

**PELIGROS EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL
POR DISCRECIONALIDAD EN LA APLICACIÓN
DE LAS TÉCNICAS GERENCIALES EN PROCESOS DE CAMBIO**

*DANGERS IN BUSINESS MANAGEMENT
DUE TO DISCRETION IN THE APPLICATION
OF MANAGERIAL TECHNIQUES IN PROCESSES OF CHANGE*

LUCY ROSERO PEÑA

Universidad Tecnológica Equinoccial
Correo electrónico: lrosero@ute.edu.ec

FECHA DE RECEPCIÓN: 05/05/2016

FECHA DE ACEPTACIÓN: 05/06/2016

RESUMEN

El objetivo de este artículo es investigar si existen potenciales peligros en la gestión empresarial por la discrecionalidad en la aplicación de las técnicas gerenciales en procesos de cambio. Para ello, se realizaron indagaciones en tres empresas privadas para contrastar la aplicación empírica de las técnicas del cambio basadas en principios de Mejoramiento Continuo y Calidad Total, encontrándose efectos no deseados a corto y largo plazo. Los resultados apoyan la aplicación de un proceso metodológico para llevar a cabo con éxito procesos de cambio planeado, con enfoque sistémico, bajo un nuevo concepto de técnica gerencial, que si bien, no descarta la discrecionalidad, por cuanto es una facultad de la administración de las organizaciones a la hora de tomar las decisiones, facilita la elección de dichas técnicas tomando en consideración a sus características específicas y ámbito de acción, en relación directa con las necesidades y objetivos de cambio que se persiguen. Finalmente, se propone un modelo explicativo entre las técnicas gerenciales analizadas para el cambio o mejoramiento de procesos y la necesidad de integrar una secuencia de aplicación en concordancia con el tipo de cambio requerido, minimizando de esta manera los peligros de incidencia negativa en la gestión empresarial.

Palabras clave: Discrecionalidad, gestión empresarial, peligro, proceso de cambio, técnicas gerenciales.

ABSTRACT

The main focus of this article is to investigate if there are potential dangers in business management due to the discretion in the application of managerial techniques in processes of change. We studied three private companies in order to compare the application of the techniques of changes based on the principles of Continuous Improvement and Total Quality, finding unwanted short and long term effects. The results support the application of a methodological process to successfully carry out processes of planned change, with a systemic approach, under a new concept of managerial technique, which, although does not rule out discretion, since it is a faculty of the management of organizations when making decisions, facilitates the choice of considerations and criteria for determining their specific characteristics and scope of action, in direct relation to the needs and objectives of change that are pursued. Finally, an explanatory model is proposed between the managerial techniques analyzed for the change process improvement and the need to integrate the application sequence in accordance with the required exchange rate, thus minimizing the negative impact in business management.

Keywords: Discretionality, business management, danger, process of change, management techniques.

1. Introducción

La variación y dinamismo permanente en el entorno, a partir de los clientes, proveedores, competencia, organismos reguladores, seguido de las condiciones políticas, legales, sociales, económicas, tecnológicas, entre otras, generan constantes transformaciones en las exigencias y necesidades expuestas en los diferentes ámbitos de acción de las organizaciones, e independientemente de su naturaleza, tamaño y complejidad las han conducido inevitablemente a un cambio en sus estructuras, procesos de trabajo y cultura organizacional. Todo esto, da especial relieve y trascendencia a la necesidad de aplicar en forma acertada las técnicas gerenciales, que son las principales fuentes de conocimiento técnico y condiciones de análisis particular que aseguran en las organizaciones resultados a corto y largo plazo en el cambio o mejoramiento de procesos.

Es así, que los cambios ambientales contribuyen a incrementar el interés de los ejecutivos por lograr su interrelación con las técnicas gerenciales adecuadas que faciliten que los cambios organizacionales aseguren que la estrategia empresarial se adapte a sus permanentes demandas; que las transformaciones en las capacidades y habilidades internas, según los casos, se las explote, o se las corrija; que las transformaciones en las oportunidades ambientales externas se las aproveche y las amenazas ambientales al menos se las minimice. Chiavenato (2010).

Por tanto, todas estas transformaciones presionan a realizar procesos de cambio organizacional y a la selección idónea de las técnicas gerenciales a base de un diagnóstico situacional como fase previa a la formulación de los objetivos que se esperan lograr luego del cambio realizado.

Según Chiavenato (2010), los cambios organizacionales se presentan en cuatro eras: “*La era de la agricultura*” que se inicia desde tiempos prehistóricos extendiéndose hasta comienzos de la Revolución Industrial en 1776, manteniéndose aún en áreas agrícolas. “*La era artesanal*” que se inicia a partir de 1776 en la primera fase de la Revolución Industrial hasta 1860, aún se encuentra presente en la división del trabajo, la especialización de los

colaboradores y los métodos de trabajo estandarizados. “*La era de la industrialización*” que se inicia en la segunda fase de la Revolución Industrial en 1860 hasta mitad del siglo XX, está presente en la estructura matricial, los conceptos de calidad total, productividad y competitividad. “*La era de la información y la tecnología*” que se inicia a finales del siglo XX, hasta la fecha, sugiere en la actualidad cambios culturales antes que estructurales.

En estas condiciones, se precisa tener claro que la utilización de una o varias técnicas gerenciales, bajo un criterio de validez universal, en lugar de un criterio específico pone en serio peligro la supervivencia de la organización, por la falta de equilibrio entre los objetivos del cambio y el alcance de cada una de ellas, puede generar efectos adversos a los esperados, entre otros: desconocimiento de la competencia; procesos fraccionados y disfuncionales; estructura inversamente proporcional al número de operaciones que se realiza; funcionalidad menor de procesos relacionados con la misión; problemas de comportamiento organizacional; falta de objetivos e indicadores de gestión; falta de seguimiento de las operaciones.

De esta forma, uno de los principales retos que deben enfrentar los ejecutivos de cualquier organización y específicamente las del sector privado del país, es la institucionalización de la toma de decisiones de cambio proactivo, junto con la selección y ejecución correcta, con enfoque sistémico de las técnicas gerenciales encaminadas a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

Se menciona que en el tercer milenio “*desaparecen las estructuras gigantescas, burocráticas y monolíticas por otras ágiles, dinámicas y manejables. Se aplica la filosofía de Hammer, y se reestructuran las empresas en torno a los procesos no a los mercados*” (Muñoz, 1997, p. 8). Por lo tanto, en este estudio, para la aplicación del modelo explicativo de las técnicas gerenciales seleccionadas por su relevancia, se precisa de la adopción previa de la gestión por procesos con el propósito de facilitar primero, los cambios organizacionales incrementales de largo plazo, mediante las siguientes técnicas gerenciales que forman parte del citado instrumento: “*Benchmarking*”, “*Outsourcing*”, “*Balanced*

Scorecard”, y Mejoramiento continuo; luego, los cambios organizacionales radicales de corto plazo, empleando las siguientes técnicas: Reingeniería, “Downsizing”, Desarrollo Organizacional.

El análisis comparativo de estos parámetros contribuye a eliminar la posibilidad de una arbitraria aplicación de las técnicas gerenciales en procesos de cambio, y por ende de los peligros resultantes, plasmándose en la capacidad organizacional de mantener procesos de cambio sistémicos, con adaptación permanente a las condiciones cambiantes del entorno, en beneficio de su productividad, competitividad y calidad.

Según Cantú (2011), el “Benchmarking” es una técnica de mejoramiento a largo plazo para la administración de la calidad total. Es un proceso de aprendizaje continuo para medir productos, servicios y las mejores prácticas de empresas líderes y compararlos. En consecuencia, lleva a reflexionar en este estudio sobre la necesidad permanente de medir todos los procesos para acumular aprendizaje, innovar y asegurar la supervivencia organizacional.

Aunque los procesos asumen diversas denominaciones, en este estudio se incorpora una combinación de estas, compatibles a cualquier realidad empresarial o institucional, esto es: procesos estratégicos o gobernantes, los cuales tienen relación con la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos; procesos que agregan valor o claves, que están relacionados con la satisfacción del cliente externo; procesos que no agregan valor o de soporte, que proporcionan recursos para los otros dos tipos de procesos y están relacionados con la satisfacción del cliente interno. (Julia, Porsche, Giménez, y Verge, 2002).

Se menciona que “Reingeniería es el rediseño rápido y radical de procesos estratégicos de valor agregado - y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan- para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización”.

(Manganelli y Klein. 1997, p. 8). Desde este enfoque técnico lleva a reflexionar que con la aplica-

ción de esta técnica se busca a corto plazo volver a empezar y de acuerdo con su conceptualización es aplicable a los procesos estratégicos y que agregan valor, estimando, que los procesos que no agregan valor externo, pero si agregan valor interno se rediseñarán por efecto del cambio de los otros dos tipos de procesos.

A diferencia de la anterior técnica, el “Downsizing” significa achicar, es decir que lleva a la operación a una escala más baja para reposicionarse, cambiar la estrategia, o simplemente para incrementar las ventas, no obstante, la aplicación de esta técnica no es sinónimo de reducir gente, por el contrario podría requerir aumentarla. (GLOBAL BUSINESS. 2015). A partir de esta definición sugiere examinar las diferentes variables que presionan el cambio organizacional para evitar generar problemas en el contexto social con graves consecuencias en el clima laboral.

Otra contribución para este estudio dice que “El Outsourcing es una herramienta de gestión que facilita a las empresas o instituciones centrar sus esfuerzos en sus capacidades distintivas, es decir en aquellas que conforman su core business” (Schneider, B. 2004, P. 47). Así pues, esta técnica busca resolver problemas de funcionalidad para dedicarse a su razón de ser, debe aplicarse exclusivamente a los procesos que no agregan valor o de soporte, denominados para este efecto, actividades no distintivas, lo cual permitirá lograr resultados eficientes a largo plazo.

Con respecto al Desarrollo Organizacional, se encarga de realizar estudios de los procesos sociales dentro de la organización, para ayudar a identificar los problemas que no permiten la eficiencia de las interrelaciones y así tomar las medidas correctivas. (Guízar, 2013). Desde este enfoque, su ejecución genera resultados a corto plazo, presentando soluciones a los problemas y ayudando a manejar mejor los cambios y desajustes de la organización con la aplicación de variadas herramientas.

Asimismo, se precisa del Balanced Scorecard como la técnica que permite traducir la estrategia en acciones interrelacionadas, para desarrollar una visión, y administrar con eficiencia los cambios

internos y externos. (Cantú, 2011). Se menciona que “*El Balanced Scorecard se presentó como una herramienta adecuada para contextos relativamente estables que comenzaban a mostrar unos primeros síntomas de dinamismo*” (Rojas, Correa y Gutiérrez, 2012, p. 330). A partir de estas contribuciones y enfoques se concluye que su aplicación en todos los tipos de procesos genera resultados a largo plazo, logrando evitar la duplicación de esfuerzos en beneficio de la operación diaria vinculada con la misión, visión y objetivos estratégicos.

Finalmente, (Gutiérrez, 2005). La mejora continua “*es la consecuencia de administrar y mejorar los procesos, identificando causas y restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora*” (Gutiérrez, 2005). En tal razón, el círculo virtuoso del mejoramiento continuo se alcanza si la calidad mejora, la productividad aumenta, las tensiones desaparecen. (Legault, 2000). En consecuencia, para identificar oportunidades de mejora, la información proviene de los clientes, las auditorías y del funcionamiento de los procesos. (López, 2011).

TABLA 1. COMPARATIVO DE LAS CARACTERÍSTICAS SOBRESALIENTES DE LAS TÉCNICAS GERENCIALES SELECCIONADAS

Técnica gerencial	Alcance conceptual	¿Cuándo aplicarla?
BENCHMARKING	Medición de procesos propios y de otras organizaciones para poder compararlos.	Si se requiere aplicar las mejores prácticas para ser competitivos.
REINGENIERÍA	Rediseño rápido y radical de procesos estratégicos y de valor agregado.	Si las organizaciones presentan procesos fraccionados, disfuncionales u oportunidades de negocio.
DOWNSIZING	Disminución proporcional de las estructuras en busca de eficiencia y flexibilidad.	Si se presenta una estructura inversamente proporcional al número de operaciones que realiza
OUTSOURCING	Contratación de procesos no críticos a un proveedor especializado para dedicarse al cumplimiento de la misión.	Si la organización requiere lograr mayor funcionalidad a menor costo.
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Proceso de cambio planeado en la cultura organizacional.	Para la administración de procesos de cambio rápidos.
BALANCED SCORECARD	Tablero de indicadores para evaluación del desempeño empresarial.	Para alinear los objetivos estratégicos con los indicadores financieros y operacionales.
MEJORAMIENTO CONTINUO	Proceso permanente de mejora de la calidad en todos los elementos de la organización.	Cuando se dispone de procesos estandarizados.

Desarrollo del artículo

Para lograr el objetivo planteado en el estudio, se proyecta utilizar la investigación cualitativa, “que narra, describe, o explica minuciosamente lo que está sucediendo en un momento dado” (Garcés, 2000, p.75), específicamente se necesita comprender a “partir de la explicación análoga de la realidad”, (Mendoza, V, 2012 p.22), los procesos de cambio organizacional en las empresas seleccionadas y sus resultados a corto y largo plazo.

En la investigación cualitativa es conveniente aplicar los estudios de caso, ya que se “analiza una unidad para responder al planteamiento del

problema, probar la hipótesis y desarrollar alguna teoría”. (Hernández, Fernández y Baptista 2010. p.163). El análisis particular en el contexto real de los procesos de cambio experimentados en las organizaciones seleccionadas facilitará el conocimiento de las condiciones que mediaron para su ejecución y la forma de aplicación de las técnicas gerenciales.

En tal razón, la selección de los casos se realiza mediante un estudio teórico, no estadístico (Garcés, 2000), estableciendo una muestra de aquellos que se relacionen con el tema central de estudio y que auguren resultados de aprendizaje para el desarrollo de un nuevo realismo.

	Resultados esperados		Aplicación en tipos de procesos	Características principales	
	Corto plazo	Largo plazo		Positiva	Negativa
		X	Todos los tipos de procesos.	Fuente de nuevas ideas para mejorar procesos.	Alto costo por ser un proceso largo.
	X		Estratégicos o gobernantes y agregan valor o claves.	Lograr mejoras dramáticas en medidas de rendimiento.	Altos costos y ambiente laboral tenso durante su ejecución.
	X		Todos los tipos de procesos.	Lograr una estructura organizativa flexible más cercana al cliente.	Ambiente laboral tenso durante su ejecución.
		X	No agregan valor o de soporte	Incremento en los puntos fuertes en la organización y reducción de gastos directos.	Riesgos estratégicos y operativos.
	X		Procesos sociales	Logro del trabajo armónico.	Falta de retroalimentación
		X	Todos los tipos de procesos.	Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.	En estructuras frágiles la medición de resultados suena amenazante.
		X	Todos los tipos de procesos.	Potencializar las fortalezas de la organización.	Alto costo al comienzo del proceso.

Elaborado: Autora

Cabe señalar, que el análisis de los problemas organizacionales en las empresas seleccionadas y las posibles soluciones son el producto de actuar como sujeto del conocimiento (miembro de la empresa) y la tarea desarrollada proviene de la construcción de una realidad que se pretende transformar, aplicando puntos de vista producto de la comprensión hermenéutica de la experiencia, mediante un proceso de reflexión en la acción (aplicación de las técnicas gerenciales del cambio) y sobre la acción (resultados de dicha aplicación). Para el efecto, se presentan los tres casos de estudio resumidos en la siguiente tabla.

**TABLA 2. EMPRESAS SELECCIONADAS
PARA ESTUDIOS DE CASO**

1	Empresa dedicada a la intermediación financiera, creada en la ciudad de Quito, en el año 2000.
2	Empresa dedicada a la comercializadora de productos de consumo masivo, creada en Quito en 2003.
3	Empresa de comercio exterior dedicada a la intermediación aduanera nacional e internacional, creada en Quito en 1990.

Elaborado: Autora

2. Análisis individual de casos

Para el análisis particular de los casos, se parte del protocolo de la entrevista grupal, tomando en cuenta de las ideas calificadas del 1 al 3, aquellas que han merecido la puntuación de 1, en cada uno de los seis aspectos vinculados con el tema central de la investigación: estructura organizacional, estructura por procesos, diagnóstico situacional FODA, decisión de la aplicación de la técnica gerencial para llevar a cabo un proceso de cambio, efectos del cambio a corto plazo (dos años), efectos del cambio a largo plazo, (más de dos años).

2.1 Caso de una empresa de intermediación financiera.

Conformada en el año 2000 por una oficina matriz, ubicada en la ciudad de Quito y seis sucursales situadas en diferentes centros del país. Para facilitar la gestión empresarial en el organigrama estructural se destacaban los niveles: Directivo, encargado de la toma de decisiones estratégicas. Ejecutivo, responsable del establecimiento de programas de acción y de la supervisión del trabajo de las diferentes áreas. Apoyo, encargado de la gestión y control de los recursos necesarios para el normal desarrollo de la empresa. De este modo, en razón de su estructura la toma de decisiones se centralizaba en el nivel ejecutivo y la comunicación era jerárquica.

Para el cumplimiento de sus objetivos la institución en el 2009 contaba a nivel nacional con 155 empleados, a los cuales era difícil ubicarlos en la estructura, ya que no se disponía de un organigrama de puestos, plazas y unidades, y a criterio del responsable del área administrativa, este instrumento de gestión había sido exitosamente sustituido por los listados de la nómina.

En relación con las funciones principales por cada unidad estas no se establecían en un organigrama funcional. Los procesos que desarrollaba la organización no eran parte de una estructura, sus ejecutivos reconocieron, lo perjudicial que resultaba para la empresa no poder controlar los procesos de crédito y servicio al cliente, base del negocio, los cuales debían cumplir con normativas específicas para mantenerse competitivos.

Los grupos de interés que se manejaban en la empresa: accionistas, clientes externos, clientes internos, proveedores y público en general, según sus ejecutivos presentaban conformidad, en relación con los productos y servicios que ofrecían: ahorro programado para diferentes fines: inversión, vivienda, automóvil, educación, multiuso; plazo fijo, ahorro a la vista; certificados de aportación; pago rápido de servicios; banca en línea; créditos: hipotecarios y microcréditos. Finalmente, la empresa operaba a través de un

direccionamiento estratégico previamente consensuado, (FODA).

En el año 2009, la empresa decide implementar un proceso de cambio organizacional aplicando la técnica gerencial “Balanced Scorecard” o Cuadro de Mando Integral, con el propósito de integrar la estrategia a la consecución de sus objetivos. No obstante, a corto plazo (dos años) se acentuó la falta de eficiencia y eficacia en el funcionamiento de los procesos estratégicos: de crédito y servicio al cliente, que son parte vital de su razón de ser, se aplicaban los indicadores de la perspectiva financiera, y se omitían los establecidos en las perspectivas de: clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, dificultando el control sistemático del cumplimiento de los objetivos a nivel institucional. A largo plazo, el modelo se limita al establecimiento y control de objetivos, esto es a la planeación estratégica.

2.2 Caso de una empresa comercializadora de productos de consumo masivo.

Empresa ubicada en la ciudad de Quito, funciona desde el año 2003. En su organigrama estructural establecía los niveles: Institucional, encargado de la toma de decisiones estratégicas. Intermedio, responsable de la gestión y control de las áreas funcionales. Operacional, encargado de la supervisión departamental y de equipos de trabajo. En tal razón, la toma de decisiones se centraba en el nivel institucional, y la comunicación era jerárquica. En el 2010 registraba 72 empleados, ubicados en un organigrama de puestos, plazas y unidades. Las funciones principales por unidad no se reflejaban en un organigrama funcional. En relación, con la estructura por procesos esta se limitaba al Departamento de Inventarios, dada la importancia de este para el giro del negocio.

Según los ejecutivos de la empresa los grupos de interés que esta manejaba: accionistas, clientes externos, clientes internos, proveedores y público en general, presentaban su descontento por la demora en la comercialización de los productos que expendía. Finalmente, para el cumplimiento

de sus objetivos disponía de un direccionamiento estratégico (FODA) solo a nivel de la Gerencia Comercial, de quien dependía jerárquicamente el Departamento de Inventarios.

En el año 2010, la empresa decide implementar un desarrollo de cambio organizacional aplicando la técnica gerencial de Mejoramiento Continuo al proceso de Logística, dentro del Departamento de Inventarios, con el propósito de estandarizar el ciclo logístico de la empresa, estableciendo indicadores de control del proceso y sus subprocesos a fin de optimizar recursos y minimizar posibles pérdidas. No obstante, a corto plazo (dos años) se presentan problemas en el tiempo de ejecución de las actividades estandarizadas en el proceso y subprocesos mejorados, con la correspondiente pérdida de tiempo y recursos. A largo plazo, se dificulta el cumplimiento de los estándares, fundamentalmente por la interrelación que se requiere mantener con los demás procesos, de las diferentes áreas funcionales las cuales no han sido sujetos de mejora.

2.3 Caso de una empresa de intermediación aduanera nacional e internacional

Conformada por una oficina matriz, ubicada en la ciudad de Quito y dos sucursales situadas en las ciudades de Quito y Guayaquil, funciona desde el año 1990. En su organigrama estructural presentaba los niveles: Ejecutivo, responsable de la toma de decisiones estratégicas, del establecimiento de programas de acción en las diferentes áreas funcionales y de la supervisión del trabajo de dichas áreas. Apoyo, encargado de la ejecución de las operaciones del negocio y la gestión y control de los recursos necesarios para el normal desarrollo de la empresa.

De este modo, en razón de su estructura se practicaba la toma de decisiones centralizada en el nivel ejecutivo, y la comunicación era jerárquica. A nivel nacional en el 2010 registraba 420 empleados, sin conocer su ubicación, en vista que no se disponía de un organigrama de puestos, plazas y unidades.

Para establecer las funciones principales por unidad no contaba con un organigrama funcional. En relación con la estructura por procesos, mantenía el control de los procesos del área de Operaciones de Comercio Exterior, vista la prioridad de cumplir a cabalidad aquellas regulaciones, disposiciones y la demanda puntual y transparente, a fin de prever la maximización de las utilidades o visto de otra manera, reducir los costos.

Para sus ejecutivos, los agentes aduanales, agentes embarcadores, “brokers”, asociaciones nacionales e internacionales, cámaras, autoridades aduaneras, por supuesto, líneas navieras, aéreas, terrestres; sin olvidar el aspecto legal en materia

de contratos o pedidos de compraventa internacional, mantenían una buena relación de trabajo y demostraban confianza en su labor.

En el año 2011 la empresa toma la decisión de realizar un cambio organizacional aplicando la técnica gerencial “Downsizing”, en consideración a que cada departamento tenía un número exagerado de personal, lo cual generaba un alto costo mensual en sueldos. Los procesos de trámite, revisión y aprobación tenían que pasar por 5 departamentos, lo cual hacía que se demoren más de lo establecido, de 4 a 8 días, y hasta 12 días. Muchos de los trabajadores ingresaban a laborar en la empresa por recomendaciones y ocupaban

TABLA 3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS EFECTOS ORGANIZACIONALES LUEGO DE LA APLICACIÓN DISCRECIONAL DE LAS TÉCNICAS GERENCIALES DEL CAMBIO

No.	Empresa	Capacidad operativa a febrero de 2016	Estructura orgánica	Estructura por procesos
1	Su objetivo principal es la intermediación financiera. Creada en la ciudad de Quito en el año 2000.	Oficina Matriz y seis sucursales en diferentes localidades del país. A nivel nacional en el 2009 contaba con 155 empleados.	Representada en un organigrama estructural vertical. No disponía de un organigrama de puestos, plazas y unidades y un organigrama funcional.	No estaba definida
2	Su objetivo principal es la comercialización de productos de consumo masivo. Creada en el año 2003	En el 2010 registraba 72 empleados	Representada en un organigrama estructural vertical. No disponía de un organigrama funcional	Definida únicamente en la Gerencia Comercial
3	Empresa de comercio exterior dedicada a la intermediación aduanera nacional e internacional, creada en Quito en 1990	Oficina Matriz y dos sucursales en Guayaquil y Cuenca. A nivel nacional registraba 420 empleados	Definida jerárquicamente. No disponía de un organigrama de puestos, plazas y unidades y un organigrama funcional.	Mantén el control de los procesos y subprocesos del Departamento de Operaciones y Comercio Exterior

cargos para los que no estaban preparados. Con la aplicación del “Downsizing” se decidió cesar a 77 personas a nivel nacional, de un total de 420, para lo cual se estableció el presupuesto necesario para realizar las respectivas indemnizaciones.

A corto plazo, los resultados fueron halagadores, la duración del proceso de trámites tanto para importadores como exportadores se redujo a 3 días, se estableció que los postulantes a formar parte de la institución deben ser personas capacitadas. A largo plazo, los problemas de demora se han vuelto a presentar y han seguido ingresando a la empresa personas sin la capacidad requerida.

3. Resultados

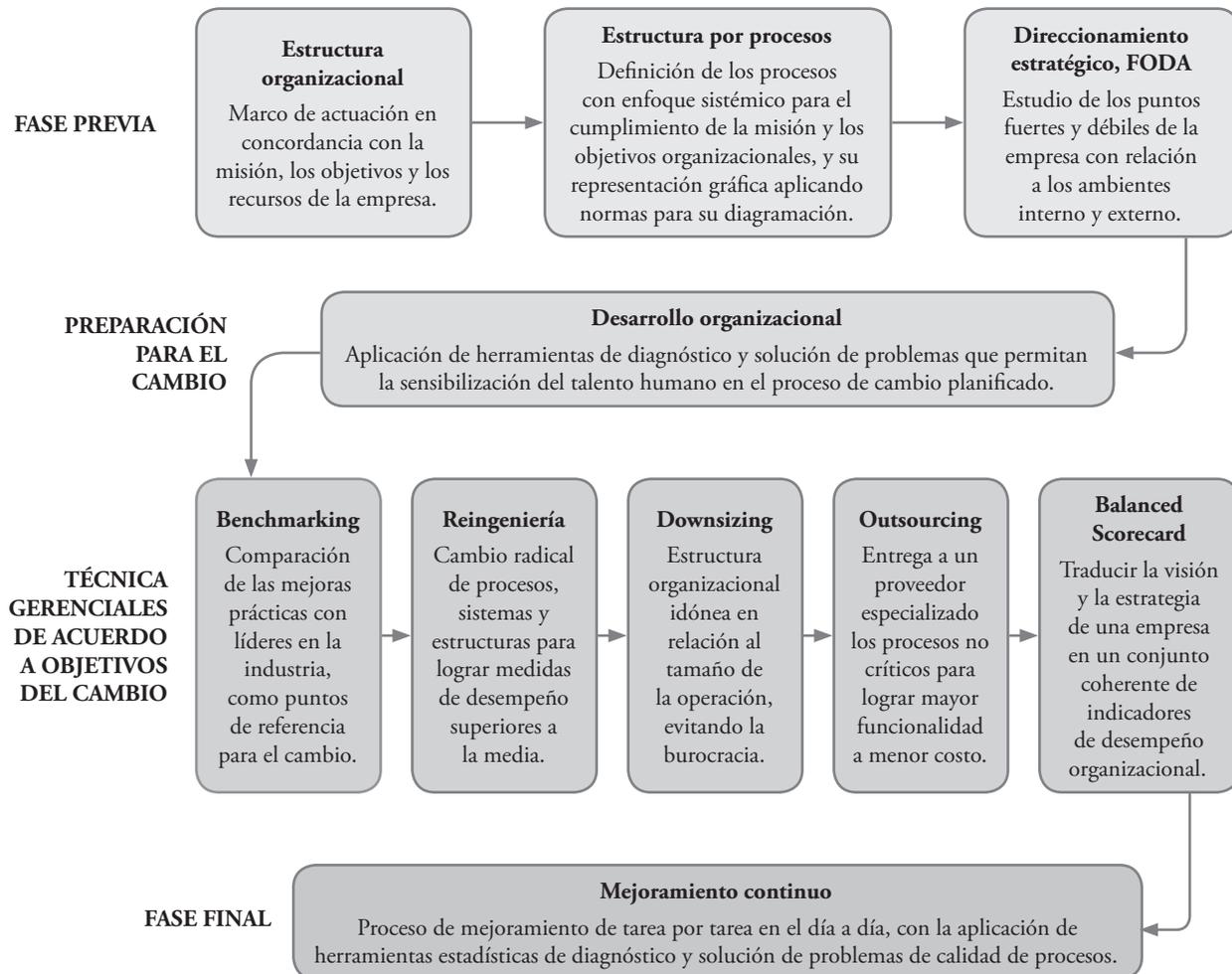
Si se tiene como antecedente el análisis individual y el análisis comparativo de los casos de estudio, se generan varios factores que influyeron en los resultados de corto y largo plazo en cada empresa seleccionada, en donde se aplicó una técnica gerencial en el proceso de cambio llevado a efecto, mismos que se resumen en la Tabla 3.

A pesar de las diferencias propias de cada empresa, estas coinciden en la necesidad de utilizar instrumentos de gestión previos al cambio, (Gráfico 1). Las principales diferencias se presentan en la forma de utilizarlos, tal es el caso de la estructura

FODA	Proceso de cambio	Técnica gerencial aplicada	Efectos organizacionales	
			Acorto plazo (dos años)	A largo plazo (Al 2016)
Si dispone de direccionamiento estratégico	2009	Balanced Scorecard	Inadecuado funcionamiento de los procesos de crédito y atención al cliente, considerados como estratégicos y que agrega valor en su orden.	No se aplica el modelo
Disponía de un direccionamiento estratégico solo en la Gerencia Comercial	2010	Mejoramiento del proceso de Logística y sus subprocesos	Problemas en el tiempo de ejecución de las actividades estandarizadas en el proceso y subprocesos.	Se dificulta el cumplimiento de los estándares, por la interrelación con procesos no sujetos a mejora
Disponía de un direccionamiento estratégico solo en la Gerencia de Operaciones y Comercio Exterior.	2011	Downsizing	Problemas en el tiempo de ejecución de las actividades estandarizadas en el proceso y subprocesos.	Vuelven los problemas detectados antes del 2011 en la Gerencia de Operaciones y Comercio Exterior y el incremento de personal.

Elaborado: Autora

GRÁFICO 1. MODELO EXPLICATIVO PARA PROCESOS DE CAMBIO INTEGRAL



Elaborado: Autora

por procesos aplicada por la empresa 3 y 4 a un segmento de la organización, en lugar de la globalidad, sin tomar en cuenta que los procesos interactúan permanentemente en toda la organización. La falta de prácticas de administración del talento humano, a través de la aplicación de la técnica gerencial de Desarrollo Organizacional es común en las tres empresas, lo que demuestra que han omitido el rol de este antes, durante y después del proceso de cambio.

En el tema de aplicación de las técnicas gerenciales, en cada caso no se han cumplido las aplicacio-

nes previas a fin de asegurar los beneficios esperados, así en la Empresa 1, la decisión fue aplicar el “Balanced Scorecard” con el propósito de alinear la visión a los objetivos de la empresa, sin mediar una evaluación de los productos, servicios, procesos y las mejores prácticas de la competencia mediante la aplicación del “Benchmarking”; así como, sin haber realizado una Reingeniería para identificar y realizar las actividades de valor agregado y tratar de eliminar todo lo demás.

En el caso de la Empresa 2, la decisión fue aplicar Mejoramiento Continuo al proceso de Logística y

sus subprocesos, sin tomar en cuenta que los resultados de estos son insumos de otros procesos que no han sido mejorados, dificultando de esta manera el cumplimiento de los indicadores establecidos. En este sentido, no se obtuvieron previamente los resultados del “Benchmarking”, de la Reingeniería, del “Outsourcing”, del “Balanced Scorecard”, para finalmente realizar una Mejora Continua que asegure la Calidad de Total de todos los procesos.

En el caso de la Empresa 3, se aplica un “Downsizing” con el propósito de reducir el número de empleados, sin que medie un estudio de la estructura organizacional, en consideración que esta técnica busca achicar para abajo la estructura, no eliminar gente, ya que también como resultado se puede incrementar. En este sentido, no se realizó previamente un “Benchmarking” y como producto del “Downsizing” una Reingeniería.

4. Conclusiones

Las empresas analizadas aplicaron con discrecionalidad las técnicas gerenciales, generando resultados negativos tanto a corto como a largo plazo. La recomendación en este sentido estaría dirigida a que los ejecutivos deberían prepararse en el conocimiento del alcance y objetivos que estas implícitamente persiguen. Tabla 1., y de los de los insumos que deben tener para su desarrollo. Ta-

bla 3. Es necesario que los ejecutivos piensen de acuerdo con las circunstancias específicas de cada organización y se encuentren preparados para decidir, ejecutar lo decidido y aprender de los resultados y las experiencias. Una decisión incorrecta en la selección de las técnicas gerenciales bajo un criterio de validez universal, en lugar de validez específica pone en serio peligro la del desarrollo y supervivencia de la organización.

La discrecionalidad manifiesta en la aplicación de las técnicas gerenciales también pone en riesgo la estabilidad económica de las organizaciones, en vista que se ha invertido tiempo y dinero que difícilmente se puede recuperar y además se amenaza la estabilidad laboral, por cuanto no se maneja el proceso de cambio con el conocimiento y participación del talento humano.

Finalmente, con todos los antecedentes se valida la presentación de un modelo explicativo, Gráfico 1., que permite integrar una secuencia de aplicación de las técnicas gerenciales seleccionadas, bajo un criterio de validez específica en lugar de un criterio universal. Con la imposibilidad de abarcar todas, se toman en cuenta las más relevantes en concordancia con el tipo de cambio requerido, con el conocimiento previo de los insumos que facilitarían el proceso de cambio, para minimizar de esta manera los peligros de incidencia negativa en la gestión empresarial.

Referencias bibliográficas

- Cantú, F. J., & Ceballos, H. G. (2010). A multiagent knowledge and information network approach for managing research assets. *Expert Systems with Applications*, 37 (7), 5272-5284.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la Administración, tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas*. McGrawHill. México, p.18-22, 107.
- Garcés, H. (2000). *Investigación Científica*. Ediciones Abya Yala. Ecuador, p. 75.
- GLOBAL BUSINESS. Recuperado de <http://innovacixuss.blogspot.com/2010/11/el-downsizing-definicion.html> (accedido el 23/12/2015).
- Guízar, M. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. McGrawHill. México. 6 (no cita textual).
- Gutiérrez, H. (2005). *Calidad Total y productividad*. McGrawHill. México. 328 (no cita textual).
- Gutiérrez, H. (2005). *Calidad Total y productividad*. McGrawHill. México, p.77.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). *METODOLOGÍA de la investigación*. McGrawHill. México.
- Julia, Porsche, Giménez, y Verge. (2002). *Gestión de Calidad Aplicada a Hostería y Restauración*. Prince Hall - Gestión en H. Madrid. 192-193 (no cita textual).
- Legault, G. (2000). *Alcanzar la calidad en una empresa de servicios*. Editorial Tillas. México. 38 (no cita textual).
- López, S. (2011). *Sistemas de Calidad. Implementación de diferentes sistemas en la organización*. Ediciones de la U. Colombia. 42 (no cita textual).
- Manganelli, L., Klein, M. (1997). *Cómo hacer Reingeniería*. Grupo Editorial Norma. Colombia, p.8.
- Mendoza, V. (2012). *El estudio de caso. Un nuevo horizonte de investigación. La innovación en la investigación*. Editorial Académica Española, p.22.
- Muñoz, A. (1997). *Management en el tercer milenio*. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, p.8.
- Porsche, F, y M., Julia, Jiménez V., y Verge X.: *Gestión de Calidad aplicada a la hostelería y restauración*, Prentice Hall, Madrid, 2002.
- Rojas, M., Correa, A., Gutiérrez, F. (2012). *Sistemas de control de Gestión*. Ediciones de la U. Colombia, p. 330.
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Grupo Editorial Norma. Colombia, p. 47.