y la manera en cómo debe comportarse un verdadero líder. Aquí presentaremos los 8 puntos clave que definen estas características:

⁵ Sharma. Robbin. (2002). El monje que vendió su Ferrari. Editora Plaza Janes, México, D.F.

1. Unir el salario y el objetivo:

- ✓ Los líderes clarividentes hacen que su gente sienta que la causa que persiguen la empresa es en parte suya.
- ✓ Armonizan los objetivos de la organización con los objetivos individuales de la gente y el equipo.
- ✓ Cuando el empleado conoce su aporte y esfuerzo y que el mismo genera, se siente que pertenece a una causa mayor.
- ✓ Comprende que su esfuerzo ha valido la pena y que ha trabajado para el bien de la humanidad o de su comunidad.

2. Ritual de las relaciones humanas: Dirigir con la mente, liderar con el corazón.

Los líderes clarividentes, para lograr el compromiso de su equipo fomenta el respeto de sus seguidores y logran establecer una confianza duradera. Para esto se basan en el secreto de las grandes relaciones, el cual consiste en cumplir sus promesas, escuchar atentamente, ser siempre compasivos y decir la verdad.

3. Ritual de la unidad del equipo: premiar rutinariamente y reconocer sistemáticamente.

- ✓ El líder sabe que al premiar rutinariamente y reconocer sistemáticamente a las personas que lidera estas se sienten valoradas y admiradas.
- ✓ Cuando los miembros de un equipo se sienten valorados realizan cualquier esfuerzo adicional y aportan lo mejor de sí para el logro de la excelencia.
- ✓ Un líder alaba el progreso y premia el resultado. Enfoca el mejoramiento y desarrollo del personal en algo positivo. Reconoce de manera específica, de inmediatos en públicos y con sinceridad.

4. Ritual de la adaptabilidad y la gestión del cambio: ríndete al cambio.

- ✓ El líder gestiona el presente y visualiza el futuro.
- ✓ Tiene la suficiente sabiduría como para entender que si se quiere dominar el cambio hay que rendirse ante él. Para esto es necesario la flexibilidad, reaccionar a los imprevistos con estilo, agilidad y rapidez.
- ✓ Un líder que logra adaptarse al cambio y emplearlo en beneficio propio adquirirá una ventaja competitiva frente a sus adversarios.

5. Ritual de la eficacia personal: céntrate en lo valioso.

- ✓ Los líderes saben perfectamente que persiguen y que deben hacer para lograrlo.
- ✓ Conocen perfectamente cuáles son sus actividades más provechosas, las que generan los progresos que necesitan para llegar a su objetivo.
- ✓ Saben que deben manejar y optimizar el uso del recurso tiempo con planificación y metas claras.

6. Ritual del auto liderazgo: lidérate a ti mismo.

- ✓ Para lograr liderar a otras personas debe conseguirse un liderazgo total sobre sí mismo.
- ✓ Es necesario conocerse a sí mismo, sus fortalezas y debilidades antes de orientar y establecer rumbo a otros.
- ✓ El líder debe conquistar el dominio propio, auto comprometerse consigo mismo a alcanzar la excelencia, esforzarse por sobrepasar las metas y los parámetros personales.

**7. Ritual de la creatividad y la innovación: ve lo que todos vemos.
Piensa lo que no piense nadie.**

- ✓ Rompe las cadenas de la forma tradicional de ver las cosas.
- ✓ Fomenta y estimula las ideas innovadoras y emprendedoras, como materia prima del éxito.
- ✓ La tarea del líder es hacer que su gente vea lo que todos ven pero motivar a pensar en lo que nadie piensa. Recupera la creatividad natural que late en la mente de todos sus empleados. Provee el ambiente adecuado para liberar con este don natural.

8. Ritual de la contribución y la importancia: Vincula el liderazgo en la herencia.

- ✓ Se centra constantemente en dejar atrás de si cuando partan una huella importante de servicio y contribución, esos líderes vinculan el liderazgo con el legado.
- ✓ Sirven a todos los que les rodean con la mayor nobleza, honor y lealtad.
- ✓ Desarrollar ideas y proyectos que trasciendan, que no finalicen con la existencia física del líder, debe ser luz y guía para los demás miembros de su equipo.
- ✓ Entender que el objetivo de la vida es una vida de objetivos.

2.3 Coaching

El coaching se ha convertido en un sistema de liderazgo integral, un conjunto de principios de direccionamiento y movilización humana y empresarial hasta el logro de resultados que, conjugados de una manera especial y diferenciada que con herramientas y técnicas específicas para la

identificación de talentos, técnicas para el entrenamiento, y desarrollo de competencias para la productividad.

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo⁶.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

2.3.1 ¿Cuándo dar coaching?

El coaching se debe aplicar cuando⁷:

- ✓ Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- ✓ Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- ✓ Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de sí trabajo.

2.3.2 ¿Cómo funciona el Coaching?

El coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos. De parte del coach: El compromiso de un resultado extra-ordinario, la honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro.

De parte del coach: El compromiso con el resultado de su coach más grande que el del coach mismo.

⁶ Martinez. Jennifer (202). Coaching. Extraído el 14 Julio de 2012 desde <http://www.monografias.com/trabajos10/coach/coach.shtml>,

⁷ Ibídem

Esto significa que el coach tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de sus propias opiniones del coach, y de las opiniones que el coach traiga en su relato. A veces los coaches trabajan también con los estados de ánimo.

Pero si bien este es un tema que tiñe la percepción de cualquier ser humano, los coaches saben que el compromiso tiene que ser más grande que el estado de ánimo, o sólo haríamos aquello que "nuestros días buenos" nos permitan.

2.3.3 El Perfil de los Coach.

Los coach deben tener bien definidos, cuáles son sus valores y bajo cuales normas deben regirse, entre ellas tenemos:

Competencia Humana: Se refiere a que los coaches creen en personas:

- ✓ Desean ser competentes y obteniendo la ayuda necesaria harán lo posible para ser más competentes aun.
- ✓ Se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua.

Desempeño Superior: Los coaches comparten un compromiso hacia el desempeño superior creyendo que:

- ✓ Gestionando y liderando por control no es práctico y no conduce hacia un compromiso con un desempeño superior o con la mejora continua hacia un mejor desempeño.
- ✓ Un desempeño optimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos para desempeñarse lo mejor que les permiten sus habilidades.

Las características citadas por Hendricks et al (1996) son⁸:

La claridad: Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.

El apoyo: Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.

Construir confianza: Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale éxitos ocurridos. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.

La mutualidad: Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas. Asegúrese que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo?

Perspectiva: Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, mas comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.

⁸ Ibidem.

El riesgo: Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.

La paciencia: El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas "viscerales", ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.

La confidencialidad: Los mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

El respeto: Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que él guía.

Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición a involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc., hace que comunique poco respeto.

2.3.4 Las principales funciones del Coach:

1. Liderazgo visionario inspirador.
2. Seleccionador de talentos.
3. Entrenados de equipos.
4. Acompañamiento de vendedores en el campo.
5. Consultor del desempeño individual de los vendedores.
6. Motivador y mentor de desarrollo de carrera.
7. Gestor del trabajo en equipo.
8. Estratega innovador.

2.3.5 Coaching en las organizaciones.

- ✓ Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:
- ✓ Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- ✓ Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- ✓ Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- ✓ Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- ✓ Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- ✓ Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

2.4 La Delegación y el empowerment y/o empoderamiento:

Se entiende por delegación cuando una persona que ocupa una posición de supervisor le asigna funciones o tareas propias a otra persona que le es subordinada. De acuerdo con la administración y supervisión tradicionales, se puede delegar autoridad pero no responsabilidad.

La delegación es un concepto que surge a partir de la necesidad del gerente de desplazar tareas rutinarias y urgentes para dedicar más tiempo a tareas importantes.

Desde su creación, el concepto de la delegación ha evolucionado desde el detectar personas que al gerente le parezcan extraordinarias o competentes (facultando así solo a una minoría), hasta el empowerment, en el que cada empleado puede y debe asumir sus propios comportamientos, decidir y sentirse responsable de los resultados.

2.4.1 ¿Cómo facultar a los empleados?

Es la pregunta que hace Ken Blanchard en Empowerment y la respuesta que da es que la gente no necesita que le den poder, puesto que ya lo tienen por sus conocimientos y su motivación. Facultar es liberar ese poder que ellos poseen.

Es claro que el proceso de adopción de una mentalidad así es lento y debe hacerse en forma gradual, porque este es un viaje en el cual todos en la organización toman parte. Como resulta evidente, el papel del gerente cambia a medida que los empleados son facultados, a la vez que estos desarrollan su potencial.

Los preceptos básicos planteados son tres:

El primero, compartir información con el objetivo de que las personas entiendan el negocio y la situación en que este se encuentra. Entregar todo tipo de información: financiera, evaluaciones de rendimiento, estudios de mercado, planeación estratégica etc. y enseñarla a interpretar les da a los empleados un elevado sentimiento de confianza, al tiempo que crea en ellos compromiso y responsabilidad por sus acciones.

El segundo, crear autonomía por medio de fronteras, sobre todo en las primeras etapas del viaje, para canalizar la energía de las personas, tales fronteras son los objetivos de la empresa, los valores de esta, las metas, el papel de cada persona, la estructura organizacional y la estructura del sistemas, la misión y la visión.

El tercero, reemplazar la jerarquía con equipos auto-dirigidos, lo cual le asigna al gerente la tarea de enseñarle al empleado a dirigir su propio trabajo y a desarrollar las destrezas necesarias para trabajar en equipo, además de fomentar el desarrollo de las fortalezas de cada individuo en el rol que más se le ajuste.

Esto le dejará más tiempo (el eterno problema) al gerente para dedicarse a la planeación estratégica, al trabajo con clientes, la creación de nuevos equipos y procedimientos, programas de entrenamiento y proyectos especiales atrasados, entre otros.

Delegar es mucho más que una decisión que se toma cuando el gerente no dispone de suficiente tiempo: partiendo de esto pueden abrirse perspectivas no imaginadas en tiempos anteriores en las organizaciones, puede iniciarse un viaje en el que todos puedan mejorar constantemente su calidad de vida, al tiempo que la organización evoluciona y alcanza sus objetivos.

2.4.2 Empowerment

El empowerment es más que la delegación, ya que atribuye autoridad y responsabilidad. Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

2.4.3 ¿Que es un equipo con empowerment?

Son grupos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio que comparten el liderazgo colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.

Características de equipos con empowerment:

- ✓ Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas
- ✓ Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y proceso de información.
- ✓ El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
- ✓ Son comprometidos flexibles y creativos.
- ✓ Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.

- ✓ Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza.
- ✓ Tienen una actitud positiva y son entusiastas.

2.4.4 Organización de empowerment

Desde el principio de los setenta las organizaciones en todo el mundo empezaron a reemplazar su estructura tradicional por un mayor compromiso y alta involucración del personal.

La estructura tradicional está hecha en forma de pirámide, en donde las funciones son altamente especializadas, sus límites son claras y hay un control de los supervisores para asegurar que el trabajo sea rápido y consistente, en conclusión la gente que ocupa la punta de la pirámide es la gente que planea y piensa mientras que los niveles más bajos son los hacen el trabajo.

Es necesario definir las funciones con claridad antes del proceso de transformación y durante este. Las organizaciones necesitan entre quince meses y cinco años para completar las etapas de empowerment y se necesita un alto nivel de ayuda, compromiso y apoyo para llevar a cabo el proyecto.

Durante el desarrollo de empowerment habrá tropiezos que pueden ser previsibles, no debemos estancarnos por los problemas si no enfrentarlos y resolverlos, uno de estos tropiezos son:

- ✓ Inercia: dificultad en decidirse a empezar.
- ✓ Dudas personales: creer que usted no es capaz, ni puede crear en su lugar de trabajo.
- ✓ Ira: echarle la culpa a los demás por tener que pasar por todo esto.
- ✓ Caos: se ven tantas formas de llegar al final que uno se pierde en el camino.

Al crear una organización con empowerment un gerente necesita estar consciente de cómo las políticas organizacionales contradicen el comportamiento del equipo que está tratando de reforzar.

Cuando es necesario el gerente debe tratar de cambiar las políticas de la organización. Por ejemplo es difícil conseguir que los miembros de un equipo trabajen juntos y se ayuden unos a los otros cuando la recompensa y los incentivos son por resultados individuales.

2.5 Productividad en industrias de servicios:

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

2.5.1 ¿Qué es productividad?

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

Para una empresa poder lograr ser rentable, debe de establecer controles de medición de la productividad sin importar la naturaleza de la empresa. Debido a esto es importante ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo establecidos en las empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables.

2.5.2 Key Performance Indicators (Indicadores claves de productividad).

Una de las características de las organizaciones modernas es que han incorporado a sus procesos, elementos de gestión que les permitan evaluar sus logros o señalar debilidades para aplicar los correctivos necesarios. Estos elementos conocidos como indicadores se deben establecer desde el mismo momento en que se elabora el plan de desarrollo estratégico y se aplican a éste y al plan operativo, en momentos de verdad o en la etapa de evaluación.

Las implicaciones de la medición en el mejoramiento de procesos, están relacionadas con la posibilidad de adelantarse a la ocurrencia de las dificultades, identificar con mayor exactitud las oportunidades de mejoramiento con el fin de conocer oportunamente las áreas problemáticas y entender los bajos rendimientos.

La mayor implicación podría decirse está en la posibilidad del conocimiento profundo que se puede tener de los procesos y poder llegar así a las metas de la excelencia propuestas.

En la toma de decisiones la medición es fundamental porque permite recoger y analizar los datos pertinentes, pronosticar los resultados, eliminar las apreciaciones subjetivas, fomentar la participación en la toma de decisiones a partir de observaciones comunes a todos y evitar discusiones tontas por tener diversos criterios o puntos de vista diametrales, dedicar la gerencia a lo importante en vez de perderse en lo urgente. Por tanto, la medición en la toma de decisiones no es solamente acumular datos por acumular, ella debe contar con un marco teórico que permita concatenar, caracterizar, clasificar, establecer relaciones, estudiar frecuencias e interpretar los datos con la finalidad de mejorar los procesos gerenciales.

Es necesario comprender que la productividad en servicios no se mide del mismo modo que en organizaciones productivas.

Los servicios son mucho más complejos. Por consiguiente, se necesita un enfoque más integrador sobre la productividad. Los clientes no evalúan sólo el resultado del proceso productivo; además, no evalúan actividades aisladas, sino toda la operación que perciben y en la que se ven implicados.

Debido a esto la productividad tiene que ser controlada tanto por mediciones externas como internas. Las mediciones externas se orientan a la satisfacción de los clientes, ya que conducen a altos niveles de calidad, mientras que las mediciones internas están vinculadas a los costos de los recursos que se utilizan para alcanzar una cierta calidad percibida en los servicios.

2.5.3 En las empresas de servicio, ¿cómo miden la productividad?

- ¿Existen mediciones de la eficacia interna? (costos de los recursos)
- ¿Tienen en cuenta en la productividad la satisfacción del cliente?
- ¿Se habla de calidad y satisfacción del cliente, pero a la hora de evaluar a los empleados, las mediciones son solamente de eficacia interna?

KPI, del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico.

Estos indicadores son utilizados en inteligencia de negocio para asistir o ayudar al estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura.

El acto de monitorizar los indicadores clave de desempeño en tiempo real se conoce como monitorización de actividad de negocio.

Los KPIs suelen estar atados a la estrategia de la organización (ejemplificadas en las técnicas como la del cuadro de mando integral). Los KPIs son "vehículos de comunicación"; permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

Los KPIs tienen como objetivos principales: medir el nivel de servicio, realizar un diagnóstico de la situación, comunicar e informar sobre la situación y los objetivos, motivar los equipos responsables del cumplimiento de los objetivos reflejados en el KPI, progresar constantemente.

Cuando se definen KPI's se suele aplicar el acrónimo SMART, ya que los KPI's tienen que ser:

- ✓ **específicos (S**pecific)
- ✓ **Medibles (M**easurable)
- ✓ **Alcanzables (A**chievable)
- ✓ **Relevantes (R**elevant)
- ✓ **a Tiempo (T**imely)

2.6 Seguridad

La seguridad industrial consiste en un conjunto de normas que desarrollan una serie de prescripciones técnicas a las instalaciones industriales y energéticas que tienen como principal objetivo la seguridad de los usuarios, por lo tanto se rigen por normas de seguridad industrial reglamentos de baja tensión, alta tensión, calefacción, gas, protección contra incendios, aparatos a presión, instalaciones petrolíferas, etc., que se instalen tanto en edificios de uso industrial como de uso no industrial.

La normativa de seguridad industrial es la base en la que se debe sustentar tanto el contenido de los proyectos como las prescripciones mínimas para garantizar la seguridad de las instalaciones industriales.

Estas garantías mínimas de seguridad están recogidas en diversas normativas, las cuales varían constantemente y producen, no en pocos casos, distintas interpretaciones sobre las mismas.

Aparte de un correcto diseño industrial, tanto de funcionamiento como de seguridad, las instalaciones industriales se deben legalizar siguiendo una serie de procedimientos administrativos.

No sólo esta normativa en el ámbito de la seguridad afecta a los proyectos industriales, sino que ahora más que nunca, el ingeniero debe conocer normativa en el ámbito de protección ambiental y en el ámbito urbanístico. Todas estas circunstancias producen un panorama en el cual el ingeniero debe estar constantemente atento a las variaciones y ampliaciones de los requisitos y exigencias reglamentarias.⁹

“La seguridad en la industria se ocupa de dar lineamientos generales para el manejo de riesgos y protección en la industria. El objetivo de la seguridad e higiene industrial es efectuar una prevención de los accidentes laborales, los cuales se producen como consecuencia de las actividades de producción.”¹⁰

⁹ Seguridad Industrial. (n.d.) Extraído el 06 Julio de 2012 desde <http://www.caucedo.com/seguridad.php>.

¹⁰ Seguridad Industrial y laboral. (n.d.).Extraido el 06 de Julio de 2012 desde <http://www.seguridad-y-suministros-industriales.es/>

Las instalaciones industriales incluyen una gran variedad de operaciones de minería, transporte, generación de energía, fabricación y eliminación de desperdicios, que tienen peligros inherentes que requieren un manejo cuidadoso.

La seguridad industrial es un tema importante en la industria, enfocándose principalmente en la protección ocular y en la protección en las extremidades, ya que 25% de los accidentes ocurren en las manos, y el 90% de los accidentes ocurren por no traer consigo los elementos de seguridad pertinentes para realizar la actividad asignada.

La seguridad industrial lleva ciertos procesos de seguridad con los cuales se pretende motivar al operador a valorar su vida, y protegerse a sí mismo evitando accidentes relacionados principalmente a descuidos, o cuando el operador no está plenamente concentrado en su labor. Es justamente en este punto donde un supervisor debe de ser un líder comprometido con la empresa para velar que se cumplan con los estándares de seguridad.

Éste es uno de los principales motivos, ya que el 94% de los accidentados mencionan que no se dieron cuenta del peligro de sufrir el accidente hasta que ya era demasiado tarde.

Muchos de los riesgos en la industria ocurren como accidentes imprevistos, a causa de las actividades inadecuadas de operación y mantenimiento.

Es una de las funciones de cada uno de los supervisores de operaciones, velar porque esto no ocurra.

Los supervisores pueden controlar los riesgos mediante:

- El uso de los controles técnicos y administrativos
- La protección del personal
- La capacitación y planificación relacionada con la salud y seguridad ocupacional
- El monitoreo médico.

Es apropiado que el personal utilice los equipos de protección si trabajan cerca de peligros potenciales.

Se basa la selección de la protección en la naturaleza del riesgo, su nivel y concentración, la duración de la exposición y la susceptibilidad de las personas específicas a los efectos negativos.

Cuando se conoce la naturaleza del riesgo y es rutinario, se puede definir y utilizar, en forma rutinaria, los equipos de protección (por ejemplo, cascos, guantes contra químicos, respiradores que purifican el aire, zapatos de seguridad, protección para los oídos, lentes de seguridad). En cambio, si la naturaleza del peligro es desconocida (por ejemplo, si se combinan, casualmente, varios materiales peligrosos, o se descubre un depósito de desechos tóxicos), puede ser necesario emplear los equipos de protección más conservadores (por ejemplo, trajes herméticos y químicamente resistentes, equipos de respiración auto contenidos) y disminuir el nivel de protección solamente después de comprobar que el peligro requiere un nivel más bajo de protección.

En cuanto a las terminales de contenedores y portuarias se refiere, la seguridad industrial es uno de los factores de mayor importancia, incluso igualando las propias operaciones y desarrollo productivo de las mismas. Debido al manejo de carga en grandes volúmenes, tránsito constante de vehículos pesados, manejo de sustancias peligrosas, entre otras, las terminales enfocan grandes recursos a su seguridad industrial a fin de preservar la salud de sus empleados y la propia estructura física de la organización.

2.6.1 Seguridad laboral

Conocemos como la seguridad laboral al conjunto de medidas ya sean técnicas, de educación, psicológicas y médicas, orientadas a la prevención de accidentes del empleado en la organización, así como enfocadas a eliminar cualquier condición insegura en el ambiente, y a instruir a las personas sobre la necesidad de la implementación de estas medidas preventivas.

La seguridad ocupacional y los accidentes de salud son numerosos y costosos para los empleadores. Numerosas organizaciones utilizan sistemas de normas internacionales para regular la seguridad laboral de su personal. Uno de estos es la OSHA, la cual incluye entre sus reglas:

- ✓ **Creaciones de ambiente de trabajo seguro:** promoción de la conciencia de seguridad, supervisar, capacitar, concientizar. Aplicación de normas de seguridad. Investigación y registros de accidentes.

- ✓ **Creación de un ambiente de trabajo saludable:** peligros y asuntos de salud, ergonomía, violencia en el lugar de trabajo, terrorismo.

Aunque las leyes que salvaguardan el bienestar físico y emocional de los empleados son un incentivo, muchos empleadores se sienten motivados a proporcionar condiciones de trabajo deseables en virtud de su sensibilidad a las necesidades y derechos de las personas.

Se espera que los gerentes de todos los niveles sepan y hagan cumplir los estándares de salud y seguridad en toda organización. Deben asegurar un ambiente de trabajo que proteja a los empleados de daños físicos, condiciones insalubres y otros actos inseguros de otro personal. Mediante los programas efectivos de salud y seguridad se puede preservar y reforzar el bien físico y emocional de los empleados.¹¹

2.7 Posicionamiento

El posicionamiento es lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad. Para poder lograr algo, en la sociedad de hoy en día, es preciso ser realista, de esta manera, el enfoque fundamental del posicionamiento, no es partir de algo diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones existentes. La mente, como defensa contra el volumen de información que le llega, rechaza gran parte de ella, y sólo acepta aquello que encaja con sus conocimientos y experiencias anteriores

2.7.1 ¿En qué consiste el posicionamiento?

Creemos muchas veces, que la comunicación tiene diversas funciones: resolver problemas, asuntos sociales, etc. Esto, ha generado un congestionamiento tal en los canales, que sólo unos pocos mensajes llegan a su destino.

¹¹ Bohlander. George. Snell. Scott. Sherman. Arthur. (2001). Administración de Recursos Humanos. 12va edición. Editora Thompson. P.516-522

Podemos tomar como ejemplo el de la publicidad; un pequeño canal en el gran río de la comunicación. Así también los libros, los periódicos, las revistas.... ¿Es posible que una persona promedio pueda asimilar toda esa información?

La comunicación en una sociedad sobrecomunicada resulta difícil. A menudo, es mejor no comunicar a menos que se esté dispuesto a conquistar posiciones a largo plazo. Nadie tiene una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión.

De acuerdo a esto, podemos afirmar que la única respuesta a los problemas de la sociedad sobre comunicada es la respuesta dada por el posicionamiento.

Para resolver el congestionamiento de tráfico en la autopista mental del cliente en perspectiva, hay que emplear un enfoque sobre simplificado: la técnica de la ruta principal. Prácticamente todo el mundo puede aprender a aplicar las lecciones de esta técnica en la propia vida, tanto en el hogar como en la oficina.

Otra de las razones por las cuales nuestros mensajes se pierden, se debe a la cantidad de medios que se han inventado para satisfacer nuestra necesidad de comunicación. Veamos: TV por aire y cable; radio AM y FM; carteles en la calle y en los ómnibus; periódicos y revistas....

Cada día, miles de mensajes publicitarios compiten por lograr un lugar en la mente del cliente, y es así como la mente se convierte en el campo de batalla. Otra razón de que los mensajes se sigan perdiendo, es la cantidad de productos que hemos inventado para atender nuestras necesidades físicas y mentales. Vale como ejemplo la comida: los supermercados de Estados Unidos suelen tener expuestos 12.000 productos individuales o marcas. En el campo de la industria y en el área de medicamentos sucede lo mismo.

Más allá de esto, se ha descubierto que la gente es capaz de recibir sólo una cantidad limitada de sensaciones: al llegar cierto nivel, el cerebro queda en blanco y se niega a funcionar normalmente. Entonces, ¿cómo podremos filtrar información en medio de esta situación?

En nuestra sociedad sobre comunicada, se da la paradoja de que nada es más importante que la comunicación: con ella todo es posible, sin ella nada se logra.

El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias.

La mejor manera de penetrar en la mente del otro es ser el primero en llegar. Podemos demostrar la validez de este principio preguntándonos quién fue el segundo astronauta que pisó la luna, o cuál es la segunda montaña más alta del mundo.

Es difícil desbancar estos primeros lugares. Lo primero que se necesita para fijar el mensaje en la mente de modo indeleble, no es un mensaje, sino una mente en blanco que no haya sido marcada con el "hierro" de otra ganadería.

En los negocios, al igual que en el matrimonio, se debe impactar primero y, luego, procurar que no haya ningún cambio.

La manera más difícil de entrar en la mente, es hacerlo en segundo lugar; el segundo no aparece por ninguna parte. Si no hemos logrado entrar en la mente del cliente en perspectiva en primer lugar, entonces, tenemos un problema de posicionamiento. De todos modos, hay ciertas estrategias de posicionamiento para aquellos que no son número uno.

El consumidor, es un ser emocional y no racional. Si así no fuera, la publicidad no tendría sentido. Tenemos ejemplos de campañas en las que se observa de qué manera se ve lo que se espera ver y se saborea lo que se desea saborear (típico ejemplo de las degustaciones a ojos cerrados). El objetivo primordial de toda publicidad será, entonces, elevar las expectativas y realizar los "milagros" esperados.

La mente humana no sólo rechaza la información que no concuerda con sus conocimientos o experiencias anteriores, sino que tampoco tiene muchos conocimientos o experiencias previos con los que funcionar. De este modo, la mente humana en nuestra sociedad, resulta un recipiente totalmente inadecuado.

Para hacer frente a la complejidad de la comunicación, la gente ha aprendido a simplificar todo, con el objeto de evitar verse abrumada por las complejidades de la vida.

2.7.2 Posicionamiento en Contra:

En el mercado actual, es tan importante la posición que ocupa uno mismo como la que ocupa la competencia. Para ello, se puede adoptar el posicionamiento "en contra": una maniobra publicitaria clásica, en la que si la compañía no es la primera, será entonces la primera en ocupar la posición número dos.

2.7.3 Posicionamiento sin cola:

Otra estrategia clásica de posicionamiento es subir por la escalera de otro. Así hizo 7-Up, quien apreciando que la mente de los consumidores sólo abarcaba bebidas cola, al vincular el producto a lo que ya estaba en la mente del cliente, la posición sin cola, la implantó como una alternativa frente al refresco de cola.

Para encontrar una posición exclusiva, hay que olvidarse de la lógica común. Esta sostiene que debe encontrarse el concepto dentro de uno mismo o en el producto. Esto no es así; lo que se debe hacer es mirar el interior de la mente del cliente.

Una vez logrado el posicionamiento, se necesita nada más que constancia. Lo que se debe evitar es caer en la trampa del O.L.Q.L.D.E.E., o sea, "olvidaron lo que les dio éxito". Si actualmente queremos tener éxito, no se puede ignorar la posición del competidor, ni olvidar la posición propia.

El posicionamiento consiste en pensar a la inversa: en lugar de comenzar por uno mismo, se comienza por la mente del público. En lugar de preguntarnos quienes somos, debemos preguntarnos qué posición ocupamos ya en la mente de otras personas.

Luego, nos preguntaremos que posición queremos ocupar. Y es aquí donde hemos de sacar la bola de cristal e imaginarnos cuál es la mejor posición que deberíamos ocupar, desde un punto de vista a largo plazo. Hay demasiados planes que se proponen comunicar una posición que es imposible de alcanzar, porque ya hay alguien que la ocupa.

A veces se puede ser demasiado ambicioso, aspirando a una posición demasiado amplia. Y ahí está la trampa del segundón. Si la posición que nos proponemos alcanzar, exige un enfrentamiento "cara a cara" contra un líder del mercado, mejor será que olvidemos el asunto.

Es mejor rodear un obstáculo que superarlo. Es preferible dar marcha atrás y buscar una posición en la que nadie haya puesto la mano aun. En el caso de Caucedo, la meta de ser la terminal portuaria número uno del país y del Caribe es un posicionamiento alcanzable ya que cuenta con la infraestructura, los recursos necesarios y las normativas importantes para poder lograrlo, solo deben de verificar y analizar bien sus estrategias y el seguimiento de las mismas para lograr seguir siendo un producto fuerte del sector marítimo.

III. RESULTADOS Y DISCUSION

3. Generalidades de la empresa

DP World Caucedo es una terminal marítima y zona franca de clase mundial localizada en Punta Caucedo, República Dominicana, a 25 kilómetros de la ciudad de Santo Domingo, capital comercial y política del país. Forma parte del portafolio de DP World, líder internacional en operaciones, desarrollo de nuevas terminales portuarias, logística y servicios relacionados. Toda la experiencia, conocimiento, energía y reputación de DP World ha sido implementada en el Puerto Caucedo impactando extraordinariamente la eficiencia y productividad del Puerto.

Este puerto privado inició sus operaciones en diciembre del 2003, luego de la inversión de capital local e internacional representado en ese entonces por la CSX World Terminals, y actualmente cuenta con tecnología de punta para el manejo de operaciones portuarias. Además, dispone de los sistemas de seguridad más avanzados de la industria y una combinación única en el mundo de certificaciones de seguridad adquiridas.

Trabaja en conjunto con la Dirección General de Aduanas y las diferentes asociaciones relacionadas al sector naviero dominicano con la finalidad de ofrecer a los importadores y exportadores dominicanos una amplia cadena servicios logísticos.

Su principal actividad es la carga y descarga de mercancía de los barcos que visitan el Puerto, así como también carga de trasbordo. Esta actividad es realizada forma continua durante las 24 horas del día, los 365 días del año, colocando a Caucedo en una posición líder en la región como Puerto de Tránsito con una posicionamiento positivo en República Dominicana.

DP World Caucedo también ofrece una amplia variedad de servicios portuarios dirigidos a los importadores y exportadores de República Dominicana.

Entre estos servicios se encuentran:

1. Almacenamiento seguro de contenedores cargados
2. Asistencia en verificación aduanal con personal entrenado y/o montacargas
3. Descarga de mercancía del contenedor a plataformas móviles de carga
4. Re-estiba de mercancía contenedorizada
5. Servicio de electricidad y monitoreo de carga refrigerada
6. Manejo de carga sobre-dimensionada
7. Descarga de vehículos
8. Almacenamiento de vehículos de importación monitoreado por un sistema de cámaras y totalmente cerrado.”¹²

Actualmente, los puertos marítimos en República Dominicana se encuentran en: Haina, Boca Chica, Punta Caucedo, Puerto Plata y Santo Domingo, además de Puerto Plata y La Romana. Sin embargo, el Puerto Caucedo y Rio Haina son los que actualmente ofrecen los servicios más completos y propios de una terminal de contenedores, y con ininterrumpidas operaciones de carga y descarga.

Para la terminal de Caucedo lo primordial es ser una terminal segura debido a la naturaleza de la empresa, pero la gerencia está bien orientada en luchar fuerte por lograr ser una terminal productiva; ya que los inversionistas extranjeros y locales han invertido una gran suma de dinero esperando obtener retorno a su capital.

¹² Dp World Caucedo. (n.d.) Extraído el 25 de Julio de 2012 desde <http://www.caucedo.com/#>.

La productividad para la terminal de Dp World Caucedo se mide por la cantidad de movimientos realizados dentro de la terminal teniendo en cuenta la cantidad de barcos que tocan puerto. También se mide la productividad por el rendimiento de horas productivas que tienen los equipos pesados de acuerdo a la disponibilidad de equipos.

En la terminal portuaria de Caucedo la satisfacción de los clientes es medida por la entrega a tiempo y sin inconveniente de los contenedores a los transportistas externos y la métrica de la productividad interna se mide por la cantidad de equipos disponibles y movimientos realizados versus la cantidad de buques que arriban al puerto.

En Caucedo los reportes de KPI son usados para calcular, entre otros:

- ✓ Tiempo que se utiliza para despachar a un cliente o transportista
- ✓ Disponibilidad de los equipos.
- ✓ Niveles de ausencias y licencias médicas.
- ✓ Medir la cantidad de fallas operacionales.
- ✓ La obtención de índices de seguridad y productividad.
- ✓ El desempeño de las grúas.

A continuación podrán observar un cuadro de algunos de los Kpi evaluados por la gerencia en la terminal de Caucedo:

DUBAI PORT TERMINAL KPI

Obj	Key Performance Item	2011 Result	2012 Target
	Quay Side		
	<i>Main Berth Performance</i>		

Efficiency	GMPH		30
Efficiency	BMPH		50
Efficiency	Crane Density		2.5
Efficiency	Lost Time		12%
	<i>BWB Performance</i>		
Efficiency	GMPH		16
Efficiency	BMPH		22
Efficiency	Crane Density		1.8
Efficiency	Lost Time		
	Vessel Performance		
Efficiency	Average Vessel Wait time		12
	Damages Landside		
Sustainability	# Damages reported RTGs		
Sustainability	# Damages reported RS / ECH		
Sustainability	# Damages reported QC / MHC		
Sustainability	# Damages reported ITV		

	Damages Vessels		
Sustainability	# Damages reported to vessels		5
Sustainability	# Damages reported to containers		
	CHE Monitoring		
Efficiency	CHE issues reported on time		100%
Efficiency	CHE repaired on time		90%
Efficiency	Equipment Operational Lost Time		(LT/PH)*100%
	Landside Performance		
Efficiency	# of Boxes out of Yard Plan		50
Efficiency	# Boxes w/o position in the system		5
Efficiency	% Gate false moves		28%
Efficiency	% Other false moves		6%
Efficiency	Re-cycling (actual /possible lifts)		20%

Efficiency	RTG MPH		12
	Queue Monitoring		
Efficiency	Trucker Turn Time (P1-P1)		1:15
Efficiency	Trucker Turn Time (P2-P2)		0:45
Efficiency	Verification (%moves completed vs. planned)		99%
	General		
Employees	% involuntary turn over		<1%
Efficiency	Fuel Gallons/lift		2.13
Efficiency	Capex Execution on time	N/A	100%
Efficiency	Savings Capex	N/A	5%
Efficiency	Savings Opex	N/A	3%

La terminal portuaria de Caucedo está posicionada en las mente de los clientes como la terminal portuaria más innovadora y moderna del país y aún siendo así y teniendo registrados números muchos más altos de transacciones realizadas en comparación con las demás terminales no ocupa el número uno en la mente de los clientes en el sector marítimo de la república Dominicana.

Debido a esto la terminal de Caucedo invierte grandes sumas de dinero para mantenerse firme en el lugar que ocupa dentro del sector marítimo y también buscando impresionar a sus clientes con servicios de calidad que permitan lograr el posicionamiento meta y desplazar a todos sus competidores.

Es justamente por esto que todavía la terminal del muelle de Haina ocupa el primer lugar en el posicionamiento del sector marítimo, aún cuando los números indican que en relación a la productividad y a la seguridad no es de esta manera.

Para el estudio de nuestro análisis se tomaron en cuenta los resultados de las preguntas cerradas de las encuestas impartidas a una muestra de ciento quince (115) personas, agrupando los resultados porcentuales mediante empleados con más de 5 años en la empresa y empleados con menos de 5 años en la organización con el objetivo de determinar los parámetros de satisfacción, excelencia y no satisfacción que tienen estos dos grandes grupos con respecto al liderazgo de sus supervisores.

A continuación podemos verificar los niveles de satisfacción de los empleados con menos de 5 años en la organización con relación al liderazgo de sus supervisores de acuerdo a los datos estadísticos obtenidos de la encuesta impartida:

CUADRO No. 1

FUENTE: ELABORACION PROPIA

	DATOS ESTADISTICOS DE LA ENCUESTA				
	Población: 70 empleados con menos de 5 años				
	Deficiente	Bueno	Muy bueno	Excelente	Total
1. ¿Cómo entiende usted que fue la inducción que le dieron en su primer día de trabajo, con relación a la productividad y seguridad en las operaciones?	0	20	30	20	70
2. ¿Entiende usted que los supervisores comunican de manera clara y específica los objetivos de la empresa?	10	10	30	20	70
3. ¿Entiende usted que sus supervisores son líderes en sus respectivas áreas y que motivan a otros a realizar el trabajo de la manera adecuada?	5	15	25	25	70
4. ¿Cómo es el seguimiento que le ha dado su supervisor, sobre el uso de los equipos de protección personal?	5	0	15	50	70
5. ¿Cómo fue la primera impresión que le dio su supervisor el primer día, de su ingreso a la empresa?	15	15	25	15	70
6. ¿Cómo es el trato que le proporciona su supervisor, el mismo se muestra interesados en sus problemas?	5	10	20	35	70

7. ¿Cómo considera usted que son las reuniones convocadas por su supervisor, son importantes o no?	5	5	35	25	70
8. ¿Cómo considera usted que es el lenguaje utilizado por su supervisor?	5	15	20	30	70
9. ¿Cómo se siente usted cuando su supervisor delega en usted responsabilidades?	0	10	25	35	70
10. ¿En qué grado considera que su supervisor le provee adiestramiento sobre su trabajo?	5	20	20	25	70
11. ¿Cómo siente que es el seguimiento que le da su supervisor con relación a las funciones que realiza?	15	15	20	20	70
12. ¿Su supervisor le otorga recompensa o reconocimientos motivadores por su buen desempeño?	30	5	15	20	70
TOTAL	100	140	280	320	840
PORCENTAJE (%)	11.90	16.67	33.33	38.10	100.00

En este cuadro se puede analizar que en la muestra de la población con menos de 5 años en la organización si siente que sus supervisores son buenos líderes y como se puede observar solamente una minoría siente que el liderazgo de los supervisores es deficiente.

Para realizar un análisis más profundo de los datos que obtenidos en la encuesta impartida se han organizados las preguntas de acuerdo a temas de interés que permitirán sacar conclusiones y respuestas a los objetivos que se desean alcanzar con este análisis. Verificar cuadro a continuación:

CUADRO No. 2

FUENTE: ELABORACION PROPIA

 DP WORLD	DATOS ESTADISTICOS DE LA ENCUESTA				
	Población: 70 empleados con menos de 5 años				
Temas de interés	Deficiente	Bueno	Muy bueno	Excelente	total
Comunicación -Preg#08	5	15	20	30	70
Comunicación -Preg#02	10	10	30	20	70
Comunicación-Preg#01	0	20	30	20	70
Acumulado	15	45	80	70	210
Porcentaje %	7.14	21.43	38.10	33.33	100.00
Liderazgo -Preg#09	0	10	25	35	70
Liderazgo -Preg#11	15	15	20	20	70
Liderazgo -Preg#03	5	15	25	25	70
Liderazgo -Preg#05	15	15	25	15	70
Liderazgo -Preg#06	5	10	20	35	70
Acumulado	40	65	115	130	350
Porcentaje %	11.43	18.57	32.86	37.14	100.00
Motivacion -Preg#12	30	5	15	20	70
Acumulado	30	5	15	20	70
Porcentaje %	42.86	7.14	21.43	28.57	100.00
Productividad -Preg#07	5	5	35	25	70
Productividad -Preg#10	5	20	20	25	70
Acumulado	10	25	55	50	140
Percentage %	7.14	17.86	39.29	35.71	100.00
Seguridad -Preg#04	5	0	15	50	70
Acumulado	5	0	15	50	70
Porcentaje %	7.14	0.00	21.43	71.43	100.00

3.1 Análisis de la percepción por parte de los empleados con menos de 5 años en la empresa, con relación a la comunicación.

En este cuadro podemos verificar que un 38.10 por ciento de la población estudiada entiende que la comunicación por parte de los supervisores es muy buena con muy buena tendencia a ser excelente, mientras que solamente un 7.14 por ciento entiende que es deficiente.

3.2 Análisis de la percepción por parte de los empleados con menos de 5 años en la empresa, con relación al liderazgo

En este punto podemos analizar que un 37.14 porcientos de la población estudiada percibe que sus supervisores son excelentes líderes dentro de la organización y por eso los mismos influyen directamente en el comportamiento de ellos para el logro de los objetivos, mientras que solamente 11.43 por ciento entiende que no lo son.

3.3 Análisis de la percepción por parte de los empleados con menos de 5 años en la empresa, con relación a la motivación y/o recompensas.

En este punto podemos observar que de la población estudiada un 42.86 por ciento coincide en que la motivación y/o recompensa recibida por parte de sus supervisores es deficiente, mientras que solamente un 28.57 entiende que es excelente.

3.4 Análisis de la percepción por parte de los empleados con menos de 5 años en la empresa, con relación a la productividad.

En el cuadro se puede observar que los subordinados entienden que sus supervisores son líderes que influyen en que la terminal portuaria tenga una productividad satisfactoria. El 39.29 porcientos del personal encuestado entiende que sus supervisores si empujan a ser productivos, mientras que el 7.14 porcientos entiende que no es de esta manera.

3.5 Análisis de la percepción por parte de los empleados con menos de 5 años en la empresa, con relación a la Seguridad.

El 71.43 por ciento de la población estudiada entiende que los supervisores promueven el trabajo seguro dentro de la terminal, mientras que el 7.14 por ciento entiende que la seguridad es deficiente para los subordinados dentro de la terminal portuaria.

A continuación podemos verificar los niveles de satisfacción de los empleados con más de 5 años en la organización con relación al liderazgo de sus supervisores de acuerdo a los datos estadísticos obtenidos de la encuesta impartida:

CUADRO No.3

FUENTE: ELABORACION PROPIA

	DATOS ESTADISTICOS DE LA ENCUESTA				
	Población: 45 empleados con más de 5 años				
	Deficiente	Bueno	Muy bueno	Excelente	total
1. ¿Cómo entiende usted que fue la inducción que le dieron en su primer día de trabajo, con relación a la productividad y seguridad en las operaciones?	5	5	15	20	45
2. ¿Entiende usted que los supervisores comunican de manera clara y específica los objetivos de la empresa?	10	15	10	10	45
3. ¿Entiende usted que sus supervisores son líderes en sus respectivas áreas y que motivan a otros a realizar el trabajo de la manera adecuada?	5	25	0	15	45
4. ¿Cómo es el seguimiento que le ha dado su supervisor, sobre el uso de los equipos de protección personal?	5	15	5	20	45

5. ¿Cómo fue la primera impresión que le dio su supervisor el primer día, de su ingreso a la empresa?	10	5	20	10	45
6. ¿Cómo es el trato que le proporciona su supervisor, el mismo se muestra interesados en sus problemas?	5	20	10	10	45
7. ¿Cómo considera usted que son las reuniones convocadas por su supervisor, son importantes o no?	5	5	15	20	45
8. ¿Cómo considera usted que es el lenguaje utilizado por su supervisor?	5	5	20	15	45
9. ¿Cómo se siente usted cuando su supervisor delega en usted responsabilidades?	10	5	5	25	45
10. ¿En qué grado considera que su supervisor le provee adiestramiento sobre su trabajo?	5	0	15	25	45
11. ¿Cómo siente que es el seguimiento que le da su supervisor con relación a las funciones que realiza?	5	5	20	15	45
12. ¿Su supervisor le otorga recompensa o reconocimientos motivadores por su buen desempeño?	20	0	20	5	45
TOTAL	90	105	155	190	540
PORCETAJE (%)	16.67	19.44	28.70	35.19	100.00

En este cuadro se puede analizar que en la muestra de la población con más de 5 años en la organización, los empleados entienden que sus supervisores son excelentes líderes y como se puede observar solamente un 16.67 porcientos siente que el liderazgo de los supervisores es deficiente relacionado con la seguridad y la productividad de la terminal.

Para realizar un análisis más profundo de los datos que obtenidos en la encuesta impartida a los empleados con más de 5 años en la organización, también se han organizados las preguntas de acuerdo a los temas de interés correspondientes, verificar cuadro a continuación:

CUADRO No. 4

FUENTE: ELABORACION PROPIA

 DP WORLD	DATOS ESTADISTICOS DE LA ENCUESTA				
	Población: 45 empleados con más de 5 años				
Temas de interés	Deficiente	bueno	Muy bueno	Excelente	total
Comunicación -Preg#08	5	5	15	20	45
Comunicación -Preg#02	5	5	20	15	45
Comunicación-Preg#01	10	15	10	10	45
Acumulado	20	25	45	45	135
Porcentaje %	14.81	18.52	33.33	33.33	100.00
Liderazgo -Preg#09	10	5	5	25	45
Liderazgo -Preg#11	5	5	20	15	45
Liderazgo -Preg#03	5	25	0	15	45
Liderazgo -Preg#05	10	5	20	10	45
Liderazgo -Preg#06	5	20	10	10	45
Acumulado	35	60	55	75	225
Porcentaje %	15.56	26.67	24.44	33.33	100.00
Motivacion -Preg#12	20	0	20	5	45
Acumulado	20	0	20	5	45
Porcentaje %	44.44	0.00	44.44	11.11	100.00
Productividad -Preg#07	5	5	15	20	45
Productividad -Preg#10	5	0	15	25	45
Acumulado	10	5	30	45	90
Porcentaje %	11.11	5.56	33.33	50.00	100.00
Seguridad -Preg#04	5	15	5	20	45
Acumulado	5	15	5	20	45
Porcentaje %	11.11	33.33	11.11	44.44	100.00

3.6 Análisis de la percepción por parte de los empleados con más de 5 años en la empresa, con relación a la comunicación.

En este cuadro podemos verificar que el 33.33 porcientos de la población estudiada percibe la comunicación por parte de los supervisores como excelente, mientras que el 14.81 entiende que es deficiente.

3.7 Análisis de la percepción por parte de los empleados con más de 5 años en la empresa, con relación al liderazgo.

En este cuadro podemos verificar que el 33.33 porcientos de la población estudiada percibe que sus supervisores directos tienen valores que le permiten ser líderes excelentes dentro de la organización, mientras que el 15.56 por ciento entiende que el liderazgo por parte de los supervisores es deficiente.

3.8 Análisis de la percepción por parte de los empleados con más de 5 años en la empresa, con relación a la motivación y/o recompensas.

En este punto podemos observar que de la población estudiada un 44.44 porcientos coincide en que la motivación y/o recompensa recibida por parte de sus supervisores es deficiente, mientras que también un 44.44 porcientos entiende que es muy buena las motivaciones que ofrecen los supervisores.

3.9 Análisis de la percepción por parte de los empleados con más de 5 años en la empresa, con relación a la productividad.

En el cuadro se puede observar que los subordinados entiendan que sus supervisores influyen en que la terminal portuaria tenga una productividad satisfactoria. El 50.00 porcientos del personal encuestado entiende que sus supervisores si empujan a ser productivos, mientras que el 11.11 porcientos entiende que no es de esa manera.

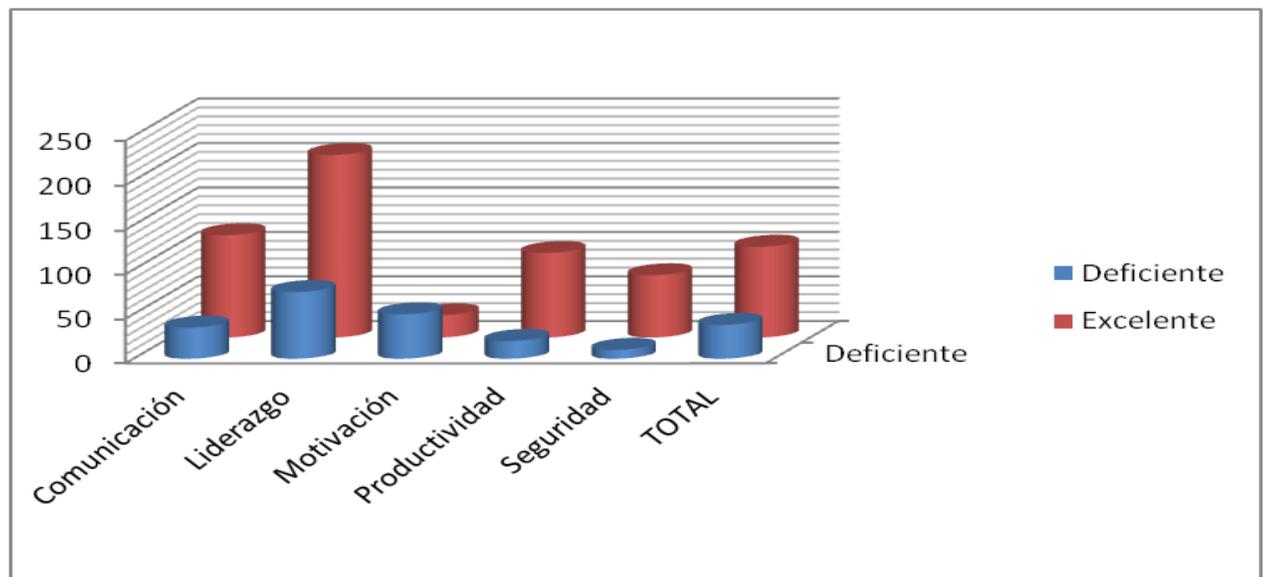
3.10 Análisis de la percepción por parte de los empleados con más de 5 años en la empresa, con relación a la Seguridad.

El 44.44 por ciento de la población estudiada entiende que los supervisores promueven el trabajo seguro dentro de la terminal, mientras que el 11.11 por ciento entiende que la seguridad es deficiente para los subordinados dentro de la terminal portuaria.

3.11 Análisis de la población completa estudiada.

ANALISIS DE LA RELACION DE LIDERAZGO CON RELACION A LA SEGURIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

Temas de Análisis	Deficiente	Excelente
Comunicación	35	115
Liderazgo	75	205
Motivación	50	25
Productividad	20	95
Seguridad	10	70
Promedio de respuestas deficientes y/o excelentes	38	102



En esta gráfica se puede analizar que los supervisores de operaciones son vistos por partes de sus subordinados como buenos líderes que fomentan de manera directa la productividad y la seguridad de la terminal portuaria.

Analizando la parte de las debilidades que presentan los supervisores hemos encontrado que hay un problema de motivación por parte de los subordinados, lo cual pudiera estar afectando en la productividad y seguridad de la organización. En las observaciones realizadas se pudo observar que en muchas ocasiones los supervisores no reconocen en el momento adecuado las buenas acciones de los operadores y también en muchas ocasiones el trato que reciben los subordinados no es el más satisfactorio para poder mantener un clima organizacional positivo.

IV. CONCLUSION Y RECOMENDACION

En el tema anterior se pudo detectar la manera en que afecta directamente proporcional el liderazgo por parte de los supervisores de operaciones en la productividad y seguridad de la empresa. Se pudo notar que en la organización hay una gran parte de los supervisores que tienen actitudes notorias de liderazgo y que debido a esto los índices de productividad y seguridad de la organización deben tener una tendencia de mejora continua hasta alcanzar las metas trazadas para el periodo del 2011 y del 2012.

Dentro de los problemas de liderazgo que pudimos observar, está el tema de la motivación y/o recompensa por parte de los supervisores a sus subordinados; ya sea verbal o física. La motivación y recompensa es un punto muy importante en todas las organizaciones ya que es uno de los factores capaces de provocar por medio de la conducta que los subordinados se mantengan firmes en conseguir los objetivos trazados.

Como se ha analizado en todo el contexto de nuestro trabajo, el liderazgo afecta de manera directa en la productividad, mientras más supervisores usan sus valores de líderes para lograr las metas, más se acerca la terminal a lograr los números necesarios para cumplir con los objetivos trazados. De igual manera el liderazgo en los supervisores afecta directamente en la seguridad.

Un supervisor que no se sienta comprometido con la organización no comunicará, ni motivará a los empleados a accionar de una manera eficaz siguiendo todas las normas de seguridad establecida por la organización.

Actualmente, por lo que se puede analizar en este estudio la terminal de Dp World Caucedo tiene todas las herramientas para continuar con el buen posicionamiento en que se encuentra y se puede observar claramente que todos los síntomas que presentan de debilitamiento en las operaciones se

deben a problemas fuertes de desmotivación en los empleados a razón de que los mismos sienten que no son recompensado adecuadamente cuando realizan una buena labor.

Es necesario recalcar que cuando se habla de motivación y remuneración no debemos enfocarnos en la premiación monetaria; ya que existen factores externos tales como: un buen ambiente de trabajo, permisos necesarios al personal para resolver asuntos personales, mejora de las condiciones y comodidades de los equipos utilizados por parte de los operadores etc.

Finalmente, entendemos que para poder mejorar la situación existente dentro de la terminal recomendamos brindar entrenamiento a los supervisores de la mejor manera de motivar a sus empleados de una manera eficiente y eficaz para mejorar el ambiente laboral en que se encuentra la terminal y logrando influir de manera positiva en los subordinados para de esa manera poder concientizar a los operadores de la importancia que tiene mantenerse enfocado en las metas de productividad y seguridad de la organización para alcanzar las metas trazadas para el periodo 2011 y del 2012.

En nuestras recomendaciones de mejora citamos los siguientes puntos:

- Crear un programa de capacitación basado en las debilidades encontrada en cada supervisor de la terminal, sobre todo buscando mejorar la manera en que se desenvuelven con los subordinados y la forma en que los motivan a seguir las metas de la organización.
- Realizar una estrategia de incentivos que permita motivar a los empleados a mantenerse enfocados en los objetivos que la empresa desea lograr.

- Formar actividades informales, como por ejemplo: actividades deportivas; que permitan a los supervisores relacionarse en actividades extracurriculares con el fin de aumentar la confianza entre subordinados y supervisores.
- Realizar entrenamientos con empresa consultoras a los supervisores sobre la manera correcta de desarrollar habilidades de supervisión efectiva.
- Realizar evaluaciones de desempeño a los supervisores para verificar la manera en que aplican los conocimientos adquiridos y para verificar como su liderazgo ha impactado en la productividad y en la seguridad de la terminal.

REFERENCIAS:

- ✓ Bautista. Susana (2008). Liderazgo. Extraído el 14 de Julio de 2012 desde <http://www.eumed.net/tesis/2008/sdba/definicion%20del%20liderazgo.htm>
- ✓ Bohlander. George. Snell. Scott. Sherman. Arthur. (2001). Administración de Recursos Humanos. 12va edición. Editora Thompson. P.516-522
- ✓ Concepto, Importancia y principio de la dirección. (n.d.). Extraído el 06 de Juliode2012desde <http://www.monografias.com/trabajos11/conim/conim.shtml>.
- ✓ Dp World Caucedo. (n.d.) Extraído el 25 de Julio de 2012 desde <http://www.caucedo.com/#>.
- ✓ Jaffe. Dennis. Scott. Cynthia (1992). Empowerment. 1era Edición. Editora Tony Hicks P.38-50
- ✓ KPI.(n.d.) Extraído el 13 de Julio de 2012 desde <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>.
- ✓ Liderazgo y valores. (n.d.). Extraído el 06 de Julio de 2012 desde <http://tallerdelideres.com/tipos-de-liderazgo-qu-es-liderazgo/>.
- ✓ Martinez. Jennifer (202). Coaching. Extraído el 14 Julio de 2012 desde <http://www.monografias.com/trabajos10/coach/coach.shtml>,
- ✓ Mora. Luis A. (2009) Indicadores claves de desempeño logístico. Extraído el 14 de Julio de 2012 desde [http://www.highlogistics.com/userfiles/INDICADORES_DE_LA_GESTION_LOGISTICA\(4\).pdf](http://www.highlogistics.com/userfiles/INDICADORES_DE_LA_GESTION_LOGISTICA(4).pdf)
- ✓ N. Lussier. Robert. Achua Christopher F. Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Segunda edición Ed. Cengage Learning p.2-65
- ✓ Seguridad Industrial y laboral. (n.d.).Extraído el 06 de Julio de 2012 desde <http://www.seguridad-y-suministros-industriales.es/>

- ✓ Seguridad Industrial. (n.d.) Extraído el 06 Julio de 2012 desde <http://www.caucedo.com/seguridad.php>.
- ✓ Sharma. Robbin. (2002). El monje que vendió su Ferrari. Editora Plaza Janés, México, D.F.
- ✓ Supervisión. (n.d.). Extraído el 13 de Julio de 2012 desde <http://definicion.de/supervision/>.
- ✓ Salazar Triviño. Gilberto. Molano. Mauricio (2005). Coaching en acción. Editora. Nomos S. A.