

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE GRUPO
TLA SOCIEDAD ANÓNIMA POR MEDIO DEL GREEN LOGISTIC

Trabajo final de investigación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

RAQUEL SÁNCHEZ VARGAS

Sede Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

2014

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, primeramente, a aquel quien me dio la vida, la salud y las fuerzas necesarias para culminar este proceso. A ti mi Dios Todopoderoso, me prometiste que siempre estarías conmigo, y te doy gracias infinitas porque has cumplido tu promesa.

A mi esposo, quien siempre me aconsejó y apoyó incondicional. Por toda la comprensión y modificar tu agenda a la mía, por motivarme a ser una excelente profesional y a realizar con perfección cada cosa que haga.

Por supuesto, a mis padres por ser mis guías espirituales y por tenerme siempre en sus oraciones, gracias por corregirme e instruirme diariamente. Son un ejemplo por seguir, gracias por darme la oportunidad de criarme bajo los valores que me enseñaron, eso hace que hoy sea la mujer que soy.

RAQUEL SÁNCHEZ VARGAS

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a mi familia, gracias por sus oraciones y por apoyarme siempre, ya que con sus ánimos me dieron muchas fuerzas, gracias por ser tan especiales, a todos y cada uno, le doy las gracias.

A mi compañera y amiga de la universidad, Carolina, quien inició conmigo este proceso, gracias por escucharme, dedicarme tiempo y por tu amistad sincera.

A mi compañero, confidente, mejor amigo y socio Steven Herrera, agradezco en sobremanera todas las veces que me atendiste y me guiaste, por tu valioso tiempo y hasta por dejar tus quehaceres de un lado y apoyarme incondicionalmente.

A mi profesor guía Roque Rodríguez, por atenderme siempre, por su sinceridad y por su ayuda desinteresada, muchas gracias.

A los lectores Rafael A. Vega y Jose Rivera, realmente mil gracias por todo su apoyo y ayuda didáctica e intelectual, así como por todo el interés brindado en mi trabajo de investigación.

RAQUEL SÁNCHEZ VARGAS

"Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptada por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia"

M.A.E. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía

M.B.A. Jose Rivera Varela
Lector

M.B.A. Rafael Ángel Vega Monge
Lector

DR. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresa

Raquel Sánchez Vargas

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN	iv
TABLA DE CONTENIDO.....	v
RESUMEN.....	viii
LISTA DE TABLAS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
CAPÍTULO I: CONCEPTUALIZACIÓN, DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS LOGÍSTICOS Y GREEN LOGISTIC, A NIVEL GLOBAL, REGIONAL, EN COSTA RICA Y GRUPO TLA SOCIEDAD ANÓNIMA.....	1
1.1 Contextualización de la Industria.....	2
1.1.1 Enfoque a nivel internacional	2
1.1.2 Enfoque a nivel regional.....	5
1.1.3 Enfoque en Costa Rica	6
1.1.4 Servicios logísticos de la empresa Grupo TLA en Costa Rica	9
1.2 Perspectivas teóricas	13
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA GRUPO TLA SOCIEDAD ANÓNIMA Y SU ENTORNO.....	24
2.1 Aspectos Generales de la empresa.....	24
2.1.1 Reseña Histórica.....	24
2.1.2 Tipo de empresa	26
2.1.3 Cultura Organizacional.....	27
2.1.4 Objetivos de la empresa.....	31
2.1.5 Políticas de calidad	32
2.1.6 Políticas de seguridad	33

2.1.7 Estructura Organizacional.....	34
2.1.9 Asociación Solidarista	36
2.1.3.9 Oportunidades de mejora en la cultura organizacional	38
2.2 Proveedores	42
2.3 Clientes	44
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.1.1 Introducción.....	47
3.1.2. Justificación.....	47
3.1.3 Objetivo General.....	48
3.1.4 Método de investigación.....	48
3.1.5 Población de interés.....	50
3.1.6 Desarrollo y análisis de la investigación	50
3.1.6.1 Encuesta	51
3.1.6.2 Entrevistas a profundidad.....	63
3.1.6.3 FODA	67
CAPÍTULO IV: PROPUESTA PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE GRUPO TLA SOCIEDAD ANÓNIMA POR MEDIO DEL GREEN LOGISTIC... 72	
4.1 Introducción.....	72
4.2. Justificación de la propuesta	72
4.3 Objetivos de la propuesta.....	72
4.4 Factores críticos del éxito.....	73
4.4.1 Compromiso de la alta dirección	73
4.4.2 Compromiso de los colaboradores.....	74
4.5 Público meta.....	74
4.6 Implementación	74
4.7 Plan de acción de una propuesta para mejorar la cultura organizacional de Grupo TLA sociedad anónima por medio del green logistic	75

4.7.1 Conocimiento del concepto de Green Logistic	75
4.7.2 Capacitaciones: Externas e internas	78
4.7.3 Información: Desarrollo de reuniones semanales y constantes	81
4.7.4 Comunicación: Envío de correos y pizarras informativas.....	84
4.7.4 Implementación de actividades del Green Logistic: Brigada Ambiental..	87
4.7.5 Liderazgo: Planes de compensación	90
4.8 Justificación económica.....	92
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
5.1 Conclusiones.....	96
5.2 Recomendaciones.....	98
BIBLIOGRAFÍA.....	100
6.1 Libros.....	100
6.2 Páginas webs y documentos en línea	102
ANEXOS.....	103
7.1 Entrevista realizada a colaboradores de Grupo TLA S.A.	103

RESUMEN

Sánchez Vargas; Raquel

PROPUESTA PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE GRUPO TLA SOCIEDAD ANÓNIMA POR MEDIO DEL GREEN LOGISTIC

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. – San José, CR.: R. Sánchez V., 2014

104 h.

El objetivo de este proyecto es plantear un cambio positivo en la cultura organizacional de Grupo TLA S.A., mediante la correcta aplicación de actividades relacionadas al green logistic.

Como la empresa se desarrolla en la industria de la logística, se plantea inicialmente los conceptos, según la legislación costarricense de dichos términos, así como sus obligaciones, además, se examina el organigrama de la empresa, tratando de averiguar las funciones y tareas de todos sus colaboradores.

Indiscutiblemente, se expone el concepto de green logistic, así como sus ventajas ante el mundo tan dominante y cambiante, donde se le exige a las empresas un compromiso con el medio ambiente, ya que este tema no es sólo una opción, sino una obligación en la cultura empresarial.

La intención es realizar una encuesta y entrevistas a profundidad a colaboradores de la organización, para poder obtener un perfil de las oportunidades de mejora y poder vincular en el mismo orden su reacción con el concepto de green logistic.

Grupo TLA S.A., es una empresa que cubre toda la cadena de abastecimiento, se dedica a la logística desde hace más de setenta años, cuenta con varios departamentos entre ellos transporte local, transporte internacional, aduanas, ect. De esta forma pretende lograr su misión y visión, y llegar a ser el operador logístico con la red de distribución más eficiente e innovadora en la región, superando las expectativas y contribuyendo con el éxito de nuestros clientes, colaboradores, proveedores y accionistas, comprometidos con la responsabilidad social empresarial.

No obstante, los colaboradores desean que se les involucren mucho más en actividades propias del diario vivir, pero que, además tengan relación directa con un beneficio común y general, aplicando de esta forma el compromiso ambiental empresarial, el cual en muchas oportunidades genera una satisfacción mayor.

La propuesta tiene como objetivo ser fácil de comprender, útil y totalmente aplicable, dentro de los alcances y limitaciones que tengan en Grupo TLA S.A.

LISTA DE TABLAS

TABLA 1: IMPORTACIONES DE COSTA RICA, POR REGIÓN, SEGÚN EL VALOR FOB (MILES DE US\$)	14
TABLA 2: IMPORTACIONES DE COSTA RICA, POR REGIÓN, SEGÚN PESO EN TONELADAS.	14
TABLA 3: PROVEEDORES GRUPO TLA	43
TABLA 4: JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA.....	94

LISTA DE GRÁFICOS

<i>GRÁFICO 1: ORGANIGRAMA GRUPO TLA</i>	<i>34</i>
<i>GRÁFICO 2: GREEN LOGISTIC Y MÉTODOS PARA DARSE A CONOCER</i>	<i>52</i>
<i>GRÁFICO 3: APLICACIÓN DEL GREEN LOGISTIC A NIVEL INTERNACIONAL O NACIONAL</i>	<i>53</i>
<i>GRÁFICO 4: APLICACIÓN DEL GREEN LOGISTIC A NIVEL EMPRESARIAL</i>	<i>55</i>
<i>GRÁFICO 5: GREEN LOGISTIC COMO REALIDAD EMPRESARIAL</i>	<i>56</i>
<i>GRÁFICO 6: CAMBIOS EMPRESARIALES EN LA APLICACIÓN DE GREEN LOGISTIC</i>	<i>58</i>
<i>GRÁFICO 7: ALTERNATIVAS QUE OFRECE EL GREEN LOGISTIC</i>	<i>59</i>
<i>GRÁFICO 8: SE DEBERÍA BUSCAR QUIEN CERTIFIQUE EL GREEN LOGISTIC.....</i>	<i>61</i>
<i>GRÁFICO 9: VENTAJA COMPETITIVA DEL GREEN LOGISTIC</i>	<i>62</i>

CAPÍTULO I: CONCEPTUALIZACIÓN, DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS LOGÍSTICOS Y GREEN LOGISTIC, A NIVEL GLOBAL, REGIONAL, EN COSTA RICA Y GRUPO TLA SOCIEDAD ANÓNIMA

En el presente capítulo se considerarán los datos más importantes de la industria, partiendo de una manera general hasta llegar a lo específico, asimismo, detallar más en los conceptos aplicables de logística y green logistic en Grupo TLA S.A., se estudiarán los avances de la logística, así como los conceptos aplicables a Costa Rica en especial.

La logística es un tema de pertinaz cambio, fácil de interpretar, muy apasionante y que constantemente se aplica directa o indirectamente.

Los operadores logísticos son las organizaciones que ejecutan los procesos de intercambio comercial ya sea interno (dentro de un mismo país) o externo (entre países), cumpliendo con las disposiciones legales que regulan su actuar, éste ofrece un beneficio a los usuarios del comercio, para dar al consumidor final el bien y/o servicio requerido, como parte de un encadenamiento productivo, que implica un proceso de abastecimiento internacional, que influye en la calidad de vida de las personas.

Es necesario detenerse por analizar, cómo la logística influye en la calidad de vida diaria, desde ya se establece, importante mencionar que dicho beneficio no es únicamente para aquellos que están comercializando directamente, sino que alcanza a todas las personas que cubren dicha cadena, y dentro de ésta, están los colaboradores de cada organización.

No obstante, hay que tener en cuenta que la internacionalización de las economías, la competitividad de los mercados y la seguridad internacional, han generado

cambios drásticos en el enfoque y atención prestada dentro de la totalidad de la cadena logística, que tiene como común denominador la participación de la autoridad aduanera en el control aduanero y la facilitación del comercio, influyendo directamente en la recaudación de impuestos aduaneros y en el cumplimiento de obligaciones no arancelarias que influye en la seguridad de los países.

1.1 Contextualización de la Industria

1.1.1 Enfoque a nivel internacional

La logística internacional es la suma de conocimientos necesarios para realizar de la manera correcta una operación de comercio internacional, ya sea de importación, de exportación o del régimen por utilizar.

Los principales cambios económicos recientes en los mercados internacionales que han impactado la logística son: el rápido crecimiento en negocios de servicios, la manufactura de alta tecnología, el libre comercio entre bloques comerciales, la economía interregional, la competencia en costo, calidad y tiempo (sector empresarial competitivo), y el servicio al cliente personalizado (confiabilidad).

De la misma manera como se ha ido desarrollando el comercio internacional, se así han sido, también, las tecnologías y estrategias de mercado, permitiendo de esta forma a las empresas desempeñarse con calidad total en el manejo de mercancías.

1.1.1.1 La Organización Mundial de Comercio

Cuando se investiga de la logística a nivel internacional, el primer pilar por mencionar es el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, más conocido como Acuerdo del GATT, por sus siglas en inglés (*General Agreement on Tariffs and Trade*), éste representó un acuerdo multilateral, el GATT consistió en

un sistema vinculante para los Estados miembros, se creó en la Conferencia de La Habana, en el año de 1947, se firmó en 1948. Surge ante la necesidad de establecer un conjunto de normas comerciales y concesiones arancelarias, para el comercio internacional de mercancías. El funcionamiento del GATT fue responsabilidad del Consejo del Comercio de Mercancías.

El GATT representó, posteriormente, la conformación de la Organización Mundial del Comercio (OMC), la cual se constituyó el 1° de enero del año 1995. La OMC administra los acuerdos comerciales previamente negociados por sus miembros. Adicionalmente, la OMC es un foro de negociaciones comerciales multilaterales; administra los procedimientos de solución de diferencias comerciales (disputas entre países); supervisa las políticas comerciales y coopera con el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, todo esto con el objetivo de lograr una mayor coherencia entre la política económica y comercial a escala internacional.

Ahora bien, a nivel internacional el green logistic va alcanzando grandes escalas, actualmente, no sólo es una iniciativa, sino que va más allá. El green logistic se ha venido a convertir en una necesidad, anteriormente eran pocas las empresas que analizaban los problemas que afectan a nuestro planeta, tampoco se hablaba mucho sobre pensar en verde, pero actualmente, y enfocándose en la logística, esta idea empezó a tener más relevancia.

Velozmente, el green logistic va avanzando y se está convirtiendo, no sólo en una responsabilidad social, sino que también, se está convirtiendo en un requisito comercial indispensable debido a que las organizaciones que no tomen iniciativas en relación con la sustentabilidad, se verán rezagadas con respecto de las demás organizaciones que avanzan, tanto en los países del Primer Mundo como en los países que están en vías de desarrollo.

1.1.1.2 La Organización Mundial de Aduanas

Indiscutiblemente, hay que mencionar aunque sea de manera breve, a la Organización Mundial de Aduanas (OMA), ésta se constituyó en el año de 1952 bajo el nombre de Consejo de Cooperación Aduanera, a partir de 1994 se denomina Organización Mundial de Aduanas, su domicilio está en Bruselas, Bélgica; integrada, desde el año 2009 por 174 países miembros, que representan un 98% del comercio mundial.

La OMA es una Organización intergubernamental independiente, que analiza los procesos aduaneros de los países parte, en materia técnica aduanera, verbigracia: valoración en aduana, merceología (la merceología es la disciplina que estudia y analiza las mercancías, y presta atención especial al método de obtención, a la estructura, al proceso de confección, así como a su función o diseño) y normas de origen.

La OMC y la OMA cooperan en varias esferas, entre ellas el acceso a los mercados, el Acuerdo sobre Tecnología de la Información (ATI), la valoración en aduana, las normas de origen y la facilitación del comercio. La segunda constituye la única organización intergubernamental con competencia exclusiva en materias aduaneras.

Así mismo, ha conceptualizado la Cadena Logística Autorizada como: ***“la aprobación que otorgan las Aduanas a todos los participantes de una operación comercial internacional ya que cumplieron con las normas establecidas para el manejo seguro de las mercaderías y de la información”***. (OMA, pág. 27, 2005).

Adicionalmente, la OMA tiene como misión, incrementar la eficacia de todas las administraciones de aduanas del mundo, y para lograr esto es indispensable: formar, ejercer, dar soporte y promover instrumentos para la armonización e

implementación uniforme de los procedimientos, incrementar y apoyar los esfuerzos realizados por los Estados miembros, y de esta forma, asegurar el cumplimiento de su legislación y colaborar con los miembros para enfrentar juntos los desafíos del actual ambiente de negocios, y poder adaptarse a las nuevas circunstancias, promoviendo ante todo la comunicación y la cooperación entre ellos; y con las demás organizaciones internacionales.

Desde este enfoque es menester recalcar la gran labor de esta organización en la logística, y los constantes avances realizados, con el objetivo de que cada vez ésta misma sea eficiente y eficaz.

1.1.2 Enfoque a nivel regional

Después de tocar el aspecto internacional que se le ha dado a la logística y al green logistic, desde una perspectiva regional, dichos temas, también, han tenido relevancia y han evolucionado poco a poco, así las cosas, en el año 2007, se inauguró en Buenos Aires, Argentina, la Oficina Regional para el fortalecimiento de las Capacidades (en adelante ORFC) para la región de las Américas y el Caribe.

Esto se dio, principalmente, porque tres años atrás, la aduana de Argentina venía siendo protagonista en asuntos de interés y estaba participando activamente en las sesiones del Consejo de Directores de la OMA, también era miembro en el Consejo de Política. Dado todo lo mencionado supra, la administración aduanera en Argentina ha desarrollado una armonía, tanto institucional como legislativa, por lo tanto, fue en dicho país donde en el 2007 se inauguró la Oficina Regional para el fortalecimiento de las Capacidades (ORFC) para la región de las Américas y el Caribe.

La ORFC es el principal enlace entre la OMA y las regiones de América y el Caribe, de forma tal que se pueden identificar las necesidades de la región y de esta forma,

implementar un plan de acciones que posibilite la modernización de la gestión aduanera.

Adicionalmente, la internacionalización de las economías involucra una logística regional, que necesita de un alto grado de coordinación e implica directamente en los costos y tiempos de las empresas. Para poder lograr estas meta, es necesario tener el compromiso y la satisfacción del cliente interno más importante, éste son los colaboradores. Si las organizaciones logran cambiar la cultura organizacional para bien, dicho beneficio se verá reflejado en el resultado final de producción, viéndose beneficiados una cantidad importante de personas.

El green logistic, es una nueva tendencia que va abarcando proporcionalmente todos los espacios posibles de la logística, y que de una u otra forma, va a llegar el momento cuando las organizaciones dedicadas a esta industria van a tener que implementar, lo mejor sería que inicie con el cliente interno más relevante: los colaboradores.

1.1.3 Enfoque en Costa Rica

Se afirmó al inicio que la logística es una materia de constante cambio. Costa Rica, aunque lentamente, pero a paso firme, se ha incorporado a las organizaciones más relevantes en este campo, así las cosas, se incorporó desde el 24 de noviembre de 1990 al GATT, actualmente OMC y a la OMA se afilió desde el 29 de agosto del 2001. Lo anterior, se refleja en el Reporte Global de Facilitación del Comercio, éste fue publicado en mayo del 2012, por el Foro Económico Mundial, donde se refleja que Costa Rica ocupa el tercer lugar de América Latina y el Caribe, entre los países más abiertos al comercio exterior.

Así las cosas, con la tendencia histórica y la política de comercio exterior impulsada desde los años noventas, nuestro país crece en apertura comercial, amparada por medio de tratados de libre comercio.

1.1.3.1 Servicio Nacional de Aduanas de Costa Rica

La historia aduanera en Costa Rica data de la década 1780-1790, cuando se establece la primera aduana cerca de Atenas, en la Garita de Alajuela. En ese momento, nuestra nación era una provincia y se fijó inicialmente los impuestos a favor de la Corona de España, el impuesto llamado "almojarifazgo", tasa portuaria que gravaba las importaciones y exportaciones de mercancías en el 5% y el 2% ad-valórem respectivamente.

En el año 1800, se realizan importantes decretos para el desarrollo del sistema aduanero en Costa Rica, por ejemplo, en 1827 mediante decreto número 135 del 25 de agosto, se establece el impuesto de un real para los vecinos y de medio real para los transeúntes, que crucen en canoas los ríos Pacuare y Reventazón.

Ya de 1915 a 1980 crece este tema en Costa Rica, en 1936, se funda el primer puesto aduanero en Costa Rica, ubicado en Matina. En 1964, mediante la Ley No. 3421 del 6 de octubre, nace el Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA) que es el protocolo correspondiente al Tratado General de Integración Económica Centroamericana, suscrito en Guatemala del 13 de diciembre de 1962, Alcance No. 54, la Gaceta No. 256 de 10 de noviembre de 1964.

En 1995, nace jurídicamente la ley número 7557 la cual regula las entradas y las salidas, del territorio nacional, de mercancías, vehículos y unidades de transporte; también, el despacho aduanero y los hechos y actos que deriven de él o de las entradas y salidas, de conformidad con las normas comunitarias e internacionales, cuya aplicación esté a cargo del Servicio Nacional de Aduanas.

En los años noventa, se trabajó con el Programa de Modernización Aduanera, éste generó la aprobación de la Ley General de Aduanas y su reglamento, como se mencionó, normativa que es base importante para asegurar y afianzar el futuro del Servicio Nacional de Aduanas, apoyada por un importante componente tecnológico, el sistema informático (SIA, en adelante). Con este sistema, se llegó a sustituir los papeles o documentos físicos, por transferencia electrónica de datos, la delegación de responsabilidades de verificación y control a los Auxiliares de la Función Pública.

Nuevamente, el Servicio Nacional de Aduanas entra en un proceso de renovación de sus procesos y tecnología e incursiona con un nuevo sistema informático llamado TIC@ (Tecnología de Información para el Control Aduanero) éste permite: realizar pagos electrónicos en línea, gestión electrónica de permisos, exoneraciones y notas técnicas, entre otros.

El Sistema Nacional de Aduanas pertenece al Ministerio de Hacienda y a la Dirección General de Aduanas, como se refleja en el organigrama visible en la página oficial del Ministerio de Hacienda (www.hacienda.go.cr)

En Costa Rica, para ser un operador logístico se tiene que estar debidamente registrado ante el Ministerio de Hacienda, por tener relación directa con el Estado, el operador logístico es un funcionario público ejerciendo su oficio de una manera privada, y se constituyen como auxiliares de la función pública. Una mejor descripción la da el artículo 28 de la Ley General de Aduanas que indica:

“Concepto de auxiliares. Se considerarán auxiliares de la función pública aduanera, las personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, que participen habitualmente ante el Servicio Nacional de Aduanas, en nombre propio o de terceros, en la gestión aduanera...”

Todos los auxiliares de la función pública aduanera, además de satisfacer los requisitos generales para su constitución, deben cumplir con obligaciones generales de los auxiliares de la función pública aduanera; adicionalmente, para cada modalidad de auxiliar, deben cumplir con requisitos y obligaciones específicas.

1.1.4 Servicios logísticos de la empresa Grupo TLA en Costa Rica

Esta compañía se constituyó jurídicamente en el año 2008, con la fusión de tres empresas especialistas en las diferentes relaciones de la cadena de abastecimiento: Tropitransport, Transitaria y Logistix. Con esta fusión se llega a una experiencia superior a los setenta años en el mercado, conocimiento que se revierte en un servicio a la medida y una gran especialización en los diferentes eslabones de la cadena.

Grupo TLA S.A. representa un operador logístico, de capital costarricense, especializado en los servicios de la cadena de abastecimiento, desde una única organización, desde el transporte y almacenaje hasta la entrega en el punto de venta, ofrece un servicio integral, a través de una cobertura completa del proceso de operación logística para que cualquier empresa pueda dedicarse a su negocio, en la empresa se le ayuda a crecer, convirtiéndose en socios comerciales que generan valor a sus procesos.

1.1.4.1 Transporte Internacional

El transporte internacional constituye una actividad económica esencial, mediante ésta se hace posible el comercio de diferentes mercancías, a los centros de distribución y a los consumidores finales. El transporte internacional puede ser: terrestre, aéreo y/o marítimo.

Conforme se avanza en el tema, los medios necesitan ser más amplios, puesto que cada vez son un medio de transporte más usual, así las cosas, hoy se puede contar con buques más grandes de hasta cuarenta pies que permiten treinta toneladas de peso. Las aeronaves cada vez están mejor equipadas y el volumen de mercancías transportadas por este medio son cada vez mayores, por otra parte, el transporte por tierra proporciona una gran versatilidad, facilita la gestión de entrega de las mercaderías, esto gracias al acceso inmediato a las instalaciones de quien los necesite. Son acomodadizos a los furgones de plataforma del ferrocarril y a las embarcaciones de auto trasbordo.

Grupo TLA S.A. cuenta con un departamento de Transporte Internacional, quien mediante un transporte terrestre, aéreo o marítimo satisface los requerimientos de sus clientes.

Uno de los pilares de esta organización es dicho Departamento, ya que Costa Rica ha llegado a ser, de manera muy rápida, uno de los principales exportadores hacia la mayoría de los continentes, generando de esta forma una solución inmediata para quien necesite de sus servicios.

1.1.4.2 Correduría aduanera

La correduría aduanera viene a constituir el medio por el cual se permite el ingreso y salida de mercancías a un determinado territorio. Éstas tienen que cumplir con determinadas especificaciones y, además aportar la documentación que se requiere, así como cancelar los tributos correspondientes.

En Costa Rica, para poder realizar estos trámites de correduría, se necesita de una figura de mucha relevancia en la logística, como lo es el agente aduanero, según el artículo 33 de la Ley General de Aduanas, (7557), se establece que el agente

aduanero es el profesional, autorizado por la entidad competente, en este caso sería el Ministerio de Hacienda, para que mediante una declaración bajo fe de juramento establezca que los datos consignados en las declaraciones aduanera son totalmente ciertos.

Grupo TLA S.A. cuenta con un departamento de aproximadamente quince personas, quienes están capacitadas en todos los regímenes aduaneros (zona franca, perfeccionamiento activo, exportaciones, importaciones, etc) también, se ofrece el servicio de Inplant, éste consiste en trasladar a una persona que trabaja para la organización pero en las oficinas del cliente, para que de esta forma se le brinde un servicio más personalizado.

1.1.4.3 Depósito aduanero

Son personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, que prestan servicios de depósito fiscal, bajo control aduanero, a terceros que ingresan mercancías al Régimen de Depósito Fiscal, de manera temporal, con la suspensión del pago de impuestos. Los depositarios aduaneros son autorizados mediante concesión, por la autoridad aduanera, como auxiliares de la función pública aduanera.

El depositario aduanero grupo TLA S A. consta de un área de 18.449, 48 m², de los cuales 10.605 m² corresponden a bodegas; en éstas se ofrecen servicios de depósito fiscal, de almacén general, servicios complementarios al despacho aduanero de las mercancías (servicios para exportación de mercancías); y servicios de reempaque y distribución(todos con minúsculas). los colaboradores que se desempeñan en dicha área, se capacitan constantemente sobre prácticas empresariales para el uso de tecnologías y la administración de los inventarios, así como para el cumplimiento debido de la normativa y las disposiciones de la autoridad aduanera.

1.1.4.4 Manejo y administración de inventarios

El inventario de las mercancías es de suma relevancia dentro de la administración de los recursos en una organización dedicada a la logística. Este consiste en un grupo de mercancías, que tiene una función específica en un momento determinado, y por eso, es necesario almacenarlas y manejar un estricto y certero manejo de éstas, ya que tienen que estar totalmente al día cuando se vayan a necesitar.

El principal objetivo de los inventarios es distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la empresa para su adecuado funcionamiento, colocándolos a su disposición en el momento correcto para evitar, de esta forma, que se genere un costo por dicho medio, así las cosas, el manejo y administración de inventarios debe de ser altamente controlada y estar en una mejora continua.

Grupo TLA S.A. se desempeña, también, en esta área, cuenta con una amplia cartera de clientes, que le dan a la organización este tipo de responsabilidades.

1.1.4.5 Distribución Nacional

Se puede considerar que la distribución nacional, es la última parte de la cadena del suministro, ésta va a consistir en la coordinación de las diferentes actividades para lograr que las mercaderías de los clientes lleguen al lugar de destino eficazmente.

Se puede indicar, estratégicamente, que la distribución, es un arma que poseen las organizaciones para poder llegar a sus clientes y consumidores de una forma óptima.

Grupo TLA S.A. cuenta con amplia experiencia en este aspecto, ya que posee el recurso humano con conocimiento en la materia, además cuenta con una flotilla de trabajo totalmente moderna y al día, en cuanto a sus obligaciones. Dicho Departamento realiza una gran cantidad de rutas diarias, conociendo de esta forma las necesidades de su cliente y las mejores opciones viables para cumplir con lo prometido.

1.2 Perspectivas teóricas

Mediante la manifestación de las perspectivas teóricas, se exponen los conceptos teóricos de logística y green logistic, en relación estricta en su aplicación con el tema por tratar, y con el objetivo de dar peso teórico al presente trabajo final de graduación.

En materia de logística, el Banco Mundial (en adelante BM) realiza el Índice de Percepción Logística (LPI en adelante), éste analiza lo siguiente: aduanas, calidad de la Infraestructura, Despachos Internacionales, Capacidad Logística, Seguimiento y Trazabilidad de los envíos, y Puntualidad de los Envíos, así las cosas, el LPI simboliza el indicador más preciso en cuanto a gestión logística de un país; el puntaje más alto corresponde a un mejor desempeño logístico, éste es de mucha ayuda, ya que para analizar desde dicho punto de vista a Costa Rica, el LPI sería la mejor opción por analizar.

En mayo del 2012, el BM actualizó su LPI, y lastimosamente, dejó evidencia del deterioro en las condiciones logísticas de Costa Rica, dado que la evaluación fue inferior con base en la medición del período anterior, que se realizó en el año 2010.

Las importaciones totales de mercancías en Costa Rica han representado en los últimos años, cuantías exorbitantes, que ingresan al Régimen de Depósito Fiscal, para su custodia y almacenamiento, y paralelamente, para la protección de los intereses del fisco.

En la siguiente tabla, se muestra el valor de las importaciones en Costa Rica desde el año 2008, donde se observa una invariabilidad en cuanto a la representatividad de los valores de importación de las mercancías, a la vez, se refleja, también, el efecto generado con la crisis económica mundial del año 2009, que impactó el año 2010.

	2008	2009	2010	2011
REGIÓN				
América Central	1,730,063.45	1,579,032.70	1,814,822.38	2,087,986.92
América del Norte	3,873,293.67	3,343,140.82	3,940,432.69	4,410,149.92
América del Sur	248,156.08	203,726.24	227,970.64	265,249.03
Asia	1,627,626.07	1,531,140.08	1,257,792.53	1,233,411.18
Caribe	408,123.61	427,961.06	444,516.42	493,886.94
Otros	98,666.19	70,722.46	56,830.66	56,653.51
Resto de Europa	44,772.58	18,721.12	52,892.63	70,199.84
Unión Europea	1,539,080.28	1,501,203.37	1,675,948.92	1,884,507.09
Gran Total	9,569,781.93	8,675,647.85	9,471,206.85	10,502,044.41

Tabla 1: Importaciones de Costa Rica, por Región, según el Valor FOB (Miles de US\$)

Fuente: Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER); mayo 2012.

De igual forma, resulta de interés meditar sobre el peso en toneladas de las importaciones, lo cual se muestra en la tabla siguiente:

	2008	2009	2010	2011
REGIÓN				
América Central	1,338,354.15	1,537,667.35	1,569,272.40	1,734,904.04
América del Norte	2,515,089.78	2,166,242.27	2,595,634.11	2,631,703.60
América del Sur	217,100.14	125,039.10	121,804.38	122,222.91
Asia	280,458.50	303,089.51	549,615.44	564,611.33
Caribe	189,190.09	195,568.33	220,561.24	243,176.54
Otros	62,000.30	48,311.18	28,693.91	19,412.54
Resto de Europa	93,578.66	41,376.12	127,004.19	160,662.95
Unión Europea	2,320,657.53	2,098,949.69	2,241,991.02	2,336,734.76
Gran Total	7,016,429.14	6,516,243.56	7,454,576.71	7,813,428.68

Tabla 2: Importaciones de Costa Rica, por Región, Según Peso en Toneladas.

Fuente: Fuente: Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER); mayo 2012.

Con base en la cuantía y crecimiento continuo de las importaciones, el peso en toneladas, y la inserción de nuestro país a economías internacionales, se debe establecer de manera consensuada políticas públicas para desarrollar estrategias e implementar acciones en la redefinición de la importancia de la logística sobre el resultado final de los negocios y el desarrollo de Costa Rica.

Se deja ver, entonces, que Costa Rica tiene la necesidad de buscar las alianzas, tanto internas como externas, para acelerar su crecimiento logístico, porque ha quedado rezagado en la región. Pero no todo es negativismo, es necesario mencionar, también, que mediante diversos tratados y acuerdos, Costa Rica ha visto la necesidad de ampliar el tema logístico y abarcar las funciones, deberes y sanciones de todas las personas que intervienen en la cadena de la logística, las cuales son denominadas auxiliares de la función pública.

De manera congruente y mediante la resolución No. DGA-203-2005 del 22 de junio del 2005, (alcance número 23 a la gaceta No. 143 del 26 de julio del 2005), se dio a

conocer el Manual de procedimientos aduaneros, en el marco TIC@, que establece en uno de sus capítulos el procedimiento para regular el ingreso y salida de las unidades de transporte a instalaciones de un auxiliar de la función pública aduanera.

Se aprobó, también, el reglamento sobre criterios generales específicos para la selección de sujetos (exportadores, importadores y auxiliares de la función pública aduanera), mercancías y operaciones aduaneras por fiscalizar durante el año 2003, según el decreto ejecutivo número 30925-H del 4 de diciembre del 2002, lo cual es de suma relevancia, ya que una vez más se viene a establecer y a reforzar las funciones de los auxiliares de la función pública, permitiendo a la administración aduanera costarricense, poder tener control total en la cadena de logística.

En Costa Rica, para ser operador logístico se tiene que estar debidamente registrado ante el Ministerio de Hacienda, por tener relación directa con el Estado, el operador logístico será un funcionario público ejerciendo su oficio de una manera privada, y se constituirán como auxiliares de la función pública. Una mejor descripción la da el artículo 28 de la Ley General de Aduanas que señala:

"Concepto de auxiliares. Se considerarán auxiliares de la función pública aduanera, las personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, que participen habitualmente ante el Servicio Nacional de Aduanas, en nombre propio o de terceros, en la gestión aduanera.

Los auxiliares serán responsables solidarios ante el Fisco por las consecuencias tributarias derivadas de los actos, las omisiones y los delitos en que incurran sus empleados acreditados ante el Servicio Nacional de Aduanas, sin perjuicio de las responsabilidades civiles, administrativas y penales a que dichos empleados queden sujetos legalmente."

Todos los auxiliares, además de satisfacer los requisitos generales para su constitución, deben cumplir con obligaciones generales de los auxiliares de la función pública aduanera; adicionalmente, para cada modalidad de auxiliar, deben cumplir con requisitos y obligaciones específicas.

Ahora bien, después de analizar lo que es un operador logístico en Costa Rica y a sabiendas de que todo lo que se realice en la cadena de abastecimiento estará regulado por la administración aduanera, es importante establecer, también, un concepto de green logistic, así como sus ventajas.

Así las cosas, es importante mencionar que para la Organización de las Naciones Unidas, los trabajos verdes se definen como:

“son los que reducen el impacto ambiental de las empresas y los sectores económicos, hasta alcanzar en definitiva niveles sostenibles. [...] se entiende por empleos verdes el trabajo en la agricultura, la industria, los servicios y la administración que contribuye a conservar o restablecer la calidad ambiental.”
(Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. 2008, pág. 5.)

El concepto de green logistic, surge de una conversión que ha sufrido la logística tradicional, ya que el medio dentro del cual se enmarcan la economía, la política y la cultura de toda sociedad. Ha desplegado una gran influencia en las organizaciones para cambiar su enfoque de impacto social y medioambiental, con el único fin de crear conciencia en el sentido de que las empresas son las principales fuentes generadoras de elementos que perjudican el bienestar ambiental. Es, totalmente, entendible que esto se da por una búsqueda exhaustiva de aumentar la productividad de sus negocios, lo que, en ocasiones, se realiza sin

medir las consecuencias de sus acciones al darle un aprovechamiento no racional a los recursos.

Así las cosas y a nivel internacional, la Fundación Profesional para el Transporte (FPT), que es una organización ubicada en Buenos Aires, Argentina, consagrada a la formación continua e integral de los recursos humanos ligados con la actividad del transporte logístico, en todos los niveles de la gestión, organizó una charla que vino a recalcar la importancia del green logistic, el tema de ésta fue: ***Cómo puede afectar a nuestras empresas, y qué podemos hacer para convertir la logística verde en una aliada para crear valor...y ganar clientes.*** En el evento participaron dos especialistas en la materia, a saber: el señor Brian Dwyer, de la Universidad de Dublín y Alejandra Efrón, del Instituto de Estudios de Transporte y Logística de la Universidad de Sidney. El señor Dwyer, afirmó que a nivel internacional: *"El consenso gradualmente se está cristalizando alrededor de la necesidad por un enfoque que relacione los impactos medidos en carbono a los productos respectivos de manera que le permita al consumidor tenerlo en cuenta como variable en su decisión de comprar el producto. Japón ha ordenado un esquema de etiquetado de carbono, se ha probado un esquema similar en la Unión Europea (Carbon Trust en el Reino Unido con Tesco), y es incluido en la actual legislación por debatir en el Senado de los Estados Unidos (la American Clean & Security Act, ACES). Grandes cadenas minoristas como Wal-mart están desarrollando índices de sustentabilidad de productos. En definitiva, el tema de la sustentabilidad impactará en todos los sectores de la cadena de abastecimiento, y varias empresas en la Argentina forman parte de dichas cadenas"*

Dejando ver de esta forma, el avance de green logistic y el compromiso no solo de organizaciones, sino también, de los Estados.

Por lo tanto, el green logistic es la transformación integral de las destrezas de: logística, estructuras, procesos y sistemas para empresas y redes empresariales, sirviendo para establecer procesos de logística ambientalmente racionales y un uso

eficaz de los recursos. Éste es el resultado de un equilibrio entre la eficiencia económica y ecológica, lo cual en un corto plazo produce valor sostenible para sus accionistas, colaboradores y clientes.

Así las cosas, no es casualidad que el experto en la materia, el señor Dwyer, arriba identificado, dijera en la charla que organizó la Fundación Profesional para el Transporte (FPT):

"La logística verde es un campo en desarrollo, con varias de las grandes multinacionales involucradas en la fase actual. El nivel de interacción con los mercados europeos y norteamericanos es también actualmente un indicador significativo sobre el camino y las iniciativas que está tomando la logística verde. La actividad en Argentina se encuentra en una etapa temprana, aunque iniciativas como la del Primer Foro de Sustentabilidad y la Supply Chain, llevado a cabo con éxito el pasado 29 de noviembre en Buenos Aires, así como diversas actividades de empresas argentinas de renombre y las preguntas que nos hicieron en la charla, nos hace pensar que aunque esta es un área en evolución, se expandirá de manera similar a las series ISO 9000, ISO 14000 y el tema de Seguridad e Higiene Organizacional, es decir, de "nice to have" a prácticas estándar."

También, mencionó a la Revista Énfasis Logística México y Centroamérica el 19-11-2009, los pasos por seguir después de tomar la decisión de adoptar el green logistic son:

- **Primer paso:** como con la ISO 9000, el **primer paso** en este viaje es el compromiso de la alta dirección. Este viaje requiere de esfuerzo y recursos, que deberán ser

comprometidos tanto para el desarrollo y mantenimiento de sistemas, como para la identificación de oportunidades. El beneficio de embarcarse temprano es que para cuando la sustentabilidad se convierta en práctica estándar, las compañías que se hayan adaptado antes obtendrán beneficios, mientras que aquellas que esperen se les impondrá como costo.

- **Segundo paso** es conocer y comprender cuál es nuestro lugar en las diversas supply chains a las que pertenecemos, pues los requerimientos de una organización o país en particular pueden ser diferentes de otros. Conocer su lugar en la cadena le permitirá saber a qué otras cadenas de abastecimiento su empresa puede unirse, los requerimientos de informes y los costos y oportunidades potenciales.
- **Tercer paso**, "conozca sus números", es decir, cuál es su emisión de carbono anual/mensual, o su huella de carbono, por ejemplo. Siga y controle estos números, y úselos para identificar medidas costo-efectivas. Dichos números serán requeridos por sus clientes cada vez más, pues se los piden a ellos, especialmente si hablamos de una gran supply chain.

También, los señores Rodolfo Torres-Rabello, Profesor Magíster en Gestión Ambiental Progoa, Universidad de Santiago; Gerente de Proyectos Supply Chain Finning Sudamérica; y Jorge H. Chávez, Académico e investigador en Logística y Supply Chain Management, Consultor internacional, indicaron a la Revista Negocios Globales, Logística, Transporte y Distribución la importancia del green logistic y el porqué hay que aplicarlo, y llegaron a establecer qué:

"la logística mueve carga a través del aire, el agua y la tierra, y en ese proceso interactúa con el medioambiente. Cada interacción con el medio se denomina un "aspecto ambiental". Algunos aspectos ambientales tienen impactos negativos, tales como la emisión de gases a la atmósfera por el transporte de carga (en algunos países el 85% del carbono emitido a la atmósfera proviene del transporte de carga. Cuatro litros de petróleo quemados por un motor producen aproximadamente 11 kilogramos de carbono a la atmósfera).

La Logística Verde es una realidad en el primer mundo. Europa, por ejemplo, está reglamentando que en las etiquetas de los productos se mencione la huella de carbono que estos generan. Pero, en Latino-américa estamos aún en la etapa de toma de conciencia."

Recalcando nuevamente, que el green logistic es un instrumento renovador que se debe de aplicar en las organizaciones que se dedican a satisfacer cualquier necesidad que se obtenga en la cadena logística.

Según el señor Alejandro Sosa, quien es el editor de la Revista Énfasis logística, año VIII-N^a 92, Febrero 2008, estableció que algunos de los ejemplos del green logistic son:

"productos de envío juntos, en lugar de en lotes más pequeños, usando vehículos de combustible alternativo para la fabricación y el transporte, la reducción de envases en general, la utilización de materias primas que se cosechan en forma sostenible,

construcción de instalaciones para la fabricación y almacenamiento, que son ambientalmente ambiente; y la promoción de programas de reciclaje y reutilización, el 94% de la tasa de profesionales de la cadena de suministro dan a la actividad ecológica como una prioridad de negocio”

Se observa aquí la relevancia que tiene esta corriente, y lo más importante es que todos los colaboradores tienen que estar plenamente involucrados con estos objetivos, logrando, también, un cambio en su forma de pensar, y mejorar la cultura organizacional con respecto al medio ambiente.

Según la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) Norma-UNE-EN-ISO 9000:2000, el objetivo del green logistic es:

“fomentar planes de acción eficaces y eficientes, acompañados del conocimiento necesario para los ejecutantes de los planes, se hace necesario comunicar los esfuerzos realizados para sus clientes, socios y público en general” también establecen, que dicha actividad se puede manejar desde las siguientes perspectivas: **Huella ambiental de medición:** Para descubrir las formas en que su transporte y la logística están afectando al entorno. **Informes de desempeño ambiental:** Para conocer las mejores prácticas en Corporate Sustainability Reporting, compartir las prácticas de su compañía con la industria, y punto de referencia. **Mejoras en el rendimiento ambiental:** Para conocer las formas en que puede ser verde en sus procesos de logística y colaborar con la industria (plan de acción amplio para cada modalidad) para hacer empresas comprometidas con el medio ambiente. Hay que unirse a este tipo de iniciativas, el momento de actuar es ahora.

Aceleradamente, la logística verde se está convirtiendo, no sólo en una responsabilidad social, sino también, en un requisito comercial indispensable para las empresas que como Grupo TLA S.A. se dedican a la logística, ya que las organizaciones que no tomen iniciativas prontas en relación con la sustentabilidad ambiental se verán afectadas.

Como conclusión, es necesario realizar un cambio organizacional, generar una nueva visión dentro de la organización, esto para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras, dicho cambio organizacional, puede y debe empezar con el green logistic. Lo anterior, se analizará en el capítulo siguiente, ya que en éste se conocerá la cultura organizacional de Grupo TLA S.A.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA GRUPO TLA SOCIEDAD ANÓNIMA Y SU ENTORNO

En este capítulo se describirá de manera general el entorno empresarial y organizacional, de forma tal que se pueda detallar en su cultura, tanto interna como externa, en el tipo de empresa, así como las políticas de calidad y seguridad que utilizan en sus procesos. Por medio de este capítulo, se llegará a tener una base de información distinguida que será fundamental para soportar la propuesta de green logistic en Grupo TLA.

Se utilizarán dos fuentes de información primordiales, entre ellas su página web, la cual es www.grupotla.com y personas que trabajan, actualmente, en la compañía, quienes brindarán información y diversos puntos de vista del actuar empresarial, importante mencionar que este capítulo es meramente de orden descriptivo, no se verá reflejado ningún resultado diferente, más que la descripción plena de las funciones de Grupo TLA.

2.1 Aspectos Generales de la empresa

2.1.1 Reseña Histórica

Según la página web www.grupotla.com, grupo TLA nació en la vía jurídica en el año 2008, con la fusión de tres empresas con amplio conocimiento en las diferentes ramas de la cadena de abastecimiento, estas son: Tropitransport, Transitaria y Logistix.

La empresa Tropitransport inició sus operaciones en el 2000. Se especializaba en el transporte internacional marítimo, aéreo y terrestre, y operaba servicios de cargas consolidadas y completas, desde México hasta Panamá, así como importaciones y exportaciones.

Transitaria era una agencia de aduanas que operaba desde 1950, de hecho fue una de los primeros auxiliares de la función pública en el país. Contaba con oficinas en todos los puertos y fronteras de Costa Rica. Además, de los servicios de nacionalización y clasificación arancelaria, ofrecía a su clientela el financiamiento de impuestos y derechos aduaneros.

Logistics, tuvo sus orígenes en la década de 1930, primero como almacén de depósito aduanero, hasta llegar a ser una empresa líder en administración de inventarios, distribución y maquilas. Operaba desde dos centros de distribución con más de 28,000 m².

Con esta unión de reconocidas empresas, se llega a una experiencia superior a los setenta años en el mercado costarricense, conocimiento que se le ofrece al cliente, tanto interno como externo.

A continuación, se detallan los departamentos con los que cuenta la empresa y cuál es su principal función.

- **Transporte Internacional:** este departamento permite el comercio de diferentes mercancías, a los centros de distribución y a los consumidores finales. El transporte internacional puede ser: terrestre, aéreo y/o marítimo.
- **Correduría aduanera:** se cuenta con un departamento de aproximadamente quince personas, quienes están capacitadas en todos los regímenes aduaneros (zona franca, perfeccionamiento activo, exportaciones, importaciones, etc) también, se ofrece el servicio de que un colaborador que trabaje para la organización, se traslade a las oficinas del cliente, para que de esta forma se le brinde un servicio más personalizado.

- **Depósito aduanero:** el depositario aduanero Grupo TLA consta de un área de 18.449, 48 m², de los cuales 10.605 m² corresponden a bodegas; en éstas se ofrecen servicios de depósito fiscal, de almacén general, servicios complementarios al despacho aduanero de las mercancías (servicios para exportación de mercancías); y servicios de reempaque y distribución). Los colaboradores que se desempeñan en dicha área, se capacitan constantemente sobre prácticas empresariales para el uso de tecnologías y la administración de los inventarios, así como para el cumplimiento debido de la normativa y las disposiciones de la autoridad aduanera.
- **Manejo y administración de inventarios:** el objetivo principal es distribuir adecuadamente, los materiales necesarios a la empresa para su conveniente funcionamiento, colocándolos a su disposición en el momento correcto para evitar, de esta forma, que se genere un costo por dicho medio, así las cosas, el manejo y administración de inventarios debe de ser altamente controlada y estar en una mejora continua.
- **Distribución Nacional:** se cuenta con una flotilla de trabajo totalmente moderna y al día, en cuanto a sus obligaciones. Dicho Departamento realiza una gran cantidad de rutas diarias, conociendo de esta forma, las necesitadas de su cliente y las mejores opciones viables para cumplir con lo prometido.

2.1.2 Tipo de empresa

Grupo TLA es una empresa regional cuya sede central se encuentra en Costa Rica, frente a la estación de bomberos de Pavas, además cuenta con oficinas en Panamá, Nicaragua, El Salvador y Guatemala.

La presente investigación se basará únicamente en la información y en la cultura organizacional de Grupo TLA en Costa Rica, pero es necesario tener el panorama de la empresa a nivel regional.

Jurídicamente, la empresa es una sociedad anónima cuya identificación es 3-101-630312, anteriormente denominada Transitaria, pero que fue fusionada a partir del año 2008.

Grupo TLA es una empresa cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales, se le brinda una asesoría al cliente, desde la compra de su mercancía, trámites en aduana, transbordo de ésta, almacenaje, y entrega en el punto acordado. Grupo TLA es una empresa que se dedica a la prestación de servicios, de una manera diferenciada y que busca una mejora continua, día con día, expresó la Licenciada Indira Bonilla Zamora, una de las responsables del Departamento de Desarrollo Humano de Grupo TLA.

2.1.3 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un pilar fundamental para apoyar a todas aquellas organizaciones que deseen sobresalir y ser competitivas. La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros, que distingue a una organización de las otras (Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava edición, México, D.F.: Prentice Hall)

En los términos detallados anteriormente, están simbolizadas las normas formales e informales, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de toda

organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización, no obstante, y con aras de que se cumpla el objetivo de competitividad, dicho comportamiento tiene que estar alineado totalmente con los objetivos de la organización, de lo contrario, se debe hacer un cambio radical en estos.

La cultura organizativa de Grupo TLA puede facilitar la implantación de una nueva estrategia, como lo es green logistic, si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica.

2.1.3.1 Misión de la empresa

Tal como se indica en el capítulo I, la misión de toda organización es su razón de ser, el motivo por el cual existe y nació en la vida jurídica y comercial. También, se puede indicar que la misión es la determinación de las funciones mínimas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado.

Grupo TLA desde su nacimiento, se abocó a crear una misión de empresa que efectivamente definiera qué desea hacer la empresa y cómo será percibida por sus colaboradores, suplidores, clientes y la comunidad en general en la que trabaja.

Se le realizó la consulta a la señorita Indira Bonilla, asistente de Desarrollo Humano, quien colaboró con la información de la misión, visión, valores, políticas, entre otros.

La misión es:

"Somos el operador logístico regional que brinda soluciones integrales de valor en la cadena de abastecimiento de nuestros clientes; generando bienestar a nuestros colaboradores y rentabilidad a nuestros accionistas"

Además, manifestó que la misión desde un inicio plantea brindar un mayor valor agregado al dar una solución integral a la cadena de abastecimiento. Ofrece ser un lugar integral y donde se le sirve al cliente toda la asesoría necesaria para que pueda solventar con Grupo TLA todas sus necesidades de logística y abastecimiento. Evitándose de esta forma, altos costos y tiempos en coordinación con dos o más empresas para cubrir un único proceso de logística, lo cual, al fin resulta atractivo para cualquier empresa.

2.1.3.2 Visión de la empresa

También, mencionó, que la visión de la empresa junto con la misión, fueron los primeros aspectos o decisiones estratégicas definidos al nacimiento de la empresa.

La visión define el qué de la empresa. Cuando las personas piensen qué es Grupo TLA, la respuesta debe ser la visión planteada por la empresa.

La visión es:

"Ser el operador logístico con la red de distribución más eficiente e innovadora en la región, superando las expectativas y contribuyendo con el éxito de nuestros clientes, colaboradores, proveedores y accionistas, comprometidos con la responsabilidad social empresarial"

La visión de Grupo TLA es sumamente ambiciosa, plantea tener la red de distribución más eficiente de la región y además contribuir al éxito de los clientes, colaboradores, proveedores y accionistas, pero esto se complementa con un compromiso de responsabilidad social, comentó la Srta. Bonilla.

2.1.3.3 Valores Organizacionales

Los valores organizacionales van completamente ligados con la visión y misión de la empresa. Dada la clara orientación al cliente, se debe priorizar el servicio como eje de la operación.

La Srta. Bonilla, fue muy clara en establecer los valores de TLA como:

- **Respeto**
 - *Tratamos a los demás, en la forma que nos gusta ser tratados. Operamos en un ambiente de trabajo en equipo y respeto mutuo, que valora las diferencias entre nosotros y exige cooperación para una comunicación clara y abierta.*
 - *El respeto implica consideración y cortesía hacia los demás; así como la tolerancia a ideas o formas de hacer las cosas diferentes y con capacidad de manifestar su criterio sin herir los sentimientos de aquel con el que difiere.*
- **Integridad**
 - *Nuestro deber será corresponder a la confianza puesta en nosotros, cumpliendo con los pactos y compromisos; siempre apegados a los valores y políticas de la empresa.*
 - *Haremos lo que predicamos. Promovemos una organización cuyos integrantes exhiben normas morales que la sociedad acepta como correctas y deseables y una ética que guía todas sus acciones, por ende, su actuar es recto e intachable.*

- **Compromiso**

- *Nos comprometemos con las metas del grupo y asumimos nuestras obligaciones con pasión.*
- *Nos esforzamos por descubrir las necesidades, tanto de nuestros clientes externos como internos y brindar con nuestro servicio, más de lo que esperan.*

- **Excelencia**

- *Nos comprometemos con la excelencia como actitud que motiva a las personas a perfeccionarse a sí mismas, en lo humano, espiritual, profesional y económico; venciendo obstáculos y dificultades, desarrollando la capacidad de hacer mayor esfuerzo para el logro de cada objetivo que se proponga.*
- *Asumimos los compromisos con seriedad, esfuerzo, y sentido de oportunidad.*

Dejando claro, que en Grupo TLA los valores están totalmente arraigados con la estructura organizacional, lo cual deben de ser transmitidos al cliente interno y externo.

2.1.4 Objetivos de la empresa

Sobre el tema de los objetivos organizacionales, consultada nuevamente la Srta. Bonilla, manifestó que los objetivos de Grupo TLA se revisan anualmente por parte

de la alta dirección de la empresa. Los objetivos se comunican anualmente a los empleados de todos los niveles y mensualmente se mide el desempeño de la empresa en la realidad versus los objetivos definidos.

Para el periodo actual, los objetivos de Grupo TLA son:

- Duplicar las ventas /utilidades del negocio en 3 años
- Desarrollar los procesos de distribución consolidada terrestre, entre países de Centroamérica para fortalecer TLA
- Ser el operador logístico más grande de Centroamérica en consumo masivo

2.1.5 Políticas de calidad

Para asegurarse el cumplimiento de la visión y misión empresarial, Grupo TLA ha tomado una serie de decisiones para asegurar la calidad que necesitan sus clientes. La principal decisión fue el proceso de certificación en la norma ISO 9001:2008

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en la administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios que esta provee. Esta norma se basó en la revisión de los sistemas de gestión de calidad de TLA, estos fueron revisados y certificados.

La calidad es una parte muy importante del ADN de Grupo TLA, según la página web de la empresa que muestra:

“Nos dedicamos a la prestación de servicios logísticos que cumplen con los requisitos legales, reglamentarios y de nuestros

clientes para lograr su satisfacción y ser la mejor opción de mercado mediante el compromiso de mejorar continuamente la eficiencia del sistema de calidad”

De esta forma se refleja que en todos nuestros procesos se cumplen con los procesos de calidad que exige la ley, como auxiliares de la función pública, y no sólo eso, sino que es una empresa proactiva y trata de darle valor agregado a los trámites que el cliente pone en nuestras manos, agregó la Srta. Bonilla.

2.1.6 Políticas de seguridad

Las políticas de seguridad que establecen las organizaciones son los mecanismos por medio de los cuales se implantan estrategias para enfrentar situaciones no comunes o accidentales.

Consultada al respecto, la ingeniera Sofía Córdoba Ugalde, gestora de calidad, manifestó que establecer políticas de seguridad en las empresas es sumamente próspero, y la principal ventaja, es el compromiso que adquieren los colaboradores al supervisar cada trámite que realiza, compromiso que resulta en confianza y tranquilidad para el cliente, ya que puede estar seguro, de que durante el manejo de su carga con Grupo TLA, no se verá involucrado en ninguna actividad ilícita.

La política de seguridad de Grupo TLA reza:

“En Grupo TLA nos comprometemos a mantener prácticas de seguridad para la prevención de las actividades ilícitas y controlar la integridad de la carga bajo nuestra responsabilidad”

Mostrando de esta forma, el compromiso latente de toda la organización para combatir las malas prácticas, que lastimosamente dañarían la imagen de la empresa

y no sólo de la empresa, sino también, del cliente, quien de buena fe puso su confianza en una compañía.

2.1.7 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de toda empresa refleja los cargos y responsabilidades que deben de cumplir los miembros de esta. Es un sistema de roles, que han de desarrollar los miembros de la empresa para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa.

En el organigrama siguiente se detallan, las funciones y puestos de los colaboradores de Grupo TLA, indicando a quién le reporta y quiénes son los colaboradores de cada uno.

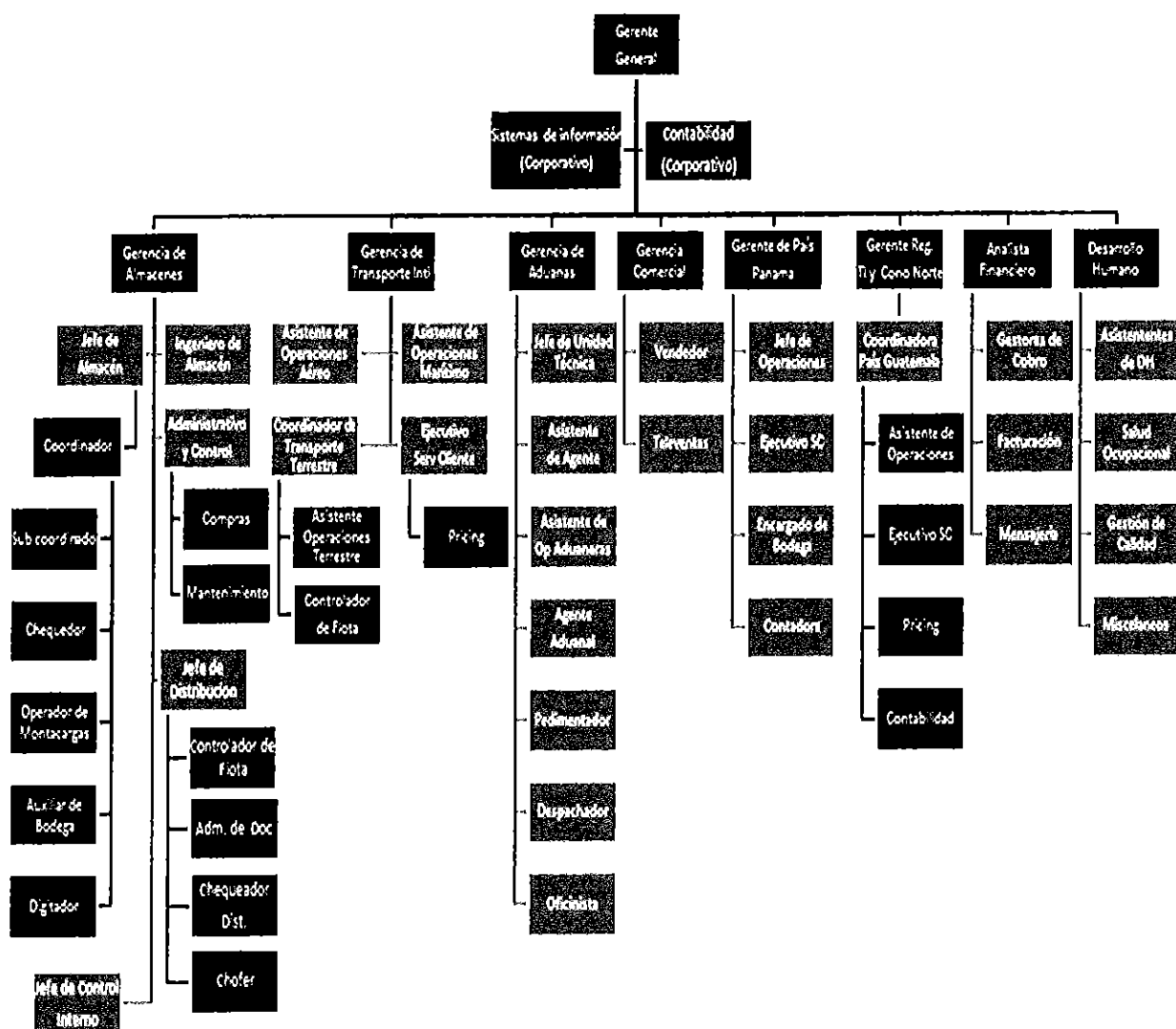


Gráfico 1: Organigrama Grupo TLA

Fuente: Grupo TLA

La Srta. Bonilla, declaró que Grupo TLA tiene doscientos empleados aproximadamente a nivel de Costa Rica, a nivel de Centroamérica son más de doscientos treinta. El organigrama de TLA muestra a un gerente general como la cabeza de la organización; las áreas de sistemas de información corporativo y contabilidad corporativa están reportándole directamente.

Por otro lado, se tienen las áreas operativas, entre éstas se encuentran:

La gerencia de Almacenes, liderada por el Máster Rafael Ángel Vega Chacón, la cual tiene dentro de sus funciones las áreas de compras, almacenamiento, mantenimiento, distribución y control interno.

La gerencia de Transporte Internacional que tienen bajo su cargo el servicio al cliente y el pricing de los servicios que provee Grupo TLA.

La gerencia de aduanas, dirigida por el licenciado Luis Morales Guevara, que incluye el área técnica legal y el área de Aduanas, cuya jefatura está a cargo del licenciado Jose Enrique Cordero Rojas.

La gerencia comercial, sumamente importante para la organización, tiene a cargo el Departamento de Ventas y Televentas, el gerente de este Departamento es la Sra. Diana Vásquez.

Gerencia de país para Panamá, con más operaciones después de Costa Rica, a cargo del licenciado Federico Amador.

Gerencia Regional de TI (Transporte Internacional) y Cono Norte, esta gerencia incluye la operación de Guatemala.

Área de Desarrollo Humano, desde esta área se encuentran recursos humanos y salud ocupacional, liderado por la Máster Gabriela Sáenz.

2.1.9 Asociación Solidarista

Con el fin de ofrecerles a los colaboradores un beneficio y, a la vez darles la posibilidad de ahorro y crédito, se creó la Asociación Solidarista. La Asociación se

creó con el nombre de ASEGRUPSA desde noviembre del 2010, las principales características son:

- Al socio se le rebajará un 5% mensual de su salario que es parte de su ahorro y el patrono aportará un 5.33%.
- Si el socio desea tener un ahorro voluntario, ahorro navideño o escolar, podrá hacerlo mediante una carta dirigida a la Asociación, solicitando lo que desee que le deduzcan de su salario.

Las actividades económicas que desarrolla la Asociación son variadas, todas en procura de buscar el beneficio de los socios, entre ellos se pueden mencionar: Administración de Fondos de Ahorro Extraordinarios, créditos, inversiones, actividades financieras como factoreo, financiamientos, las cuales se llevan a cabo con las Compañías del Grupo disminuyendo de esta forma el riesgo.

Se realizan actividades para el beneficio social y económico de los asociados como: Exhibiciones, ferias navideñas, campañas de salud, descuentos con diferentes casas comerciales, universidades e instituciones médicas, entre otras.

Se acompañan a las personas cuando sufran la pérdida de familiar directo, en estos casos, a ellos se les da el monto de 150.000.00 colones, se ofrecen servicios de Salud (Convenios) como: Oftalmología, dentista o laboratorio. También, se cuenta con convenio con universidades, convenios de descuento con más de 4.500.00 comercios afiliados al Movimiento Solidarista Costarricense, excedentes sobre ambos aportes, asesoría telefónica en todas las áreas y créditos con plazos cómodos, y con variedad de líneas para las diferentes necesidades.

2.1.3.9 Oportunidades de mejora en la cultura organizacional

Las oportunidades de mejora dentro de toda organización deben ser bien recibidas, y en Grupo TLA no es la excepción, constantemente se consulta a los colaboradores, y dentro de lo posible, se trata de analizar lo que se nos indica, manifestó la Srta. Bonilla. Con este tema, además, es importante indicar que los grupos humanos son conjuntos de seres volitivos, cada uno de los cuales aporta una determinada dosis de su propia energía y dirección al trabajo o acción total el grupo" (BRUNET, Luc, "El Clima de Trabajo en las Organizaciones" Ed. Trillas, México, 1992)

2.1.3.9.1 Capacitación

Consultada al respecto, la Srta. Bonilla, indicó que Grupo TLA sí cuenta con un plan para ofrecer capacitaciones a todos los colaboradores, el cual es bastante exitoso dentro de la organización.

Dentro de las características de este plan, la Srta. Bonilla detalló, primero que las gerencias de área conjuntamente con Desarrollo Humano, diseñan anualmente un plan de capacitación a partir de las oportunidades de mejora identificadas, que se aplicará a todos los colaboradores una vez al año. Después de diseñar este plan, se establecerá que este contará con un monto anual, que quedará determinado en el presupuesto general de la empresa para cada año fiscal, aprobado previamente por la Gerencia General. Importante mencionar también, que éste deberá ser enviado a la Dirección de Desarrollo Humano para verificar su implementación.

Se llevará un control por área de los cursos y seminarios que se impartirán, el número de horas y los participantes, a fin de asegurarse del cumplimiento del Plan de Capacitación establecido para cada período.

El plan de capacitación se ejecuta de la siguiente manera: Todos los trámites requeridos por los proveedores para la participación serán gestionados por desarrollo humano, cuando la capacitación requiera que el colaborador se traslade fuera del país, el gerente de área debe entregar al proceso respectivo, a fin de que se coordinen aspectos como compra de tiquetes aéreos, reservación de hospedaje y viáticos. Además, en caso de capacitación al exterior, además de los costos del curso, la empresa cubrirá los siguientes rubros: tiquete aéreo, impuestos de salida, hospedaje, alimentación, transporte, de acuerdo con la Política de pago de viáticos y kilometraje.

Se le confeccionará a todos los colaboradores que asistan a capacitaciones, el formulario llamado contrato de capacitación y se adjuntará la Letra de Cambio, establecida para estos efectos, según las directrices contenidas en el contrato de capacitación, también será nuestra responsabilidad velar porque se cumplan las cláusulas establecidas en el contrato de capacitación.

2.1.3.9.2 Relaciones Interpersonales

Sobre este tema, nuevamente la Srta. Bonilla, indica que Grupo TLA se esfuerza para que el clima organizacional sea el mejor posible, e inclusive es una de las tareas de los gerentes de áreas.

Indicó, también, que ellos son los primeros en tener la obligación de mejorar, avanzar y entablar una mejora continua en las relaciones interpersonales. Inclusive, comentó, que aunque no es usual, en muchas ocasiones, cuando la jefatura inmediata detecta alguna deficiencia en un colaborador en el momento de entablar relaciones con los

demás, hasta se le ha dado ayuda y se le dan seminarios para que pueda mejorar ese aspecto, y de esa forma, cambiar el clima organizacional total. Anualmente, se realiza una encuesta para llegar a determinar un resultado con respecto del clima de la organización, y el rubro de las relaciones interpersonales, posee bastante relevancia y reiteración en dicha encuesta, ya que Grupo TLA, reconoce la importancia de este tema para obtener éxito, recalcó la Srta. Bonilla.

2.1.3.9.3 Comunicación

La comunicación es indispensable, es la base de toda buena organización, indiscutiblemente Grupo TLA ha logrado muchos objetivos estratégicos basados en la comunicación interna y externa, indicó la licenciada Bonilla Zamora.

Además, la srta. Bonilla añadió, que se utilizan los medios de comunicación masivos para tener a todos los colaboradores informados sobre las políticas, contrataciones, y demás cambios de la organización, como lo son correos, por ejemplo, para Grupo TLA Costa Rica es tlacr@grupotla.com también, se utilizan pizarras informativas, especialmente con los compañeros de almacenes, ya que ellos no poseen correo electrónico debido ya que no lo necesitan. La srta. Bonilla, recordó que uno de sus valores es el respeto, donde se hace mención específica a la comunicación, la cual debe ser clara y abierta, como hasta la fecha, expresó la srta. Bonilla: *"Tratamos a los demás, en la forma que nos gusta ser tratados. Operamos en un ambiente de trabajo en equipo y respeto mutuo, que valora las diferencias entre nosotros y exige cooperación para una **comunicación clara y abierta.**"*

2.1.3.9.4 Motivación

Indiscutiblemente, la mayoría de las políticas en las que se basa Grupo TLA se inspiraron en que pudieran motivar a los colaboradores. La motivación es esencial para lograr los objetivos estratégicos planteados, es indispensable obtener el

compromiso y, además la motivación de la organización en general, para el cumplimiento detallado, expresó la srta. Bonilla.

La srta. Bonilla indicó que hace unos meses realizó un grupo focal donde se trató el tema, asistió un grupo significativo de colaboradores de todos los departamentos, cuando se trató el tema de la motivación, manifestaron estar a gusto con las políticas que posee la organización. Para comentar cuáles son, se detalla: se tiene un auxilio económico para los estudios, cuyo objetivo es impulsar la formación, capacitación y adiestramiento de los colaboradores con en busca de mayores niveles de productividad y *motivación* del personal, también se cuenta con un programa excelencia TLA, éste le asigna al colaborador del mes una tarjeta con un monto a su favor, y lo puede cambiar en un comercio a su elección, realmente los colaboradores se sienten motivados.

2.1.3.9.5 Liderazgo

El liderazgo, no sólo se debe de reflejar a nivel interno, sino también, a nivel externo, los colaboradores se deben de sentir a gusto en la empresa donde están, deben de sentir que están siendo guiados, liderados por personas emprendedoras, dispuestas al cambio, y que dicho cambio será beneficioso en todos los sentidos para ellos también, exteriorizó la srta. Bonilla.

Así las cosas, poder hacer que Grupo TLA sea la empresa líder que hoy es, que tenga la certificación ISO, que está a pocos pasos de lograr la certificación BASC superando a muchos de sus competidores, y que esté en una mejora continua, es, sin duda alguna, una señal de liderazgo puro, manifestó nuevamente la srta. Bonilla.

2.1.3.9.5 Espacio Físico

En Grupo TLA se realiza una encuesta de satisfacción anualmente, la idea es que los colaboradores externen sus inquietudes de una manera indirecta, para que no teman el hecho de que se les acusará o recriminará posteriormente por lo que asignen en la encuesta, es una herramienta indispensable para la organización, ya que refleja un espejo que no se está acostumbrado a ver.

Es por eso, todos los colaboradores están cómodos con los espacios asignados, ya que dicho resultado se vio reflejado en la encuesta de satisfacción que se realiza anualmente. Indicó una de las encargadas de desarrollo humano, la srta. Bonilla.

2.2 Proveedores

Los proveedores son personas o empresas que se encargan de abastecer las necesidades de otras, proveen de existencias o artículos los cuales pueden ser transformados y vendidos, o bien, utilizados por los colaboradores que lo adquirieron.

En Grupo TLA, el Licenciado Martín Marín, encargado de compras, indicó que muchos de los proveedores no son usuales para la mayoría de las organizaciones, ya que por el tipo de industria en que se desenvuelve, son proveedores poco usuales y que inclusive él tuvo que adaptarse a estos, ya que en el mercado no hay muchas opciones, esto, porque Grupo TLA es un auxiliar de la función pública, lo cual hace que, en muchas ocasiones, el proveedor directo sea el mismo gobierno.

Ejemplo de esos casos, se podrían mencionar:

- Formularios de PROCOMER

- Marchamos electrónicos, sólo lo venden empresas autorizadas por la Dirección General de Aduanas
- Renovación de cauciones

Adicionalmente, se maneja una lista amplia de proveedores que son necesarios para el buen funcionamiento de la empresa y el confort de los colaboradores, principalmente, en el área de aseo, mantenimiento, suministros de oficina, etiquetado y tarimas, estos dos últimos, principalmente, para el sector de los almacenes.

Una pequeña lista de los proveedores, la cual fue proporcionada por el señor Marín, es la que se describe a continuación.

Nombre Proveedor	Producto / Servicio
SOLGROUP DE COSTA RICA LTDA	Marchamos
EMBALAJES CEMUSA S,A	Etiquetas
SUMINISTROS YUSTIN ACJ S,A	Suministros Oficina
SUMINISTROS QUESVAL SRL	Mantenimiento y reparación de camiones
SUMI MUNDO YA	Plástico Paletizar
ALMACEN SALVADOR RAMIREZ S,A	SUMINISTROS HIGIENE
PLASTIPOL DE COSTA RICA S,A	Plástico OFERTAS
GRUPO SINETIC S,A.	COMPUTO
GRUPO DIVERSCAN S.A.	SISTEMAS SEGURIDAD
SERVICIOS EXPENIC INC S.A	Descargas contenedores
FUMIGADORA PROFESIONAL TN S,A	Fumigación
SOLGROUP DE COSTA RICA LTDA	Marchamos
TALLER DE EXTINTORES	SEGURIDAD EXTINTORES

CARVAJAL S.A.	
SUMINISTROS YUSTIN ACJ S,A	Suministros Oficina
PRADO FALLAS MARCO ANTONIO	MANTENIMIENTO EDIFICIO
J & L SOLUCIONES GLOBALES	Plástico paletizar
GENMOTEC S.A.	Mantenimiento y repuestos montacargas
DISTRIBUIDORA ALCA NUEVO MILENIO S.A.	Repuestos montacargas

Tabla 3: Proveedores Grupo TLA

Fuente: Departamento de compras Grupo TLA

2.3 Clientes

Las organizaciones que ya tienen cierto tiempo en el mercado suelen tener una amplia cartera de clientes, verbigracia, de compra frecuente, de compra ocasional, de altos volúmenes de compra, etc.; los cuales esperan servicios, precios especiales, tratos preferenciales u otros que estén adaptados a sus particularidades.

Grupo TLA no es la excepción, y según la Licenciada Celina Guzmán Mata, asistente de logística del Departamento de Ventas, actualmente, Grupo TLA cuenta con una vasta cartera de clientes, la Sra. Guzmán fue muy enfática en indicar que gracias al auge y crecimiento que se está teniendo a nivel centroamericano, la cartera de clientes en Costa Rica está creciendo.

"TLA ha incrementado su cartera de clientes en los últimos dos años, inclusive este año en la reunión anual de preparación de

plan estratégico se tuvo que cambiar varios aspectos, ya que gracias al crecimiento en Centroamérica y Panamá, definitivamente se han ganado clientes que necesitan pasar las mercancías de manera terrestres o marítimas por Costa Rica, u otros clientes que se les ha manejado precios preferenciales por hacer todo el proceso de logística en Centro américa con nuestra asesoría, lo cual es una ventaja para el cliente, ya que es una solo persona la que le da cuenta de su mercancía independientemente de la ubicación"

Según la sra. Guzmán, una de las formas como se manejan a los clientes es en clientes actuales y clientes potenciales, que son:

- **Clientes actuales:** personas físicas o jurídicas que realizan una cantidad de trámites fijos, los cuales pueden variar, pero no han cesado durante un periodo no menor a un año.
- **Clientes potenciales:** son aquellos que de momento no realizan trámites de manera directa con Grupo TLA, pero que sí se visualizan como un potencial cliente, se mantienen identificados de una manera directa o indirecta se les estará ofreciendo los servicios que la empresa brinda.

Los clientes actuales son los que generan la principal fuente de ingresos a la empresa, es de suma relevancia mantenerlos identificados, son a los que constantemente se les ofrece tratos preferenciales, con el objetivo de que se queden y sigan realizando tratos comerciales con mi representada, agregó la sra. Guzmán.

No obstante, y como todo en el comercio, se siguen buscando clientes potenciales, inclusive se maneja una cartera de seguimiento a clientes que aunque en este momento no poseen una relación con la empresa, en un futuro, no muy lejano, sí podrían entablar relaciones.

La sra. Guzmán, por políticas de la empresa y cuidar la imagen de sus clientes, no brindó más información de estos.

Como se mencionó anteriormente, este capítulo es meramente descriptivo, se describió la empresa, desde el punto de vista de las normas que lo conforman, y de los colaboradores, lo cual da material suficiente para iniciar el capítulo III denominado análisis de investigación y estudio de campo, en el cual se indaga del green logistic, y se definirá la muestra y diseño de las herramientas para el trabajo de campo.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Introducción

En el presente capítulo, se analizará lo que se describió en el capítulo II, se examinarán los resultados de los métodos de investigación realizados a los colaboradores de Grupo TLA, los cuales son: encuesta y entrevistas efectuadas a personas líderes jerárquicos en sus áreas de trabajo.

Estos resultados indicará si la descripción que otorgó la jerarquía de mayor rango de la empresa en el capítulo II, coinciden con la descripción que darán los demás colaboradores entrevistados, a partir de dichos resultados, se podrá tener un panorama más detallado de la cultura organizacional de Grupo TLA, y analizar la posible aplicación del green logistic en la compañía para la mejora continua.

3.1.2. Justificación

Actualmente, Grupo TLA se encuentra inmerso en un mercado de prestación de servicios internacionales de logística, que presenta una alta variabilidad en los procesos de importación, exportación y necesidades de los clientes, además está introducido a un mercado de competencia regional, donde las ventajas competitivas, generar servicios de valor agregado y el estímulo al desarrollo del potencial del recurso humano, marcará la diferenciación en las empresas exitosas.

La internacionalización de las economías permite una serie de oportunidades de negocio enmarcadas en las nuevas tendencias donde resalta el green logistic, siendo

una ventaja competitiva para el mercado actual como un elemento indispensable para la logística del futuro cercano. Además, el green logistic representará un medio generador de cultura organizacional que determinará el perfil profesional del talento humano que se desempeña en Grupo TLA, si éste se llegará a aplicar.

Las crisis económicas internacionales han obligado al sector empresarial a tener una mayor eficacia en sus recursos para la solidez del negocio, donde el interés es la aplicación de mejores prácticas que brinden valor agregado en los procesos dentro de la concientización que se ha venido reforzando en una educación verde.

Los alcances del presente trabajo final de graduación tienen como propósito realizar una propuesta de green logistic para mejorar la cultura organizacional de la empresa, y de esta forma, que el beneficio sea perdurable a nivel empresarial.

3.1.3 Objetivo General

Elaborar una propuesta para mejorar la cultura organizacional de Grupo TLA Sociedad Anónima por medio del green logistic, mediante análisis del contexto actual, los proyectos de desarrollo y del desarrollo humano.

3.1.4 Método de investigación

Este capítulo se desarrollará, principalmente, desde un paradigma de investigación sociocrítico con el objetivo de comprender el entorno interno y externo de Grupo TLA

y de esta forma aplicar y poner en práctica absolutamente todos los conocimientos adquiridos a lo largo del posgrado de Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia. La elección del paradigma sociocrítico es el más aplicable, ya que tiene como finalidad poseer analizar la situación actual del negocio e identificar las áreas de mejora.

La concreción del tema es un esfuerzo propio de la técnica descriptiva, situación clave en el tema por desarrollar, que genera una exposición histórica, actual y futura del Green Logistics como herramienta para los negocios dedicados a la logística.

Por su parte, la técnica exploratoria permite recoger e identificar referencias generales, numéricas y cuantificables, así como, temas y tópicos respecto de las oportunidades de mejora que se investigan, éstas se verán como toda una ventaja competitiva.

En este caso, la práctica exploratoria permite obtener información base para que Grupo TLA, pueda crear otras investigaciones de temas derivados, problemas surgidos y/o aplicar la propuesta que se desarrollará, y así obtener ventajas sobre los demás operadores logísticos. Por consiguiente, la técnica exploratoria identifica expectativas de la empresa y circunstancias generadas en los procesos del clima en relación con el green logistic.

Al ser un trabajo con carácter exploratorio, con un contenido jurídico operacional, la obtención de información para el desarrollo del tema por investigar, deberá ser aplicado a colaboradores de todos los departamentos de la empresa Grupo TLA, se hace necesario una investigación de campo, ésta se ejecuta por medio de entrevistas a profundidad, las cuales tienen una relación directa con la propuesta que se desarrollará.

La investigación realiza una descripción completa de lo que la figura del green logistic puede aportar a Grupo TLA, viéndolo como un beneficio para los colaboradores sin importar su jerarquía y los clientes.

3.1.5 Población de interés

Por pretender desarrollar una propuesta para mejorar la cultura organizacional de Grupo TLA por medio del de green logistic, es que la metodología de investigación se realizará, únicamente, a los colaboradores de la empresa, esto sin importar su nivel jerárquico.

Verbigracia, en el capítulo II, se obtuvo la descripción de la empresa desde el punto de vista de las personas que poseen un puesto de influencia, a ellos se les entrevistó, se les consultó y se llegó a obtener un resultado. Ahora bien, para poder determinar lo que realmente necesita una empresa, es requisito indispensable, analizar todos los puntos de vistas, y no dejarse guiar únicamente por las manifestaciones de los voceros, por lo tanto, la población de interés en este proyecto de graduación será los colaboradores de Grupo TLA, no se entrevistará o tomará información de personas que no trabajen en la empresa.

3.1.6 Desarrollo y análisis de la investigación

Ahora bien, se analizará la información existente en las entrevistas, realizadas a profundidad y a la encuesta, cada entrevista estuvo redactada por ocho preguntas, éstas son las mismas para los diferentes entrevistados, todos colaboradores de la empresa y pertenecientes al Departamento de Transporte Internacional, Agencia de Aduanas, Almacén Fiscal, Ventas, Desarrollo Humano y Servicio al Cliente.

También, se les aplicó una encuesta a cuarenta personas trabajadoras de Grupo TLA, entre las consultas de la encuesta se encuentran temas relevantes como lo es el liderazgo, la motivación, el espacio físico, capacitación, comunicación y relaciones interpersonales, entre otros.

3.1.6.1 Encuesta

A continuación, se reflejarán los resultados de la encuesta realizada, en ésta se abarcaron temas como green logistic aplicado, tanto en Costa Rica como a nivel internacional y sobre la percepción de cambio organizacional en Grupo TLA.

3.1.6.1.1 Sobre el green logistic

Sobre la interrogante si se conoce el concepto de green logistic, el 85% de los encuestados respondió que no conocen esa terminología. Mientras que el 15% restante indicó que sí lo conocen.

Esto refleja, que el concepto de green logistic, es un término de reciente data, muy moderno y que no es usual que se desarrolle en la cultura empresarial de Grupo TLA, ya que, de lo contrario, sus colaboradores conocerían su terminología, esto

pese a que de las cuarenta personas entrevistadas, un total de veintiocho son personas académicamente bien preparadas, esto significa que posee un título a nivel superior, lo cual aumenta la posibilidad de haber escuchado en un momento determinado o haberse relacionado con el green logistic, más si se toma en consideración que el área académica de preparación es de comercio internacional, logística, administración aduanera, derecho aduanero, entre otros.

El resto de los encuestados son personas que se han desarrollado a un nivel profesional de manera empírica. De esta forma, Grupo TLA se ve en la obligación de afrontar los cambios y realizar los estudios de factibilidad necesarios para llegar a determinar si dichos cambios, afectan positivamente o no, la cultura organizacional de la empresa, y así llegar a establecer si se procede a invertir en procura de una mejora continua o no.

Sobre el método por medio del cual conocieron sobre el green logistic, únicamente, tres personas encuestadas indicaron que han conocido sobre este tema por medio de Internet, otras dos personas entrevistadas manifestaron que sí conocen este término, ya que fueron colaboradores de la empresa (Grupo TLA) que les informó sobre dicha corriente e inclusive han entablado largas conversaciones sobre la conveniencia de poderlo aplicar en un futuro no muy lejano, y solamente una persona señaló que está relacionado con dicho término por iniciativa propia, ya que leyó un artículo en una revista de negocios, el cual exponía las ventajas y desventajas del green logistic y cómo los países desarrollados lo han aplicado a su cadena de logística.

Los métodos por medio de los cuales los encuestados conocieron el green logistic se describen en el siguiente gráfico.

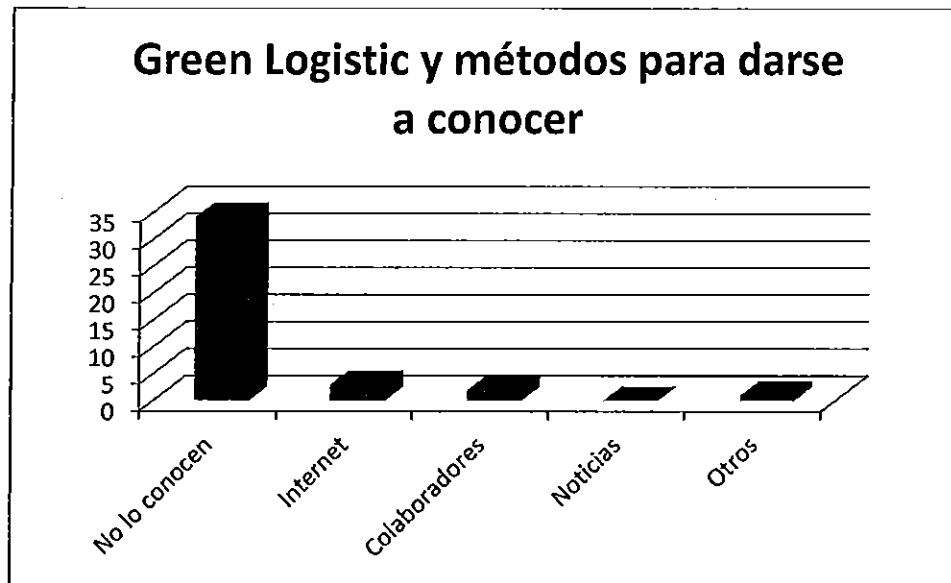


Gráfico 2: Green logistic y métodos para darse a conocer

Fuente: Encuesta de la autora

Ahora bien, del 15% que respondió que sí ha escuchado en un momento determinado del green logistic, la totalidad manifestó también, que ha escuchado que se aplica a nivel internacional, únicamente, nadie ha escuchado que el green logistic se aplique de alguna manera en Costa Rica, o alguna experiencia que haya tenido alguna empresa y/u organización en este país.

Lastimosamente, refleja esto, el rezago que ha tenido Costa Rica en la aplicación de dicha corriente, y no solo de esta aplicación, sino también, el rezago del país por estar a la vanguardia en la actualización y aplicación en temas de actualidad y modernización, ya que aunque no se puede determinar en este punto de la investigación si el green logistic, beneficiaría a todos los sectores por igual, lo que sí se llega a determinar con la fuente obtenida como resultado de la encuesta es que la aplicación del este tema de gran relevancia en otros países e industrias globalizadas, en Costa Rica no se aplica.

Consecuentemente, produce esto el desgano de los colaboradores por identificarse plenamente en la actualidad con green logistics, ya que para muchos es algo totalmente nuevo, y al no tener parámetros para comparar, les puede resultar poco creíble su éxito en la aplicación y/o cambio organizacional.

En el siguiente gráfico, se reflejan los resultados obtenidos, la totalidad de los colaboradores han escuchado del green logistic únicamente a nivel internacional.

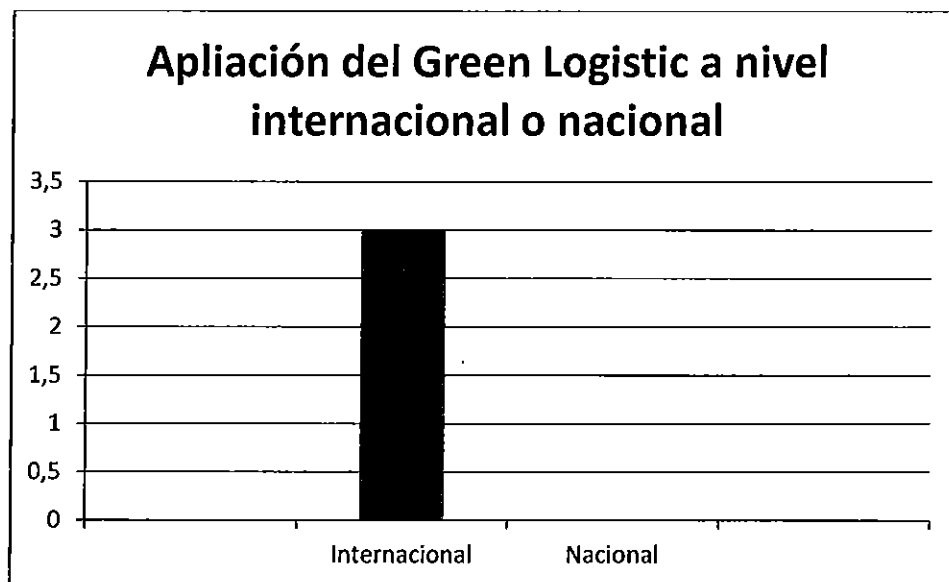


Gráfico 3: Aplicación del Green Logistic a nivel internacional o nacional

Fuente: Encuesta de la autora

Con respecto del panorama en Costa Rica, el cual es el que se ocupa en esta investigación, se realizó con colaboradores de Grupo TLA en dicho país únicamente, por cuanto es una empresa que cuenta con personal en todo el territorio centroamericano y Panamá, del 15% que sí conoce del tema, el 83.33% cree que las empresas costarricenses, sí pueden aplicar sin ningún problema el green logistic en éstas, y obtener a cambio una diferenciación positiva en la cultura organizacional.

Lo cual casi de manera inmediata, refleja una alerta al presente trabajo de investigación, ya que si los colaboradores estiman que sí se puede cambiar una cultura empresarial y adoptar el green logistic dentro de éstas, es un paso importante dentro del reconocimiento de dicha herramienta para una transformación, más aún si la posible curva de aprendizaje sería aceptada.

Esto indica también, que los colaboradores de Grupo TLA, por lo menos los que fueron encuestados, estarían dispuestos a intentar e implementar el green logistic dentro de la organización para poder obtener resultados positivos dentro de sus procesos, siempre esperando o procurando un resultado positivo, lo cual sólo se podría saber si la presente propuesta se pone en marcha.

En estos tipos de iniciativas, donde las temas populares marcan un antes y un después, es de notabilidad organizarse y poder centrar el apoyo, este soporte puede venir directa o indirectamente de cámaras, industrias, organizaciones, del sector público o del sector privado, aquí no se puede discriminar uno u otro.

Así las cosas, y sobre el tema del apoyo del sector público o privado, la totalidad de los consultados coincidió que no ha escuchado ninguna iniciativa de ningún sector del país. Esto establece que el tema sigue siendo poco conocido, ya no sólo dentro de los colaboradores de una organización, sino también, entre los sectores empresariales. Y que aunque algunas personas han escuchado hablar o conocen de green logistic, por una u otra razón, no se atreven a forjar las herramientas necesarias para emprender dichos cambios dentro de sus organizaciones, o dejar una marca empresarial con logo de green logistic.

No obstante, y a pesar de que con los resultados obtenidos se reflejó que la mayoría de los encuestados no conocía del término green logistic, el 100% de los conocedores de éste afirmó que sí les gustaría participar en alguna actividad relacionada con actividades que llevaran la aplicación de esta tendencia.

Se afirma el entusiasmo de los colaboradores de Grupo TLA en relacionarse y conocer más de esta influencia, lo cual resulta satisfactorio, una vez más, y resulta clave para poner en práctica la presente propuesta. Todos estos resultados, se ven reflejados en el gráfico siguiente.

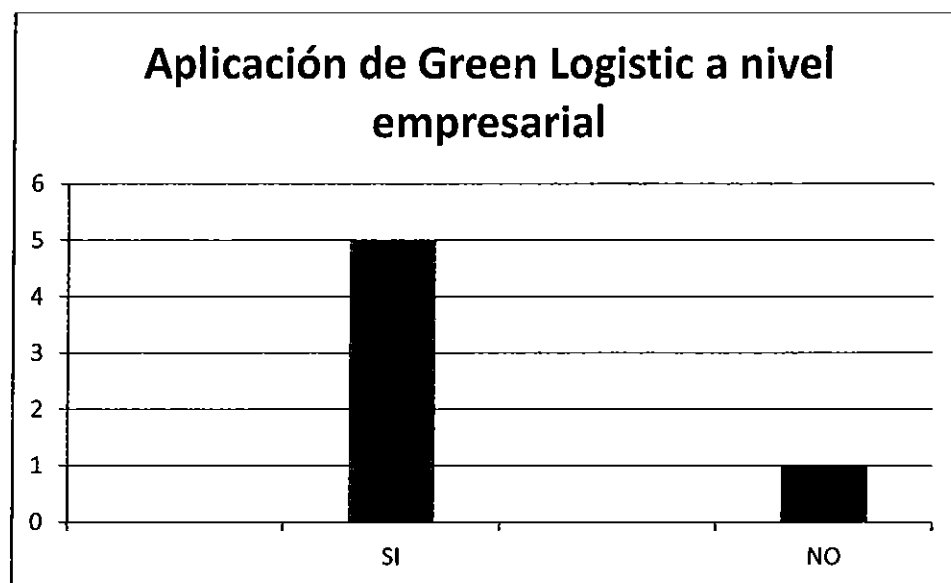


Gráfico 4: Aplicación del Green Logistic a nivel empresarial

Fuente: Encuesta de la autora

3.1.6.1.1 Sobre el cambio organizacional

Después de obtener el panorama de si el green logistic se puede o no aplicar en Costa Rica, y partiendo de que el objetivo green logistic *"está en fomentar planes de acción eficaces y eficientes, acompañados del conocimiento necesario para los ejecutantes de los planes, desde el punto de vista ambiental dentro de la organización"*, según la revista "ENFASIS LOGISTICA", año VIII-N^a 92, Febrero 2008 AUTOR: Alejandro Sosa, se les consultó a los encuestados que si el green logistic es una realidad empresarial, esto para llegar a determinar si Grupo TLA debe aplicarlo de manera inmediata, o si por el contrario, realmente no es una realidad y no es necesario ni relevante su posible aplicación, a lo cual el 95% respondió que el green logistic sí es una realidad empresarial, es justa y necesaria, según su criterio. Y, únicamente, el 5%, el cual corresponde a dos personas, respondió de manera negativa.

Recalcando, de esta forma, la importancia del tema, dejando ver que aunque no se aplica o no existe una conciencia directa, realmente los posibles cambios que ofrece el green logistic dentro de una organización sí son bien vistos para los colaboradores, y de manera más específicos, los cambios que puede ofrecer esta iniciativa, sí son bien vistos para los colaboradores de Grupo TLA.

Estos resultados se pueden analizar en el siguiente cuadro:

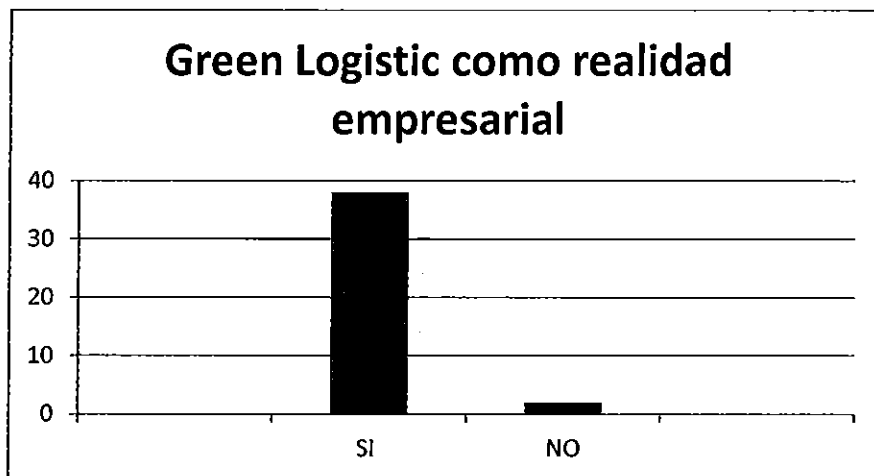


Gráfico 5: Green Logistic como realidad empresarial

Fuente: Encuesta de la autora

No obstante, si los colaboradores encuestados llegaron a determinar que el green logistic es una realidad empresarial, también se les consultó, si los alcances de éste van más allá, y si el green logistic, en vez de ser una realidad, se puede llegar a convertir en una necesidad, que es algo totalmente diferente.

Ante esta interrogante, el 100% de los encuestados respondió que el green logistic más de llegar a ser una realidad, es una necesidad empresarial, sobresaliendo de esta forma, en que se debe de aplicar esta iniciativa en la cadena de abastecimiento.

Emana, también. este resultado, el beneficio que puede reflejar la aplicación del green logistic no sólo en el cambio organizacional de una empresa, sino también, el compromiso que pueden adquirir las personas en sus hogares, generando esto, una cadena directa de beneficiarios, con un simple cambio de visión empresarial.

Adicionalmente, y con respecto del cambio organizacional, el 100% de las personas encuestadas manifestó que el green logistic puede producir un cambio en la cultura organizacional empresarial, en esta pregunta, no se detalla todavía qué tipo de cambio se puede producir, si dicho cambio es positivo o negativo, pero es un hecho o factor relevante, que los colaboradores de Grupo TLA, están seguros de que con la aplicación del tema en discusión, se pueden obtener resultados para la empresa en general.

Posteriormente, se les consultó, si dichos cambios serían positivos o no, de los cuales el 99% de las personas encuestadas señaló que dicho cambio sería positivo y sólo una persona no respondió la pregunta, lo cual representaría el 1% a nivel porcentual. Nuevamente, es factible observar esta respuesta ya que, es una buena

respuesta para bajar o aceptar la presente propuesta de mejora en el cambio organizacional de Grupo TLA por medio del green logistic, ya que el 99% de los colaboradores entrevistados coincide que con la aplicación de éste, los resultados que se pueden esperar deberían ser positivos.

Deja ver, también, este resultado, que el cambio a la aplicación del green logistic, sería a primera instancia bien recibido entre los colaboradores de la empresa. Por lo tanto, definitivamente el green logistic sí produciría cambios dentro de una organización, y casi en su totalidad estima que los cambios serían positivos, como se refleja en el gráfico siguiente.

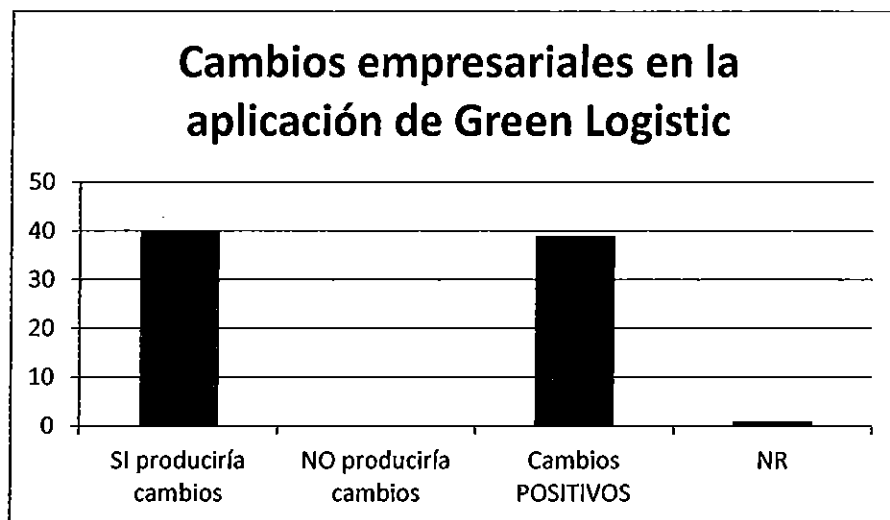


Gráfico 6: Cambios empresariales en la aplicación de Green Logistic

Fuente: Encuesta de la autora

Como parte de la encuesta, también, se preguntó, si todos los colaboradores de la organización aceptarían un cambio hacia el green logistic, ya que aunque muchos no conocen del tema, y los que sí no han escuchado de iniciativas a nivel nacional, no

es lo mismo indicar que estén con los brazos abiertos a los cambios, no obstante, el 92,5% respondió que sí sería bien aceptado un cambio que lleve hacia una cultura del green logistic, una persona no señaló dicha interrogante, y otras dos indicaron que todo dependía de las necesidades, objetivos y forma de trabajo de las personas y sí se tiene claro desde un inicio el panorama de hacia dónde se va.

Inclusive, se les preguntó a los colaboradores que si existía la posibilidad de que ante la situación económica de algunas empresas, se puede utilizar el green logistic como alternativa para no reducir jornadas laborales y tener mejores espacios físicos para desempeñarse laboralmente, para lo que el 92,5% indicó afirmativamente, dos personas no respondieron y una persona señaló que el green logistic no podía colaborar a que se produzcan dichos cambio. En el gráfico que se describe, a continuación, se reflejan los datos obtenidos como resultado de dicha interrogante.

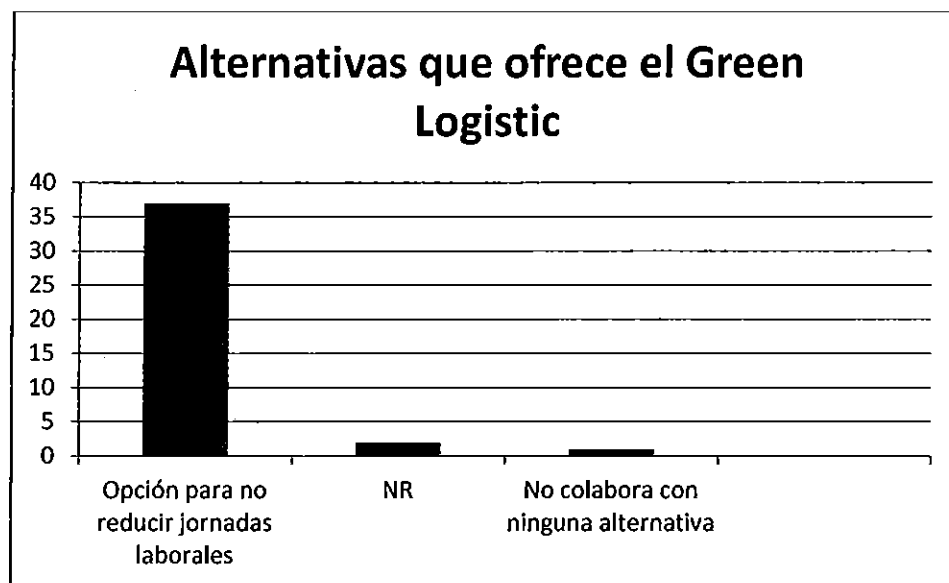


Gráfico 7: Alternativas que ofrece el Green Logistic

Fuente: Encuesta de la autora

Un tema de relevancia, y que también se toma en las entrevistas a profundidad es el tema de las capacitaciones, así que se consultó que si les gustaría capacitarse sobre el green logistic, para lo cual el 100% de las personas contestó de manera afirmativa.

3.1.6.1.1 Sobre la ventaja competitiva

Indispensable consultar, también, sobre una correcta política del green logistic, ya que, si bien es cierto todavía no es de conocimiento general, mucho menos de aplicación general, sí se puede llegar a prever que muy pronto en el país, una cantidad considerable de operadores logísticos querrá aplicarlo.

Por lo tanto, se podría pensar en que un ente determinado certifique a los operadores logísticos en este sentido, así las cosas, el 99% de los encuestados establece que dicha certificación debe ser otorgada por una institución, sin entrar a detallar si debe ser una institución pública o privada. Una persona encuestada determina que no debe de darla ninguna institución, y que más bien, debe ser un cambio proactivo, sin necesidad de ejercer coacción.

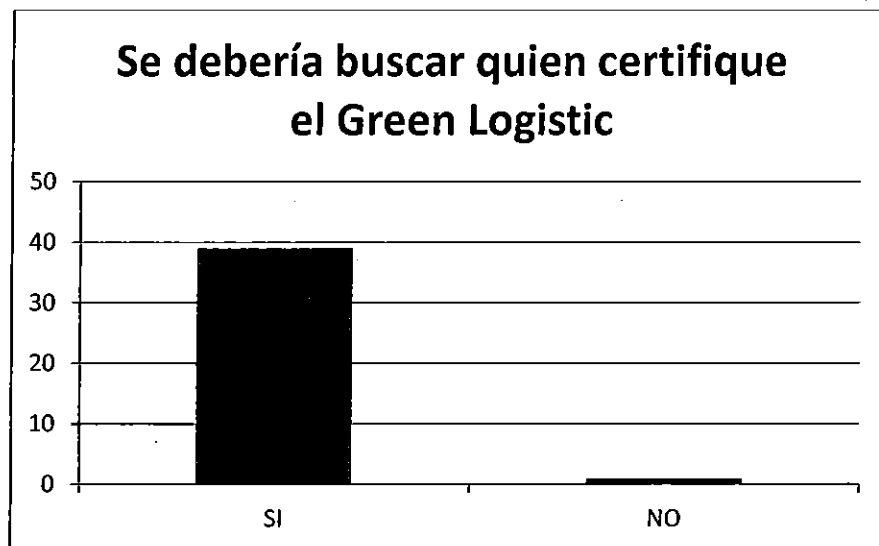


Gráfico 8: Se debería buscar quien certifique el Green Logistic

Fuente: Encuesta de la autora

Adicionalmente, se les preguntó que si tendrían que escoger una empresa para un servicio de logística, pensarían en escoger a la que aplica el green logistic, y el resultado fue el siguiente: un 92,5% estableció que definitivamente si pensaría en escoger a la empresa que aplica el green logistic, una persona no respondió y otra manifestó que no escogería a la empresa que aplica el green logistic.

Sobre el servicio que esperan recibir, el 99% indicó que estiman que tendrán un mejor servicio de parte de los colaboradores de una empresa, si en ésta se aplican el green logistic, mientras que una persona no respondió la pregunta.

El 100% de los encuestados manifestó que las empresas que aplican el green logistic, sí poseen una ventaja competitiva.

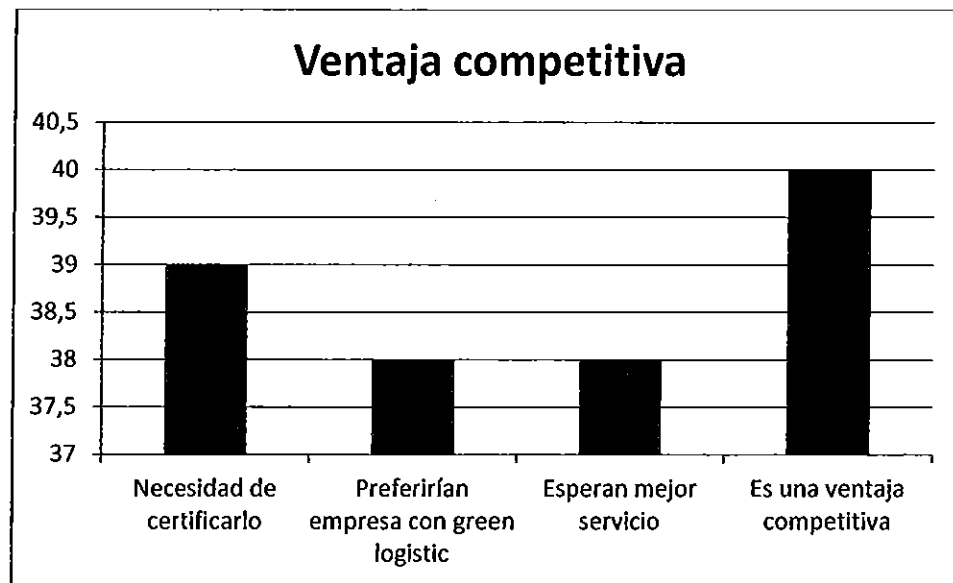


Gráfico 9: Ventaja competitiva del green logistic

Fuente: Encuesta de la autora

3.1.6.2 Entrevistas a profundidad

En los temas consultados a los entrevistados están: liderazgo, motivación, capacitación, comunicación, relaciones interpersonales, espacio físico, respuesta al cambio organizacional y green logistic, a todos se les realizó las mismas preguntas.

Los resultados de las entrevistas a profundidad realizadas a 20 colaboradores de Grupo TLA, llegaron a reflejar los siguientes resultados.

Sobre el tema del **liderazgo**, la totalidad de los entrevistados manifestó que definitivamente sí existe un liderazgo en la empresa, no obstante, no de las personas que ellos esperan, ya que la batuta o la toma de decisiones en cuestiones

meramente empresariales y de algo interés para la organización, la toma en la mayoría de las ocasiones, personas subalternas y no directamente una jefatura o una gerencia.

Lo mencionado anteriormente, no necesariamente refleja que la empresa esté mal en todos los aspectos del liderazgo, puesto que se toma una decisión y se resuelve un problema de manera expedita, no obstante, los entrevistados si manifiestan, que es un alto riesgo para los colaboradores que toman las decisiones, puesto que posteriormente se les va a medir conforme el resultado de dicha acción, en donde, si se obtiene un resultado positivo, no pasa a más, pero si, por el contrario, el resultado es negativo, paradójicamente, las consecuencias son mayores, y que definitivamente sí hace falta mucho más apoyo en este sentido a nivel jerárquico.

Al consultarles sobre el tema de la **motivación**, absolutamente todos los colaboradores manifestaron que no están motivados con las políticas de la empresa, que no hay ningún plan de reconocimiento de las buenas labores, que no se les reconoce ni siquiera verbalmente una buena labor, y que, en ocasiones, inician con una campaña de reconocimiento de buena labor, pero que en determinado momento y sin que medie alguna comunicación y/o explicación, éste cesa, lo cual es muy molesto, ya que, en ocasiones, ellos se encuentran en una etapa de cambio en sus labores asignadas, con tal de participar por dicho reconocimiento.

Inclusive más de la mitad de los entrevistados manifestó, que no es necesario que se les motive económicamente, ya que para las empresas, en muchas ocasiones, cuando se habla de motivación hacia los colaboradores sólo se piensa en un factor económico. En este caso, los entrevistados, en su totalidad establecen que se les puede incentivar con muchas formas, por ejemplo, con actividades extraordinarias o recreativas, pero todos concluyeron que sí esperan que la empresa realice alguna

iniciativa con este tema, ya que les preocupa en gran manera no estar motivados en un lugar donde pasan inclusive más de doce horas diarias.

Sobre las **capacitaciones**, quince personas manifestaron que están interesadas en recibir capacitaciones, sólo cinco entrevistados indicaron que no es necesario. La mayoría señaló, que ellos desean que la empresa se vuelva una escuela para ellos, y que no sólo ellos pongan en práctica lo que aprendieron en la universidad o conocen de manera empírica, sino, que también, la empresa les pueda abrir el conocimiento y que puedan crecer juntos en esa área. Establecen, también, de manera unánime, que antes sí se dedicaba tiempo y recursos económicos para que las personas se capacitaran, pero que hace un tiempo habido cambios estructurales en la empresa, y que dicho tema no es de prioridad en este momento, que sólo se aprueban escasos temas de interés, manifiestan que es una lástima que ahora los temas de interés de los colaboradores no sea prioridad.

La totalidad de los entrevistados indicaron que el problema que ha habido últimamente, es que sólo un grupo privilegiado de colaboradores ha tenido la oportunidad de aprovecharla las escasas capacitaciones que la empresa ha brindado, lo cual está bien hasta cierto punto, y por lo menos un grupo de colaboradores se está capacitando, ya que las opciones de tener esta gran ventaja, no está dirigido a todos los colaboradores en general, sólo a ciertos niveles jerárquicos.

Adicionalmente, establecen que cuando se da la oportunidad de poder capacitarse, se debe de hacer para todos los departamentos por igual, ya que, en ocasiones, algunos departamentos sí tienen la facilidad de poder retirarse de sus labores antes de terminar la jornada laboral para poder capacitarse, pero que para otros

departamentos que de igual forma poseen el mismo interés en adquirir conocimientos, simple y sencillamente, esa opción está descartada por completo.

De manera general, sin entrar a detallar por departamento de Grupo TLA, en el tema de la **comunicación**, la mayoría manifestó que ésta está muy fluida en cuanto al mismo nivel se refiere, es decir, entre el mismo nivel jerárquico la comunicación es fluida y entendible, no obstante, cuando se habla de las jefaturas hacia los colaboradores, lastimosamente, no es igual, manifestaron los entrevistados.

Establecen que se debe de mejorar ésta, y debe de existir una comunicación más expedita, ya que diecisiete de los veinte entrevistados, indicaron que, en muchas ocasiones, otras personas de otros departamentos se dan cuenta de circunstancias que han pasado o van a pasar, y que les impactará de manera relevante, pero que a ellos mismos todavía no les han manifestado nada.

Recalcan, también, que si existiera una mejor comunicación, les ayudaría a ellos a responder de mejor manera antes diversos cambios, y que los resultados de sus trabajos podrían verse mejorados desde muchos aspectos. Esto lo ven como un punto que mejorar dentro de la organización.

Con respecto de las **relaciones interpersonales**, hubo discrepancia entre los entrevistados, trece personas establecieron que las relaciones entre todos los colaboradores de la empresa no eran buenas, que había mucha deslealtad entre los departamentos, y que lastimosamente, la empresa no hacía nada para tratar de contrarrestar esta situación. Tres personas manifestaron que, si bien es cierto, las relaciones no estaban del todo bien, tampoco estaban tan mal, que sí es manejable la situación y que es deber de los mismos colaboradores hacer que éstas marchen

de la mejor manera, también manifestaron que no es deber primordial de la empresa esforzarse en que funcione dicho aspecto. Los restantes cuatro entrevistados indicaron que las relaciones interpersonales dentro de Grupo TLA, sí eran muy buenas, y que estaban muy a gusto con ese tema.

Todos los entrevistados manifestaron que están totalmente a gusto con el **espacio físico** que se les otorga para trabajar, que sí le agradecen ese aspecto a la empresa, ya que sienten que pueden trabajar libremente con ese aspecto.

Una de las consultas que generó bastante tiempo de respuesta y análisis por parte de los colaboradores, fue sobre si el grupo TLA estaba **anue**nte al **cambio organizacional**, para lo cual las respuestas están orientadas en dos sentidos, básicamente, según los entrevistados. Uno, dependiendo del cambio, los entrevistados manifiestan que depende del cambio que se quiera realizar en la empresa, así va a hacer la respuesta de los colaboradores, si están bien informados, si no es abruptamente, si es para beneficio y crecimiento mutuo, no le ven mayor problema, pero que debe estar bien estructurado y seguir una línea con los objetivos de todos en general. La otra respuesta recibida fue que siempre se está anue

nte al cambio, ya sea positivo o negativo, pero que, en ocasiones las organizaciones se equivocan y establecen cambios negativos, pero sí enfatizaron en que existe un proceso de resistencia, y que en Grupo TLA no es la excepción, que la empresa debe de analizar este aspecto antes de querer ver los resultados de manera expedita, que si bien es cierto, en ocasiones, se espera mucho un resultado, que se entienda que los colaboradores necesitan un tiempo para adaptarse a lo que les solicitan.

3.1.6.3 FODA

El FODA es una herramienta analítica que permitirá trabajar en este capítulo con toda la información que se obtuvo de la encuesta y de las entrevistas a profundidad, con este análisis se podrá examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno donde se desenvuelve, así como la perspectiva empresarial de los jerarcas de la organización y de los demás colaboradores, lo cual será útil para examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Grupo TLA.

Dentro del tema de las **fortalezas** se puede mencionar:

- Se cuenta con un recurso humano comprometido y dispuesto al cambio organizacional.
- Las Oficinas Centrales está ubicadas estratégicamente.
- Se posee diversidad en los servicios que se le ofrecen a los clientes, no sólo externos, sino también, internos.
- Sistemas de adaptabilidad y flexibilidad con los colaboradores de almacenes.
- Se cuenta con un sistema de gestión de calidad completo y fácil de usar.
- Crecimiento regional de la empresa, lo cual colabora al perfil profesional y empresarial.
- Se cuenta con suficiente capacidad financiera.
- El espacio físico con el que cuentan los colaboradores es aceptable.

- Existe un fondo disponible para becas, para los colaboradores.

Con el tema de las **oportunidades**, éste es un tema clave, ya que, si bien es cierto, la empresa se enfoca muchas veces en las fortalezas, no hay que dejar de lado las oportunidades de mejora que se tienen a la mano. Grupo TLA posee las siguientes oportunidades:

- Mejorar la comunicación a nivel de jefaturas y colaboradores.
- Desplegar actividades de desarrollo humano para mejorar las relaciones interpersonales.
- Extender las oportunidades de capacitaciones a los colaboradores que tengan relación directa con el tema de éste.
- Diversificación de servicios, no enfocar esfuerzos en un solo servicio ofrecer una gama de éste.
- Mayor alcance a clientes de alto nivel, diversificar con la cartera de clientes.

Con respecto de las **debilidades**, es necesario mencionar que este pilar del FODA es de suma relevancia, ya que permite enfocar el esfuerzo para mejorar los aspectos que se tengan que mejorar de manera inmediata. Las debilidades de Grupo TLA detectadas son:

- Focalizar la organización más hacia la asesoría de los clientes internos y externos.
- Integración procesos.
- Integración de los departamentos.
- Falta de herramienta para evaluación de niveles jerárquicos.
- Falta de Planificación en cambios organizacionales.
- Roles y responsabilidades de cada colaborador.
- Desconocimiento de capacidades del personal, para asignar mejores oportunidades laborales.
- Plan de Mercadeo no existe.
- Debilidad de nichos de mercado.
- Capacitación en áreas relacionadas al negocio, que TLA sea una universidad para los colaboradores.

Las **amenazas** dentro de las organizaciones son varias y hay que numerarlas, esto con el objetivo de minimizarlas y que no se incrementen. Dentro de las amenazas de TLA se puede mencionar:

- Competencia desleal.

- Altos niveles de procesos de la competencia.
- Compra y venta al cliente de volumen.
- Competidor directo: DHL Operador Regional
- Variaciones precios del combustible.
- Corrupción.
- Cambios en políticas laborales.
- Cambios en políticas aduaneras.

Así las cosas, ya se tiene un panorama concreto de lo que realmente se puede proponer en Grupo TLA para mejorar la cultura organizacional de la empresa, indiscutiblemente, esta necesita una modificación, los colaboradores manifestaron, además, la anuencia por realizar un cambio. En el capítulo IV, se expondrá cual será dicha propuesta.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE GRUPO TLA SOCIEDAD ANÓNIMA POR MEDIO DEL GREEN LOGISTIC

4.1 Introducción

En este capítulo, se expondrá la propuesta del presente trabajo de investigación, esto debido a que se puede tener un panorama más amplio sobre la necesidad o no, del green logistic y de un cambio organizacional en Grupo TLA.

Ya se logró ubicar la información necesaria, se realizará la encuesta y entrevistas a profundidad para saber si es posible la aplicación del green logistic como punto de mejora continua para toda la organización.

4.2. Justificación de la propuesta

Grupo TLA se encuentra inmerso en un mercado de prestación de servicios internacionales de logística donde las ventajas competitivas, indiscutiblemente deben de generar servicios de valor agregado, donde el estímulo al desarrollo del potencial del recurso humano, marcará la diferenciación en las empresas exitosas.

Las dificultades comerciales y económicas no solo a nivel latinoamericano, sino también mundial, han obligado al sector empresarial por tener una mayor eficacia en sus recursos para la solidez del negocio, donde el interés es la aplicación de mejores prácticas que brinden valor agregado en los procesos, lo cual a la larga se verá reflejado, también, en la cartera de clientes que se maneja.

4.3 Objetivos de la propuesta

El principal objetivo de la vigente propuesta, es elaborar un plan de acción que contenga herramientas y actividades para mejorar la cultura organizacional de Grupo TLA, el factor clave de esta propuesta y mediante el cual se pretende que llegue a modificar dicha cultura es el green logistic, todo esto mediante el análisis y entendimiento del contexto actual, los proyectos de desarrollo y las necesidades, tanto del mercado como las necesidades del desarrollo humano.

4.4 Factores críticos del éxito

Los factores críticos del éxito para cualquier organización será lo competitivo, ya que este factor sobresalta la capacidad de sus colaboradores y prospera el negocio.

Para determinar cuáles factores críticos del éxito son relevantes dentro de esta propuesta, se tiene:

4.4.1 Compromiso de la alta dirección

Como clave del éxito de esta propuesta, está, también, el compromiso por parte de la alta dirección, es indispensable que los líderes de Grupo TLA, se sientan debidamente identificados con este proceder, que conozcan sus etapas, que lleguen a conocer detalladamente el green logistic, que participen activamente en este proceso de cambio, y que también, lo hagan suyo.

La alta dirección de Grupo TLA, debe velar por identificarse con esta propuesta de cambio organizacional, que como también, se mencionó anteriormente, unos de los más grandes beneficiados indirectamente con este cambio al green logistic, serán ellos.

4.4.2 Compromiso de los colaboradores

Después de que se acepte el cambio y de que se tenga el compromiso de la alta dirección, es indispensable que se obtenga, también, la responsabilidad por parte de los colaboradores, ya que, en muchas ocasiones, la disponibilidad para el cambio se puede tener, no obstante, el compromiso para enfrentar y querer ser parte del mismo, no siempre se logra.

Todos los colaboradores deben sentirse identificados con el cambio de clima organizacional por medio del green logistic, se debe de trabajar en armonía con las metas y objetivos de la empresa, no sólo se debe buscar un cambio para generar cierta aceptación inclusive comercial, el green logistic busca algo más, buscar un compromiso social y emocional fuerte.

4.5 Público meta

El público meta de la propuesta para mejorar la cultura organizacional por medio del green logistic, son todos los colaboradores de Grupo TLA, en todos sus departamentos y en sus Oficinas Centrales ubicada en Costa Rica, Pavas, frente a la Estación de Bomberos.

El lenguaje utilizado, los pilares de la propuesta, así como el vocabulario, está dirigido a ellos, deseando su posible aplicación.

4.6 Implementación

La implementación de esta propuesta quedará a criterio de la empresa Grupo TLA, esta se presentará a la Junta Directiva.

4.7 Plan de acción de una propuesta para mejorar la cultura organizacional de Grupo TLA sociedad anónima por medio del green logistic

En este inciso, se entablará la descripción de las propuestas para cada uno de los elementos valorados en la investigación, todo acorde con los objetivos generales y específicos planteados.

Es indispensable que para la puesta en marcha de esta propuesta de cambio organizacional como cualquier otro plan que desee poner en práctica Grupo TLA, se les brinde a los colaboradores las herramientas necesarias para poder ejercer el cambio, de esta forma la falta de los recursos no será un impedimento para que todo se ejecute de la mejor manera. Este tipo de acciones por parte de las organizaciones motiva de manera significativa a todos los colaboradores.

Los pilares fundamentales en los que se basa la presente propuesta, son los que se detallan a continuación:

4.7.1 Conocimiento del concepto de Green Logistic

Ninguna organización puede solicitar o coaccionar a sus colaboradores a que realicen un cambio si no se les ha enseñado como mínimo el concepto en el que se basará dichos cambios. Así las cosas, es necesario e indispensable que toda la empresa conozca y sepa identificar el término de green logistic, que tengan conocimiento a qué hacer referencia y los beneficios de este, toda la organización debe de hacer propia la definición de que green logistic es una transformación integral de las destrezas de: logística, estructuras, procesos y sistemas para empresas y redes empresariales, sirviendo para establecer procesos de logística ambientalmente racionales y un uso eficaz de los recursos.

- **Antecedentes**

Tanto los colaboradores entrevistados y a los que se les aplicó la encuesta llegaron a confirmar que no conocen el término de green logistic, que no lo han aplicado, pero también, demostraron un alto interés en querer conocer este y ponerlo en práctica.

- **Propuesta**

Implementación de una revista digital para que el concepto de green logistic se exponga y llegue a todos los colaboradores.

- **Objetivo de mejora**

Implementación de una revista digital, por medio de la cual se podrá dar a conocer el término (o el concepto, objetivo, fin) de green logistic, sus beneficios y proyecciones en el presente y a futuro, así por este medio y con el conocimiento básico sobre green logistic, se procurará un cambio para mejorar la cultura organizacional de la empresa.

- **Responsable**

Departamento: Desarrollo Humano.

Un colaborador del departamento de Desarrollo Humano, debe ser el responsable de la implementación de esta revista digital, la cual debe ser divulgada por medio de un correo corporativo.

- **Propósito**

Dar a conocer a todos los colaboradores de Grupo TLA el concepto de green logistic.

- **Estrategias**

La correcta y oportuna distribución de la revista digital debe ser primordial, puede contener información de la empresa y de los colaboradores, que sea pequeña, de forma tal que sea atractiva, rápida de leer y que los temas que se incorporen a éstas

misma sean de interés general. El green logistic se debe de ver como un cambio radical dentro de la organización y un cambio que exige la sociedad.

A través de este conocimiento la corporación, en general, se verá relacionada con el cambio organizacional propuesto, de esta forma podrán comprender el significado de green logistic antes de dicho cambio, así se familiarizarán con éste.

- **Métrica de control**

- Este plan se puede medir mediante las publicaciones que se realizan, se recomienda que la revista se publique de manera semanal, para que la organización esté a la espera de ésta no se le sature en su jornada laboral diaria.
- Cantidad de actividades de green logistic que se puedan ejemplarizar en ésta.
- Informes de puestos, ascensos y oportunidades de mejora, todos estos temas se pueden incorporar en la revista, así se convertirá en una revista digital de interés.

- **Lineamientos**

Se expande a nivel interno el concepto de green logistic, para su aplicación en un mediano plazo y procurar un cambio organizacional en Grupo TLA.

- **Actividades**

- Entrevistas.
- Consultas internas y externas.
- Realización de informes finales.
- Investigación del green logistic y sus beneficios.

- **Beneficios**

Los colaboradores podrán ampliar su conocimiento, podrán ver e innovar en su empresa con un tema de reciente data como lo es el green logistic, esto les permitirá sentirse más satisfechos e inclusive les dará una ventaja competitiva.

- **Costos**

El colaborador de desarrollo humano se encargará de la publicación, como es digital, no implicará un costo adicional para la empresa. Únicamente, hay que tomar en consideración el tiempo que invertirá el colaborador.

- **Metas**

- Dar a conocer el concepto del green logistic.
- Que los colaboradores sepan el uso correcto del green logistic.
- Que se vea el compromiso de la alta dirección para colaborar y no imponer arbitrariamente un cambio en la empresa.
- Que los colaboradores se sientan atraídos por la revista digital.
- Que los responsables se comprometan a emitir la revista digital una vez por semana.

4.7.2 Capacitaciones: Externas e internas

Las capacitaciones son indispensables en toda organización, es necesario y sumamente atractivo para las empresas, ya que no sólo se convierten en patrones y nada más, sino también, en un lugar de enseñanza. El tema de las capacitaciones constituye una clave de éxito para toda organización, no sólo se debe de ver como un gasto, sino una inversión, ya que cuando hayan adquirido los conocimientos, las personas lo implementarán en sus trabajos, lo cual produce un ciclo de conocimiento, también lo compartirán con otros, donde el ciclo será mayor aún.

- **Antecedentes**

Al realizar las entrevistas, se reflejó el malestar de los colaboradores entorno a este tema, ya que indicaban que casi nunca se les capacitaba, y que cuando salía la oportunidad, no todos los departamentos ni colaboradores tenían las mismas oportunidades de participar, sino que sólo un grupo selecto aprovechaba dicha opción.

- **Propuesta**

Establecimiento de planes de capacitaciones internas y externas para todos los colaboradores y todos los departamentos en igualdad de oportunidad. Al ser Grupo TLA una empresa que cubre toda la cadena de logística, es indispensable que se envíe a algunos colaboradores a prepararse, tanto dentro como fuera del país, en Costa Rica existen varias opciones que podrían ser atractivas como lo es la Universidad de Costa Rica, seminarios otorgados por la Asociación Costarricense de Logística, entre otros.

A nivel internacional es casi indispensable que se participe en Expologística Panamá, dicha actividad se realiza de manera anual, llegan los mejores expositores y, además se conocen temas de vanguardia e innovación, como lo es el green logistic.

- **Objetivo**

Confeccionar planes de capacitación en materia de interés del negocio, con esto lo que se desea es que las personas de la organización amplíen sus conocimientos y se les brinde a todos las oportunidades por igual. Es necesario que se instruya en la materia en que se desenvuelve para que mejoren su desempeño laboral.

- **Responsable**

Nuevamente, un colaborador de desarrollo humano, es quien debe ser responsable de dicha propuesta, ya que ellos deben de llevar un perfil de cada colaborador, para un posible ascenso laboral dentro de la organización. Además, de un compañero que esporádicamente ayude en el aula virtual

- **Propósito**

Ofrecer un plan de capacitaciones tanto en Costa Rica como en el extranjero, este plan debe ser continuo y según el área donde se desempeña cada colaborador.

- **Estrategias**

Realizar convenios empresariales con distintas universidades y centros académicos en Costa Rica y a nivel internacional. Así, se le podrá ofrecer al colaborador diversos temas de interés y en diversos lugares, para que ellos puedan escoger y que no estén limitados.

Cuando una persona se capacita, es de relevancia que envíe al menos un resumen ejecutivo de lo aprendido, este resumen se puede enviar por correo electrónico a la casilla de TLA Costa Rica, o bien se puede compartir en la herramienta SharePoint, en la sesión de oportunidades de mejora, creando de esta forma un aula virtual que permita repasar a todos los colaboradores a la vez.

- **Métrica de control**

Una buena métrica de control sería que de todas las solicitudes de capacitación realizadas, como mínimo se le otorgue a una persona por mes dicho beneficio y que sean de diferentes departamentos.

Informe detallado de los cursos por los cuales los colaboradores muestran interés.

Visitas al aula virtual, se refleja de esta manera el interés de los colaboradores y las áreas que les llama la atención.

- **Lineamientos**

Las capacitaciones internas y externas deberán ser aprobadas por el jefe inmediato antes de solicitarse al departamento de Desarrollo Humano, y de preferencia que sean impartidas en el horario laboral.

- **Actividades**

- Creación de base de datos con los temas de interés de todos los colaboradores.
- Diseño y actualizaciones en el aula virtual.
- Selección de cursos que se deben subir a la plataforma del aula virtual.

- **Beneficios**

Contar con personal capacitado y motivado, ya que directamente esto repercute en sus labores y, por consiguiente, en el clima organizacional.

- **Costos**

El costo directo será el pago de las capacitaciones que se otorguen, esto dependerá del nivel de la capacitación y de la universidad o centro académico, además del tiempo de los colaboradores de desarrollo humano y del departamento de Tecnologías de la Información.

- **Metas**

- Ayuda económica para los colaboradores.
- Apoyar a los colaboradores que desean superarse académicamente.
- Ampliar los conocimientos en la materia de logística.
- Llegar a que Grupo TLA se convierta en una "universidad".
- Premiar a los compañeros que se les brinda dichas capacitaciones, con un cambio laboral favorable.

4.7.3 Información: Desarrollo de reuniones semanales y constantes

Las personas necesitan estar en comunicación constante, es de agrado cuando la información fluye y es comunicada rápida y efectivamente, de ahí la importancia de ésta.

- **Antecedentes**

La información es clave en toda estrategia empresarial. Actualmente, en Grupo TLA la información no es fluida, manifestaron los entrevistados, ni llega a tiempo, ya que en ocasiones, se dan cuenta de un cambio de suma relevancia y que les afecta directamente, pero no obtienen esa información de una fuente formal y confiable, sino que se obtiene a base de criterios subjetivos y rumores.

- **Propuesta**

Ejecución de un sistema de comunicación, el cual se dará por medio de reuniones semanales.

- **Objetivo**

Como objetivo principal de esta propuesta será que cada cambio que se realice se les pueda informar de manera más fluida y concreta a los colaboradores, que se pueda compartir con estos, y por qué no, hasta que ellos puedan exponer sus puntos de vista sobre una situación en específico, lo cual beneficiaría a la organización, ya que los colaboradores poseen muchas ideas e iniciativas que con el apoyo debido se pueden convertir en beneficiosas ventajas.

- **Responsable**

Un colaborador del departamento de Desarrollo Humano.

- **Propósito**

Buscar la comunicación, fluida, certera y en tiempo. Que todos los cambios que se den dentro de la organización se comuniquen de manera transparente y adecuada.

- **Estrategias**

Se propone que se realicen reuniones semanales, y que no sean sólo de un departamento, sino que éstas sean de varios departamentos, para que exista, a la vez, más relación con otras áreas.

En las reuniones se pueden tocar temas como: situaciones especiales de otros compañeros y formas de ayudar, objetivos del Departamento, análisis de situaciones de riesgo para la empresa, entre otros.

Establecimiento de un buzón de sugerencias y oportunidades de mejora, en donde los colaboradores tengan la libertad de consultar, preguntar o aportar sobre algún caso en específico.

- **Métrica de control**

Indicador o lista de asistencia, donde se refleje el responsable, los puntos tratados y los colaboradores que asistieron a las reuniones semanales, incluso se puede compartir un café con todos los colaboradores que se presenten.

Cantidad de información certera que se dé en las reuniones mensuales.

Cantidad de mensajes recibidos en el buzón de sugerencias y oportunidades de mejora.

- **Lineamientos**

Las reuniones semanales serán dirigidas por el jefe del departamento a cargo, la información que ahí se dé debe ser aprobada por el Departamento de Desarrollo Humano o jefe inmediato.

- **Actividades**

- Asistir a las reuniones semanales.
- Compartir un pequeño refrigerio en las reuniones.
- Confeccionar buzón de sugerencias y oportunidades de mejora.

- Conformar un comité de información, liderado por las jefaturas de los departamentos.

- **Beneficios**

Se tendrá acceso a la información de manera directa y de fuente formal, erradicando de esta forma los malos entendidos.

- **Costos**

Tiempo de los jefes por preparar los temas de las reuniones, y el monto que hay que cancelar para los refrigerios y creación del buzón de sugerencias.

- **Metas**

- Comunicación fluida y concreta.
- Mayor acceso a la información.
- Que los colaboradores estén enterados de los cambios existentes y posibles cambios.
- Que toda la empresa se identifique con el plan de mejora.

4.7.4 Comunicación: Envío de correos y pizarras informativas

Definitivamente, la comunicación tiene que estar presente, es la base de todo éxito en un cambio organizacional, Grupo TLA debe de mejorar este canal tan importante, para lograr todo cambio se debe de dar una comunicación relevante en el tiempo correcto.

- **Antecedentes**

Con el tema de la comunicación, los resultados obtenidos en el capítulo III reflejaron que es muy fluida en cuanto al mismo nivel jerárquico se refiere, no obstante, cuando se habla de las jefaturas hacia los colaboradores, ya no es tan fluida.

- **Propuesta**

Implementación de un sistema que mejore la comunicación que se debe de dar entre las jefaturas y sus colaboradores.

- **Objetivo**

Que toda la compañía esté enterada de los cambios que se están dando y los que se darán. Que se les enseñe la empresa a la cual pertenece, quiénes son sus líderes y hasta lo que se espera de ellos. Y sobre todo que ésta llegue a tiempo y de una fuente confiable.

- **Responsable**

Se puede asignar dicha tarea a un departamento mensualmente, de forma tal que en dicho cambio participen todos los departamentos. Cualquier colaborador, con el apoyo del jefe de departamento, podría estar en la facultad de dar a conocer hechos relevantes que afecten positiva o negativamente a la empresa.

- **Propósito**

Procurar la comunicación certera, formal y en tiempo.

- **Estrategias**

En Grupo TLA, la comunicación puede darse por diversos medios, como pueden ser correos electrónicos, pizarras informativas en los departamentos o inclusive en el comedor, ya que son lugares donde los colaboradores frecuenten constantemente.

Los informes o la comunicación que puede llegar a los colaboradores debe ser debidamente autorizada por el departamento de Desarrollo Humano o por el jefe del Departamento, esto para evitar malos entendidos o que se violente algún derecho de

otro compañero. La idea con este punto es que todos estén en armonía con lo que la empresa busca, y que la comunicación fluya debidamente, a través de estos mecanismos se puede exteriorizar las aplicaciones de green logistic.

- **Métrica de control**

- Cantidad de comunicados que se envíen por correo electrónico.
- Cantidad de información obtenida en las pizarras informativas.
- Minutas de las reuniones estipuladas.

- **Lineamientos**

El manejo de los comunicados por correo electrónico y las pizarras informativas debe estar supervisado por desarrollo humano.

- **Actividades**

- Realización y confección de los comunicados dirigidos por correo electrónico.
- Confección de los afiches que se colocarán en las pizarras informativas.
- Minutas de las reuniones que se deben de realizar mínimo una vez por semana para ver lo que se publicará.

- **Beneficios**

Directamente se verán beneficiados los colaboradores y la misma empresa, ya que si existiera una correcta comunicación, les ayudaría a responder de manera adecuada ante diversos cambios, y los resultados de sus trabajos podrían verse mejorados desde muchos aspectos.

- **Costos**

Se debe de estudiar el tiempo de los colaboradores que se reunirán semanalmente para emitir los comunicados, así como los materiales que se necesitarán para colocar la información en las pizarras informativas.

- **Metas**

- Mejores prácticas de comunicación.
- Participación de todos los departamentos.
- Compromiso de varios departamentos en una sola acción.
- Correctos canales de comunicación.
- Que la comunicación llegue de manera precisa y expedita.

4.7.4 Implementación de actividades del Green Logistic: Brigada Ambiental

Las implementaciones del green logistic pueden darse de diversas maneras, como pilar primordial se indicó que se debía de dar a conocer el concepto de green logistic, ahora después de pasar esa etapa, se pueden implementar actividades relativas al mismo. Es importante indicar que el cambio organizacional que se plantea es a través del green logistic, por eso casi de manera inmediata se tiene que empezar a involucrar a toda la organización con actividades relacionadas con éste.

- **Antecedentes**

Cuando a los colaboradores se les consultó que si deseaban participar en alguna actividad que implicara el green logistic, en su totalidad la respuesta fue positiva.

- **Propuesta**

Se plantea que se forme una *"brigada ambiental"* donde se puede realizar actividades para involucrar a todos los colaboradores y de esta forma se trabajará, también, en la comunicación entre los departamentos.

- **Objetivo**

Involucrar a todos con el cambio que se plantea, el green logistic promueve varias actividades, las cuales resultan un ambiente laboral más agradable para su

desempeño. Además, la *"brigada ambiental"* tendrá como objetivo la promoción de actividades relacionadas directamente con green logistic para buscar una cultura ambientalista.

- **Responsable**

Necesariamente, una persona por departamento, comprometida con sus actividades laborales y extra laborales. Cada jefe puede proponer una persona de su área y motivarlo a ser parte de la *"brigada ambiental"*.

- **Propósito**

Promover actividades de green logistic por medio de la *"brigada ambiental"*.

- **Estrategias**

Conformación de un equipo de trabajo llamado brigada ambiental, por medio del cual muchos compañeros de diversos departamentos puedan ejercer actividades y sensibilizar a la compañía sobre la importancia de pensar verde.

La brigada deberá reunirse necesariamente una vez cada quince días, además deberá tener los contactos y permisos necesarios para realización de actividades, tanto dentro como fuera de las instalaciones de Grupo TLA.

- **Métrica de control**

- Control de las actividades en las que han trabajado.
- Base de datos de las posibles actividades por realizar.
- Minuta con los detalles de las reuniones.

- **Lineamientos**

La brigada ambiental debe estar supervisada por el departamento de Salud Ocupacional, además deberán contar con un permiso de su jefe inmediato cada vez que se realicen actividades fuera de la oficina y en horas laborales.

- **Actividades**

- Crear la brigada ambiental.
- Realizar las reuniones quincenales.
- Confeccionar un plan de trabajo a mediano y largo plazo.
- Obtener los permisos para asistir a las actividades.

- **Beneficios**

Los colaboradores podrán participar de manera directa en el cambio del clima organizacional, se afirma el entusiasmo de los colaboradores de Grupo TLA por relacionarse y conocer más de esta influencia, lo cual resulta clave para poner en práctica la propuesta aquí desarrollada.

- **Costos**

Las horas invertidas de todas las personas que integran la brigada ambiental.

- **Metas**

- Uso adecuado de las lámparas.
- Mayor comunicación y planeación con colaboradores de varios departamentos.
- Manejo correcto y reutilización del papel para impresión.
- Colocación de canastas para el reciclaje.
- Reprogramar las rutas de la flotilla vehicular.

4.7.5 Liderazgo: Planes de compensación

El liderazgo se debe de manifestar de muchas maneras, y, primordialmente, con el ejemplo. Para los colaboradores es necesario que se les otorgue un plan de compensación, el cual no necesariamente debe ser monetario. Además, es indispensable que se dé un taller sobre tipos de liderazgo.

- **Antecedentes**

La totalidad de los entrevistados manifestó que sí existe un liderazgo en la empresa, éste, el mismo no corresponde a las personas que ellos esperan, la toma de decisiones en cuestiones meramente empresariales y de alto interés para la organización, en la mayoría de las ocasiones, las toman las personas subalternas y no directamente una jefatura o una gerencia.

- **Propuesta**

Implementación de planes de compensación, visto de diferentes perspectivas, no necesariamente planes de compensación monetarios e implementación de un taller de liderazgo, contratando un asesor externo.

- **Objetivo**

Demostrar el liderazgo a través de planes de compensación que ofrezcan beneficios a las personas que participan activamente en el proceso del cambio organizacional.

- **Responsable**

Este plan de compensación, podría estar dirigido por el mismo equipo de trabajo que conforma la brigada ambiental, ya que dentro de la organización debe haber un grupo o persona encargada de la coordinación, comunicación y puesta en marcha de éste.

- **Propósito**

Contar con un programa de planes de compensación que la empresa sea reconocida y líder por ejercer este tipo de liderazgo empresarial, además de brindar como mínimo una vez al año un taller de liderazgo.

- **Estrategias**

Se debe contratar los servicios de un asesor en temas de liderazgo, de forma tal que se saque a todo el personal de la empresa un día completo y que puedan ejercer en campo actividades relacionadas con el tema.

Se les puede compensar, también, con que participen en un día de siembra de árboles, de recolección de basura o de limpieza de calles públicas, todas las actividades deben estar directamente relacionadas con la aplicación de una logística verde y amigable con el medio ambiente, ese día de actividades será un día laboral normal, pero no se les rebajará monetariamente ni se les rebajará del acumulado de los días de vacaciones, será un día en el que su labor será la de colaborar con el medio ambiente.

- **Métrica de control**

- Base de datos con las horas de labores de los colaboradores.
- Indicar a los jefes los días y horas cuando se harán las actividades y esperar la respuesta de éstos.
- Reuniones mínimo bimestrales para ver el estatus del taller de liderazgo.

- **Lineamientos**

El taller, principalmente, será de asistencia obligatoria para todos los colaboradores de Grupo TLA.

- **Actividades**

- Realización de un taller de liderazgo.
- Contratación de un asesor externo para que realice el taller de liderazgo.

- **Beneficios**

Involucramiento de todo el personal en una ventaja competitiva como lo es el liderazgo, mejoramiento en la calidad de los trabajos que se realizarán.

- **Costos**

La contratación del experto en el tema de liderazgo, así como el tiempo que inviertan los compañeros de la brigada ambiental en la preparación de los temas, visitas, etcétera.

- **Metas**

- Integración de la empresa con el cambio organizacional a través de actividades del green logistic.
- Compensación a los trabajadores a través de actividades recreativas.
- Comunicación entre departamentos.
- Participación de la empresa en una mejor cultura organizacional.

4.8 Justificación económica

Si bien es cierto, dicha implementación no requiere de un gasto económico relevante o que impacte las finanzas de la empresa de manera significativa, sí se tiene que hacer énfasis en que éste sí requiere de mucho tiempo, inicialmente, por parte del departamento de desarrollo humano, y por las jefaturas inmediatas, ya que se tiene que planificar, planear y tratar de desarrollar éste.

Así las cosas, se tiene que disponer de tiempo laboral y de las salas de reuniones de la organización, lo cual significa un ajuste en los quehaceres o las actividades diarias de todos, principalmente, del grupo que lleve el liderazgo en éste.

Un cálculo aproximado del impacto de esta propuesta será como se refleja en el siguiente cuadro:

Propuesta	Responsables	Plan	Materiales	Cantidad	Costo	Total
Conocimiento del concepto de Green Logistic	Departamento de Desarrollo Humano	Implementación de una Revista digital	* Horas laborales del colaborador	12 horas mensuales	₡7.000,00	₡1.008.000,00
Capacitaciones	Departamento de Desarrollo Humano	Internas Externas	* Refrigerios	80 refrigerios por mes	₡800,00	₡115.200,00
			* Horas laborales desarrollo humano	12 horas mensuales	₡7.000,00	₡1.008.000,00
			* Horas laborales tecnología de la información	12 horas mensuales	₡7.000,00	₡1.008.000,00
			* Capacitaciones dentro de	3 personas por mes	₡25.000,00	₡900.000

			Costa Rica			
			* Capacitaciones fuera de Costa Rica	2 personas por año	€1.000.000,00	€2.000.000
Información	Jefes de departamentos	Desarrollo de reuniones semanales y constantes	* Café	80 por mes	€500,00	€72.000,00
			* Confección buzón de sugerencias	1 buzón	€20.000,00	€20.000,00
			* Horas laborales jefaturas	4 horas mensuales	€15.000,00	€720.000,00
Comunicación	Cualquier colaborador de cualquier departamento	Envío de correos y pizarras informativas	* Hora de los colaboradores	4 horas mensuales	€7.000,00	€336.000,00
			* Confección pizarras informativas	1 por mes	€20.000,00	€20.000,00
Implementación de actividades del Green Logistic	Cualquier colaborador de cualquier departamento	Brigada Ambiental	* Horas laborales de los brigadistas (dependerá de los integrantes de la brigada)	3 horas por cuatrimestre	€7.000,00	€63.000,00

Liderazgo	Cualquier colaborador de cualquier departamento	Planes de compensación	* Contratación de taller de liderazgo	1 taller anual	€3.000.000,00	€3.000.000,00
			* Horas laborales brigadistas	1 hora por mes	€7.000,00	€7.000,00
			Gran Total			

Tabla 4: Justificación económica

Fuente: La autora

El objetivo específico es que Grupo TLA pueda analizar, estudiar y desarrollar la propuesta de cambio organizacional, ésta será medianamente fácil de aplicar, dar a conocer y las ventajas podrán ser abismales.

En el capítulo siguiente, se expondrán las conclusiones y recomendaciones que se le dan directamente a la organización, éstas se podrán tomar como puntos de mejora continua para ésta.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizada la propuesta para mejorar las deficiencias encontradas en el análisis de cada una de las variables establecidas a lo largo de este proyecto, se cumple con el objetivo de mejorar el clima organizacional de Grupo TLA, por lo tanto, se procede a presentar las conclusiones y recomendaciones obtenidas.

5.1 Conclusiones

1. De la conceptualización de green logistic se deriva que ésta busca un beneficio ambiental a partir del desarrollo de las situaciones de negocio de la empresa, y a la vez, con su implementación se procura un cambio organizacional positivo en la conducta individual de los colaboradores.
2. Que Grupo TLA al estar constituido como un operador logístico desarrolla procesos de importación, almacenamiento, distribución y exportación de mercancías en los cuales se requiere en su estrategia de negocios se incorporen los conceptos de green logistic para que sus operaciones tengan un valor ambiental agregado.
3. Para la implementación del green logistic como parte de la cultura organizacional de TLA, es necesario que cada uno de los servicios logísticos integre el concepto y que exista un seguimiento periódico en todas las áreas de la empresa y una participación de todos los colaboradores.
4. El green logistic puede potenciar a Grupo TLA como un elemento diferenciador con sus competidores al corresponder a las nuevas exigencias del mercado.

5. Ante las necesidades de formación de green logistic se resalta la voluntad de sus colaboradores para su implementación.
6. Grupo TLA es una empresa que posee la visión de ser el operador logístico con la red de distribución más eficiente e innovadora en la región, superando las expectativas y comprometidos con la responsabilidad social empresarial.
7. El ambiente organizacional que se vive en Grupo TLA, contiene cinco de variables que inciden positivamente en el comportamiento de los colaboradores.
8. Los trabajadores de Grupo TLA, manifestaron que no están motivados ni existe un plan de compensación, siendo rescatable se reacción asertiva hacia el green logistic.
9. Una de las maneras de mantener a los colaboradores motivados puede ser a través de un eficiente plan de compensación, el cual sea atractivo para estos y claramente los resultados favorables se verán.
10. Al compartir diariamente con personas de diferentes departamentos, e inclusive con otras que se tiene contacto vía telefónico o por otros medios tecnológicos, la comunicación viene a tener un papel sumamente relevante, ya que de ahí dependerá que las actividades diarias marchen de la mejor manera.
11. El liderazgo es indispensable para toda organización, y más aún cuando se desea implementar un cambio en el clima organizacional, los miembros de la organización deben sentirse respaldados y guiados por una persona, de esa forma se adquirirá mayor responsabilidad por los actos, de tal manera que el

concepto de green logistic será exitoso cuando los líderes se comprometan a desarrollar, también, dicha estrategia y participar en las actividades propuestas.

12. Los colaboradores son el principal instrumento para implementar el green logistic, de ellos dependerá el buen funcionamiento de esta propuesta, para que sea constante en la empresa y se obtengan los resultados esperados.
13. Los valores organizacionales de Grupo TLA, están completamente ligados con la visión y misión de la empresa, dentro de los cuales se pueden mencionar respeto, integridad, compromiso, excelencia, reflejando que la empresa desea ser líder en el mercado.
14. Los programas de capacitación no surten el efecto que se desea, ya que, si bien es cierto, se puede contar con un plan, éste no llega a todos los colaboradores.
15. Los colaboradores de Grupo TLA mantienen una predisposición por recibir capacitación a nivel interno y externo, como un medio para el desarrollo del potencial humano, en beneficio de la gestión del negocio.

5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda poner en práctica la propuesta para mejorar el clima organizacional de Grupo TLA, donde el green logistic sea el eje transversal de dicho cambio, estableciendo pilares básicos como la comunicación, información, capacitación, planes de reconocimientos, etc, a través de actividades sencillas e implementando con este concepto sencillo e innovador.

2. Que se implemente el green logistic dentro de la visión y misión de la empresa para que exista una disposición a la aplicación del concepto y actividades del green logistic.
3. Que se establezcan indicadores de desempeño atinentes al green logistic para que haya un proceso de mejora continua y se puedan controlar las mejores prácticas que ha dispuesto la organización.
4. En la reunión gerencial que se desarrolla mensualmente, los gerentes deberán informar los avances de sus áreas, en relación con la implementación del green logistic.
5. Grupo TLA puede incorporar en su perfil comercial el green logistic como una responsabilidad social corporativa.
6. Realizar como mínimo, una vez al año, una capacitación sobre liderazgo, donde se puedan realizar actividades relacionadas a la vida laboral en donde surgen los grandes líderes que posee la organización.

BIBLIOGRAFÍA

6.1 Libros

Arce Portugués, Rodolfo. **El Aforo Aduanero en Costa Rica: Entorno del Control Primario: Partícipes, Regímenes y Procedimientos**. Proyecto de Graduación para optar por el Título de Licenciado en Administración Pública con énfasis en Administración Aduanera, Escuela de Administración Pública, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Costa Rica, San José, 1991.

Arce Portugués, Rodolfo. **Manual Práctico de Introducción al Sistema Aduanero**. Primera Edición, Editorial Alma Mater CICAP, San José, 1995.

Barahona, Juan Carlos y Garita Rónald. **Aduanas, Competitividad y Normativa Centroamericana: Un análisis del Proyecto de Código Aduanero Uniforme Centroamericano y su Reglamento**. San José, 1999.

Bescos Torres, Modesto. **Contratos Internacionales**. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Madrid, 1993.

Cabanellas de Torres, Guillermo. **Diccionario Jurídico Elemental**. Editorial Heliasta S.R.L., 18ª. Ed., Buenos Aires, 2006.

Coto Barrantes, Elizabeth y Orlich Soto, María de los Ángeles. **Régimen Jurídico del Depósito de Aduanas**. Tesis de Grado para optar por el Título de Licenciada en Derecho, Facultad de Derecho, Universidad de Costa Rica, San José, 1991.

Cutrera, Achiles. **Principios de Derecho y Política de Aduanas**. Editorial Padora, Italia, 1941.

Coto Barrantes, Elizabeth y Orlich Soto, María de los Ángeles. **Régimen Jurídico del Depósito de Aduanas.** Tesis de Grado para optar por el Título de Licenciada en Derecho, Facultad de Derecho, Universidad de Costa Rica, San José, 1991.

Cutrera, Achilles. **Principios de Derecho y Política de Aduanas.** Editorial Padora, Italia, 1941.

Forbes Moraga, Junior; Gardner Lacey, Randy; Ramírez Portillo, Luis Angel. **Propuesta de un modelo para el mejoramiento de los procesos y controles de nacionalización de las mercancías, que relacione a la Autoridad Portuaria (JAPDEVA), la Aduana de Limón y los Auxiliares de la Función Pública Aduanera de Limón.** Tesis de graduación para optar el grado de Licenciatura en Administración Portuaria con énfasis en Transporte Marítimo y Comercio Internacional, Sede de Limón, Universidad de Costa Rica, Limón, 2003.

Herrera Ydáñez, Rafael. **Valoración de Mercancías a Efectos Aduaneros.** Centro de Publicaciones Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid, 1988.

Herszkopf Oreamuno, Joseph; Murillo Herrera, Rodrigo; y Sáenz Ugalde, Danilo. **Estudio de factibilidad para la creación de un Almacén Fiscal del Banco Nacional de Costa Rica en la provincia de Limón.** Proyecto de graduación para optar por el grado de licenciatura en Ingeniería Industrial, Escuela de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de Costa Rica, San José, 1999.

6.2 Páginas webs y documentos en línea

Logistec, Revista. Sitio de la revista logistic. Consultado el 09 de octubre 2013.
<http://revistalogistec.com/index.php/vision-empresarial/110-puntovista/1384-diseno-de-un-modelo-logistico-ambiental-verde-y-reversa-en-los-operadores-logisticos-en-latinoamerica>

Logística, Revista. Sitio de revista logística. Consultado el 12 de setiembre 2013.
<http://www.revistadelogistica.com/rfid-logistica-por-internet-y-logistica-inversa-y-verde.asp>

Logística, Con, Sitio del congreso internacional de logística. Consultado el 24 de setiembre del 2013. <http://www.revistadelogistica.com/rfid-logistica-por-internet-y-logistica-inversa-y-verde.asp>

ANEXOS

7.1 Entrevista realizada a colaboradores de Grupo TLA S.A.

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA ESCUELA DE DIRECCION DE EMPRESAS

ESTE CUESTIONARIO ES PARA REALIZARSE A PERSONAS QUE TRABAJAN O NO EN GRUPO TLA S.A.

Buenos días / tardes / noches:

Mi nombre es Raquel Sánchez Vargas, soy estudiante de la Universidad de Costa Rica. Estoy realizando una encuesta sobre el tema Green Logistic, y quisiera hacerle algunas preguntas al respecto. La información que usted nos suministre será estrictamente confidencial. De antemano agradecemos su colaboración. ¿Me permite unos minutos?

Sobre el Green Logistic

1. ¿Conoce el significado de Green Logistic?

_____ Sí _____ No (Gracias por su colaboración)

2. ¿Dónde se informó al respecto?

_____ En las noticias

_____ En un seminario

_____ En Internet

_____ Por medio de un colaborador

_____ Por otro medio _____

3. ¿Ha escuchado sobre el Green Logistic a nivel internacional?

_____ Sí _____ No

4. ¿Cree usted que las empresas costarricenses puede aplicar el Green Logistic?

____ Sí ____ No

5. ¿Ha escuchado sobre alguna iniciativa en los sectores público o privado en Costa Rica sobre el Green Logistic?

____ Sí ____ No

6. ¿Le gustaría participar en alguna actividad relacionada con el tema?

____ Sí ____ No