

CASO: EL DILEMA DEL ING. RODRIGUEZ

Este caso fue escrito por el Ing. Erik Chacón Pacheco, alumno de la XII promoción de la Escuela de Postgrado en Administración de Empresas (ESPAE) de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL); bajo la dirección del Dr. Sergio Rueda.

Los hechos y sucesos que sirvieron de base para la estructuración del mismo son reales; sin embargo, por razones de reserva los nombres y ciertas fechas han sido cambiados intencionalmente, sin que ello altere la esencia de lo sucedido.

El objetivo es presentar una situación real para el análisis y discusión en clase. De ninguna manera pretende ser una ilustración del manejo eficaz o ineficaz de la situación presentada.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

ESPOL

ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESPAE

PROGRAMA DE MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

XII PROMOCION



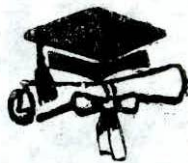
TITULO DEL TRABAJO

CASO: EL DILEMA DEL ING. RODRIGUEZ

REALIZADO POR : ING. ERIK CHACON P.

DIRIGIDO POR : DR. SERGIO RUEDA

GUAYAQUIL, MAYO DE 1997



Hoja de Jurado

El Jurado Calificador en vista de las pruebas rendidas le otorga la:

Calificación de: _____

Equivalente a: _____

.....

.....

Fecha: _____

PROLOGO

El desarrollo de un caso como alternativa de graduación ha sido una excelente experiencia, tanto en lo personal y profesional, ya que se logró un repaso, una ampliación y una aplicación práctica de conocimientos adquiridos; así como también el poder desarrollar una herramienta pedagógica que aspiro pueda ser utilizada en los cursos donde se requiera de esta metodología de enseñanza.

Este trabajo fue realizado muy profesionalmente, caminando y aprendiendo lentamente, deteniéndonos a meditar, recibiendo una retroalimentación constante, para de esa manera tratar de obtener un producto excelente.

El hecho de escribir un caso a pesar de ser personas técnicas no parecía muy complicado, habíamos tenido mucha experiencia en todo el desarrollo del curso de postgrado resolviendo este tipo de temas en las diferentes disciplinas académicas.

La guía en la realización del caso se colocó en la posición de aprendizaje esto generó que en las múltiples reuniones que tuvimos fueran un intercambio de ideas y una libertad para que nuestra creatividad fluyera hacia caminos interesantes.

Luego de ser guiados para analizar la pirámide de aprendizaje, realizar lecturas y recibir ligeras explicaciones sobre pedagogía y sobre la realización de casos se llegó a la conclusión de que la forma como íbamos a desarrollar el caso estaba fuera de contexto, puesto que lo que parecía iba ser un resumen bien redactado sobre un tema real, se transformó en un documento que sería el fruto de diferentes análisis sobre el tema.

Ya con los conocimientos anteriormente mencionados y antes de escribir el caso, el trabajo consistió en revisar en que parte del programa curricular se podría utilizarlos y nos encontramos con que no solo las materias que requerían un análisis de juicio, si no que algunas en las que había que específicamente definir, clasificar, identificar, etc., también utilizaban esta metodología de enseñanza. De todas formas continuamos con las bases claras y definiendo a quienes iba dirigido, en que etapa podía ser utilizado y cuales serían las materias donde podría ser usado.

Después de realizar una ligera práctica de redacción y escritura sobre el caso, se fue desarrollando poco a poco el trabajo, partiendo de ejercicios con párrafos iniciales y finales, para poder captar inicialmente al lector y que pueda terminar con una serie de consideraciones por meditar al final. En el contenido se trató de evitar colocar la interpretación y enfoque del autor tratándose de ser lo más objetivo posible y dar la información necesaria para poder obtener una opinión por parte de cada persona que lo lea basado en supuestos propios.

Además del caso en sí lo acompañan una explicación más exhaustiva sobre donde se desarrolla el mismo, para que el profesor tenga una mayor visión. Se ha escogido una secuencia de temas con las que él puede dirigir la clase, con una serie de preguntas y

posibles respuestas lo más interpretativas para que la clase no sea sesgada a un tema específico, ni se pierdan en la discusión con preguntas demasiados generales.

Talvés sea necesario conocer las ideas de como se desarrolla un caso, material sobre el que se basó el presente trabajo.

Se quiere lograr que los estudiantes analicen bajo la moderación de un profesor, una situación real y que desarrollen un criterio basado en supuestos propios encontrando una solución a realidades nuevas, no se quiere lograr dar conocimientos pues el caso no es un ejemplo de la teoría, (Ogliastri, 1992).

Se debe tratar de lograr una discusión, y que cada persona imponga sus ideas por lo que un caso deberá tener muchas perspectivas desde donde se podrá analizar, (Ogliastri, 1992).

Este caso fue escrito como herramienta para este nuevo tipo de enseñanza en la cual quita el protagonismo del profesor y coloca al estudiante en una forma más activa, este trabajo es una situación real la cual le puede o le pudo suceder a cualquier persona, alumno o maestro y que obliga a ambos a utilizar los conocimientos teóricos aprendidos y en base a su realidad, dar una solución. Talvés nuestro personaje aún está pensando sobre la decisión que debía tomar o que ya tomó pero seguro de que no es la única y quizás haya algunas más acertadas.

INDICE GENERAL

PROLOGO

INDICE GENERAL

CAPITULO 1

GUIA DEL PROFESOR

1.1.- MATERIAL DE SOPORTE PARA EL PROFESOR

1.1.1 .- SITUACION EN QUE SE DESARROLLA EL CASO.

1.2.- MATERIAL DE AYUDA PARA EL PROFESOR.

1.2.1.- PLAN DE TEMAS DEL CASO

1.2.2.- OBJETIVOS PEDAGOGICOS

**1.2.3.- PREGUNTAS Y RESPUESTAS PARA QUE LOS TEMAS
SE DEN SECUENCIALMENTE EN CLASE, CONTROVER
SIAS Y PUNTOS DE ANALISIS.**

CAPITULO 2

2.1.-EL CASO: EL DILEMA DEL ING. RODRÍUEZ

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

CAPITULO 1

GUIA DEL PROFESOR

1.- MATERIAL DE SOPORTE SOBRE EL CASO PARA EL PROFESOR

1.1.-SITUACIÓN EN LA QUE SE DESARROLLA EL CASO

LA EMPRESA

Esta empresa pesquera había sido formada cinco años atrás para realizar las actividades de procesamiento de atún, este proceso consistía en que el pescado era cocinado, enfriado, limpiado de espinas y sangre y después era enviado en forma de lomos sellados y congelados a otra empresa en centroamérica, además se dedicaba a enlatar parte de estos lomos para distribuirse en diferentes partes del mundo y un pequeño sobrante especialmente el que no cubría las especificaciones internacionales era vendido localmente.

Esta empresa era pequeña pero pertenecía a una multinacional de mucho prestigio y posicionamiento internacional, aquí se desempeñaba bajo el régimen de la maquila, su materia prima es decir el atún era traído desde la costa del Pacífico y almacenado en unas bodegas, en donde existían una mezcla de equipos nuevos y antiguos. Estaba dirigida a distancia por uno de los gerentes de la corporación el cual sino se desempeñaba a gusto del gerente general era rápidamente sustituido por otro gerente, lo mismo ocurría con las áreas internas de la planta principal si es que eran consideradas mal administradas. Este traslado desde las bodegas de la costa hasta la planta en el puerto de exportación en el Pacífico, causaba un alto costo operativo, por lo que las alternativas de cambio de sitio de trabajo siempre eran muy latentes.

Con esta modalidad de la maquila la empresa era dueña de cerca del 15% de los equipos, los cuales habían sido traídos desde muchas fábricas cerradas alrededor del mundo por lo que la maquinaria era muy antigua con una vida útil finalizada y muchas veces totalmente dañados, todos estos elementos pertenecían a una tecnología de los años 50-60. El resto de los equipos y la instalaciones civiles pertenecían a una compañía nacional de mucha trayectoria y maquinaria de igual recorrido, esta empresa local estaba presionando para renovar los contratos de arrendamiento cuyo periodo de alquiler ya había finalizado pero estaba recibiendo largas por las alternativas que tenía esta compañía de ampliarse a otra zona del país, especialmente en la costa.

Corporación Atunera se había desenvuelto bien en sus años de inicio estaba situada desde el principio como una de las principales empresas del país y siempre estuvo dentro de las diez más importantes exportadores de pescado y generadoras de divisas.

La situación anterior le permitió ganarse un gran prestigio dentro del grupo lo que motivo para que los directivos corporativos le permitieran realizar inversiones con equipo nuevo para de esta manera aumentar la producción y lograr un crecimiento del 20% lo que mejoró sus costos unitarios comparados con las demás empresas locales y especialmente con su similar de Centroamérica (otra empresa dentro del grupo que se dedica a la misma actividad de Corporación Atunera).

Esta empresa centroamericana era una de las más grande del grupo con instalaciones diez veces más grande y al tener más tiempo de funcionamiento y por lo tanto más experiencia, apoyaron el inicio de las operaciones de Corporación Atunera pero al tener mejores costos ese apoyo se convirtió en una guerra por disminuir las excelentes rentabilidades y prestigio de la pequeña empresa .

La ventaja comparativa de Corporación Atunera era que se requería mucha mano de obra en la limpieza del atún y el valor de esta era aproximadamente un dólar y medio la hora y en el exterior costaba alrededor de quince dólares la hora con un sindicato que presionaba para obtener más beneficios.

La Corporación Atunera demostraba que existía una falta de dirección en la empresa la cual estaba organizada por nueve gerentes, los cuales ninguno tenía formación administrativa y todos dirigían sus departamentos con un estilo de liderazgo autocrático como escudo para la serie de dudas que poseían.

La ausencia de preparación académica en los diferentes niveles, el no existir un liderazgo efectivo, la irresponsabilidad, la baja categoría profesional, la poca experiencia, y sobre todo la falta de ética ocasionaba que ocurrieran fallas escandalosas en los programas de producción, lo que conspiraba para que se generara un abuso en la mayoría del personal específicamente en esa misma área, y por secuela en toda la compañía.

A pesar de tener ya cinco años de su formación y el respaldo de una gran empresa multinacional las funciones de los gerentes no estaban claramente establecidas y muchas veces la gerencia general les cargaba o les retiraba responsabilidades si es que estas no se habían desempeñado a su agrado o si se había tenido algún problema en algún asunto determinado.

ORGANIZACIÓN DE LA CORPORACIÓN ATUNERA

La Corporación Atunera estaba organizada horizontalmente por un Gerente General y un gerente en cada área operativa distribuida de la siguiente manera: Gerente de Mantenimiento, Gerente de Producción, Gerente de Logística, Gerente de Operaciones Marítimas, Gerente de Control de Calidad, Gerente Financiero, Gerente de Investigación y desarrollo, y el Gerente de Recursos Humanos.

GERENCIA GENERAL

El gerente general, ha trabajado dentro de la organización por cerca de 25 años por lo que es muy bien conocido dentro de ella, se había desempeñado siempre como un auditor y había visitado muchas veces la industria, se lo designó al cargo actual debido a la serie de irregularidades que se presentaron en las administraciones anteriores, su experiencia en la industria y su estilo autocrático y pragmático de dirección, observando solo los resultados para manejar la empresa lo llevó a ser reconocido dentro del sector y ser representante del mismo varias veces, su mayor éxito era haber logrado aumentar las utilidades en cerca del 10 % en menos de 2 años, las decisiones del gerente general siempre eran escuchadas de lo contrario no se sabía que podía pasar (al menos estas eran palabras textuales del gerente de mantenimiento). Su secretaria hacía las veces de asistente la cual filtraba toda información antes de que fluyera hacia su jefe, la cual justificaba su posición debido al temor de la reacción de este por las actividades mal ejecutadas.

GERENCIA DE PRODUCCIÓN

El Gerente de Producción, no tenía formación profesional pertenecía a la empresa por más de 20 años y se había desempeñado como supervisor en muchas áreas como la de limpieza de pescado, montacargas, cámaras de congelamiento, su dedicación y experiencias le sirvió para poder ser considerado en ese puesto desde que la compañía inició sus operaciones en este puerto principal del Pacífico.

El área de producción era sin duda alguna el departamento con el más bajo nivel profesional de toda la compañía a excepción del asistente de producción que era Ing. Industrial todos los supervisores tenían preparación básica de educación, lo que le hacía tomar decisiones normalmente sin sentido y muy necias.

Estas decisiones continuamente ocasionaban que hubiera problemas de desfases de producción de hasta 10 horas y tratando de justificar su posición informaban primeramente al gerente general de cualquier anomalía por pequeña que sea para poder cubrir sus deficiencias lo que ocasionaba serie de reuniones con ánimos bastantes caldeados.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

La gerencia de recursos humanos está desierta en este momento, la persona encargada anteriormente llevaba dos años interinamente y había llegado recomendado por el gerente general para hacer estudios de seguridad industrial, el departamento estaba muy desordenado a pesar de tener sistemas informáticos, siempre era muy molesto pedir información.

En palabras textuales de un asesor contratado para hacer manuales de procedimientos dijo: es un grupo de personas que trabajan en equipo con mucho ahínco y mucha dedicación pero solo eso, puesto que no son técnicos del área y tampoco tienen quien les enseñe.

El gerente general no piensa contratar a nadie puesto que no está de acuerdo con dejar que vengan personas de este país solo aprender como se maneja un departamento de personal.

GERENCIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Llegó como analista de laboratorio y luego de unos dos años se desempeña en este cargo, persona poco comunicativa parece que está manejando una información confidencial, esta actitud ha sido transmitida a todos sus subalternos que son en número de cuatro.

GERENCIA FINANCIERA

De nacionalidad ecuatoriana maneja la información financiera solo con el gerente general para solicitar una información hay que esperar semanas y hasta meses, es importante referirse por escrito por que se sujeta a malas interpretaciones el requerimiento de cualquier dato. Es la cuarta persona en ese puesto en los cinco años de la compañía.

GERENCIA DE OPERACIONES MARÍTIMAS

Este departamento se encarga de proveer la materia prima es decir el pescado para el proceso de producción, se reporta directamente a la casa principal en los Estados Unidos. Maneja cinco personas que supervisan empleados eventuales, además de las bodegas en la costa del Pacífico.

GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD

Este departamento también reporta a los Estados Unidos y es uno de los pocos departamentos con alto nivel técnico, puesto que renovó a la mayoría de los supervisores con profesionales sintiendo una mejora y mayor reconocimiento por su labor. El encargado de este departamento ha tenido mucha experiencia en otras compañías del mismo ramo localmente, con un estilo de dirección autocrático es muy desconsiderado en sus decisiones con el personal bajo su cargo.

GERENCIA DE MANTENIMIENTO

El gerente de mantenimiento a trabajado para la organización por cerca de 28 años como Ingeniero de Proyectos debido a un problema que ocasionó que el encargado de la gerencia saliera tuvo que hacerse cargo del departamento por cerca de dos años su excelente experiencia en el conocimientos de los equipos le permitió llevar con facilidad el departamento aunque en el proceso de planeación y organización estaba descuidado.

EL INGRESO DEL ING. RODRÍGUEZ

El Ing. Antonio Rodríguez se había graduado como Ing. Mecánico en una prestigiosa institución de estudios superiores, actualmente estaba cursando los últimos ciclos de un programa de postgrado en Administración de Empresas, era un especialista en le área de mantenimiento industrial puesto que había trabajado en una compañía multinacional reconocida internacionalmente perteneciente a un grupo latinoamericano de mucho poder, aunque muy reconocido en su empresa y con muchas opciones de ascender (puesto que ocupaba la vacante de su jefe cada vez que este se ausentaba), llevaba seis años como Ing. de planta, había decidido buscar otra alternativa de empleo que se compagine más con su experiencia y estudios adquiridos, cuando se presentó está oportunidad en la que tendría una posición administrativa más alta, un sueldo mayor, y además sería en otra compañía extranjera, tomó la decisión del cambio. Había sido invitado a las entrevistas por un supervisor del área de mantenimiento conocido de la empresa anterior y en todos esos encuentro no tuvo ningún inconveniente, dentro de sus ventajas estaba su experiencia y sus estudios de postgrado en Administración de Empresas y dentro de sus desventajas era que no dominaba el idioma ingles.

El puesto de subgerente de mantenimiento, cargo que desempeñaba el Ing. Rodríguez había sido creado como una justificación para preparar el reemplazo del gerente de mantenimiento quien tenía planificado regresar a trabajar a la casa matriz en Norteamérica lo cual lo tenía proyectado realizar el año siguiente.

El Ing. Rodríguez estaba acostumbrado a trabajar en una empresa en la cual se podría decir que existían exagerados controles tantos técnicos así como operativos y administrativos cuyo objetivo era mantener una excelente calidad, así como también controles de costos para ser eficientes por lo que siempre se dispuso de tecnología de punta y de todo el apoyo humano y físico que se requería.

Siempre considerado por sus superiores se había ganado una fama en toda su empresa anterior por lo que nadie comprendía su retiro inclusive los últimos días estuvo reemplazando a su antiguo jefe superior.

EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

El gerente de mantenimiento a trabajado para la organización por cerca de 28 años como Ingeniero de Proyectos debido a un problema que ocasionó que el gerente de mantenimiento anterior saliera tuvo que hacerse cargo del departamento por cerca de dos años, su excelente experiencia y el conocimiento de los equipos le permitió llevar con facilidad el área, aunque en el proceso de planeación y organización estaba muy descuidada.

El departamento de mantenimiento consta con 38 personas distribuidas de la siguiente forma: un supervisor del área de frío con 4 personas bajo su cargo, un supervisor eléctrico con 4 personas bajo su cargo, un supervisor mecánico con 8 personas bajo su cargo, un supervisor de enlatadoras con 4 personas bajo su cargo, un supervisor de cerradoras con 0 personas bajo su cargo, un supervisor de montacargas con 6 personas bajo su cargo, las otras 6 personas son para trabajos varios y se los utiliza de acuerdo a la necesidad.

Al realizar un análisis rápido el Ing. Rodríguez notó que había un exceso de personal para la carga de trabajo existente, que sólo se entendía como una excusa que cubría la falta de planificación y la atención a los síntomas y no la causa de los problemas, ejercido por el gerente de mantenimiento y por el supervisor de mantenimiento mecánico.

EL supervisor de mantenimiento mecánico se estaba desempeñando como asistente del gerente de mantenimiento desde hace aproximadamente dos años y éste atendía hasta las actividades personales del mismo, sin ninguna formación técnica ni académica y con solo conocimientos de operar y mantener calderas se había hecho cargo de todo el personal del área causando una serie de arbitrariedades tanto por ignorancia como también buscando intereses propios. Hombre de mucha confianza del gerente general al que tenía informado de todos los pormenores en la planta, había estado involucrado en muchas denuncias de las salió bien librado con el apoyo de la cúpula administrativa.

Además en todo el departamento el nivel académico era muy bajo solo se tiene formación secundaria y no técnica incluyendo a todos los supervisores, por lo que en el control de los trabajadores se había ocasionado un caos organizativo y una desmotivación alarmante con actitudes negativas de parte de todo el personal. Entre las acciones realizadas se puede decir que el requerimiento de técnicos era implementado por los propios supervisores los cuales al aumentar el trabajo lo que hacían era contratar más personal unilateralmente sin poner en consideración al departamento de Recursos Humanos, informándoles a estos el ingreso de un empleado cuando ya habían pasado más dos semanas de trabajo inclusive.

El aumento casi diario de más personal era utilizado también por los otros supervisores como una excusa para cubrir sus ineficiencias o ausencias con lo que se había formado un batallón de personas las cuales siempre estaban esperando que salgan trabajo para ejecutarlos.

No existía planificación anual, mensual, semanal y ni siquiera diaria, los repuestos se pedían indistintamente y muchas veces sin consultar al departamento de compras por lo que una serie de arbitrariedades eran cometidas a diario, aunque muchas veces las autorizaciones venían directamente de la gerencia general, todo esto ocasionaba que departamento financiero llamara la atención constantemente.

En la bodega de repuestos no existe control de los mismos por lo que no sabemos que existe o que se retira diariamente, por lo tanto no se puede presupuestar, ni planificar y tampoco llevar control del inventario y repuestos, se hacen pedidos sin considerar stock de máximos y mínimos y se hacen solicitudes de repuestos innecesarios.

De todo el personal existente, cinco personas concurrían diariamente a la casa del gerente general para realizar cualquier actividad de limpieza o arreglos, es la costumbre en esta organización le dijeron al Ing. Rodríguez cuando pidió una explicación. A pesar de todo esto tanto la gerencia general y la gerencia de mantenimiento insistían en que era necesario bajar el número de horas extras.

Las reuniones a las que era citado el departamento de mantenimiento eran muy contradictorias se les exigía que bajaran los costos, pero no querían darle ninguna información financiera, querían instalar nuevos equipos y no realizaban las compras de los materiales, además querían trabajar con los mismos contratistas sabiendo que cobraban demasiado, salían constantemente personal fuera de planta para encargos de los gerentes, y muchas de las facturas de materiales de la casa del gerente general eran aprobadas por el mismo o por el gerente de mantenimiento y puestas como gastos del departamento de mantenimiento.

Era uno de los departamentos más criticados por su desenvolvimiento profesional y ético, pero parece que de todo lo que se le acusaba era cierto, lo que no se entendía era que si todos lo sabían por que no habían hecho nada por solucionarlo o al menos por denunciarlo formalmente.

Al pasar seis meses de trabajo el Ing. Rodríguez tenía reuniones constantes con su jefe solicitando información del programa de mantenimiento presentado y además como se encontraban con la situación del presupuesto para poder dar una respuesta por la serie de críticas a los costos supuestamente altos dentro del área que estaban ocasionando costos unitarios de operación altísimos, a pesar que las compras estaban paralizadas y el porcentaje de mano de obra apenas cubría el 8 % de toda la planta pero la espera fue inútil puesto que el Ing. Rodríguez nunca recibiría esta información, dándole entender que se quería mantener esta información anárquica.

1.2.- MATERIAL DE AYUDA PARA EL PROFESOR

1.2.1.-PLAN DE TEMAS DEL CASO

PROBLEMA POR EL QUE ESTA PASANDO LA EMPRESA

PROBLEMA ADMINISTRATIVO

- Financiero
- Organizativo
- Planificación
- Liderazgo
- Ética

RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Argumento dirigido hacia los empleados
- Argumento dirigido hacia la empresa

ÉTICA

- Relativismo Cultural

1.2.2.-OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

1.- Definir a la ética como una parte importante de la Dirección Administrativa que puede no ser atendida y reconocida y que puede estar detrás de una serie de problemas administrativos que son solo los síntomas de una verdadera enfermedad.

2.- Entender y comprender las situaciones que encontrará una persona al querer desarrollarse profesionalmente en un ambiente en donde prima la falta de ética

3.- Establecer criterios sobre el relativismo cultural de la ética.

1.2.3.-PREGUNTAS Y RESPUESTAS PARA QUE LOS TEMAS SE DEN SECUENCIALMENTE EN CLASE, CONTROVERSIAS, PUNTOS DE ANÁLISIS.

La empresa tiene problemas financieros, y para resolverlos busca bajar los costos operativos que considera cargados en el departamento de mantenimiento, además de aumentar la producción, para la dirección de la empresa este era su principal problema.

Una empresa deber ser eficiente o eficaz para poder establecerse en el ambiente latinoamericano?

Las empresas deben trabajar eficientemente esto le permitirá lograr los objetivos que se ha propuesto si es necesario deberá sacrificar hasta algo de la rentabilidad, pero lo que lo más importante son sus recursos humanos y lo que pueda desarrollar al país en donde se han establecido.

Lo importante son los resultados, se invierte para obtener utilidades, se arriesga es para ganar, existen empresas que no pueden trabajar muy organizadamente pero producen excelentes dividendos.

Las empresas deben subsistir a través de cualquier medio posible?

Si una empresa invierte dinero es necesario que cuide su inversión y deberá conseguir sus fines sin importar los medios necesarios.

Una empresa debe tener un criterio bien definido y principios morales claros con los que deberá actuar ante cualquier situación y ambiente haciendo todo lo posible para no actuar en contra de sus principios.

Muchas personas que tienen muchos títulos o que vienen de empresas grandes creen saber mucho al llegar a una nueva organización y piensan que todo esta mal manejado?

Existen muchas personas con poca experiencia en diferentes clases de industrias creen que pueden aplicar lo mismo o lo único que saben.

Los estudios de administración ayudan y enseñan a los profesionales conocimientos que permiten entender muchos problemas de las empresas.

Las empresas extranjeras hacen un favor a los países del tercer mundo al invertir en ellos?

Si una empresa invierte en cualquier país es por ganar dinero no por beneficencia.

Las empresas extranjeras arriesgan mucho al venir a países del tercer mundo por lo que ayudan mucho viniendo.

Cualquier tecnología que traiga una multinacional ayuda al desarrollo del país?

No, mucha de la tecnología que traen ciertas empresas pertenecen a compañías cerradas por viejas , ineficientes o que sus productos dañan el medio ambiente por lo que en los países de origen no tienen aceptación y aprovechan las facilidades que se dan en los gobiernos y con la mano de obra barata resultan en excelentes negocios.

Si, estamos tan atrasados que cualquier tecnología que venga ayudará al país.

Los salarios de las multinacionales están arriba del promedio de las compañías locales por lo que pueden exigir resultados y trabajar al margen de la ley?

El poder económico que tienen muchas empresas les permite pagar bien, por lo que la mayoría de la mano de obra permite muchos abusos al verse compensados económicamente.

Existe un desempleo bastante grande y esta es la razón que obliga a las personas a permitir abusos.

Las empresas maquiladoras tienen demasiadas ventajas con respecto a los derechos de los trabajadores.

Es lógico que los productos fuera de estándares internacionales se vendan localmente donde el consumidor es menos exigente o no percibe lo que compra?

Se está aprovechando las facilidades que da el gobierno para permitir estas arbitrariedades.

Se abusa de que el consumidor es inmaduro y no percibe la diferencia de calidades.

Si un producto está fuera de estándar se debe botar y no vender en cualquier mercado o país.

Hay muchas personas a las que les hace falta ese producto.

El Ing. Rodríguez debería seguir el refrán que reza donde fueres has lo que vieres?

La cultura latinoamericana está muy corrupta y esto es una actividad generalizada en todos los países de esta región y en todas las empresas por lo que es mejor adaptarse al sistema.

Una persona debe ser leal a sus principios morales y no cambiar tan fácilmente al encontrarse dentro de un ambiente tan corrupto.

El Ing. Rodríguez debe hacerse el tonto y quedarse tranquilo y buscar un nuevo empleo?

Si puede soportar la situación sin involucrarse y esperar un nuevo empleo está bien.

Si tiene vergüenza en la cara y no soporta tantos cínicos debería hacer algo.

Una persona debe alejarse de lo que no va con sus principios, renunciar sin importar si tiene necesidades?

Una persona no vive solo de aire, tiene que comer y familia no se puede renunciar fácilmente.

Si uno está convencido de sus principios debe renunciar y luego preocuparse de las cosas triviales lo importante es tener la conciencia tranquila.

Se debería denunciar a los máximos directivos de todas las anomalías para terminar con la corrupción?

Eso sería arar en el mar, los principales involucrados están en la cúpula.

Solo les ha de importar lo que están obteniendo de utilidades cuando estas bajen entonces se comenzarán a preocuparse.

CAPITULO 2

2.1.-EL CASO: EL DILEMA DEL ING. RODRÍGUEZ

La sala de sesiones entró en un silencio profundo el cual pareció durar un siglo, pero a pesar de la espera ninguno de los presentes pudo contestar la pregunta, solo se esperaba la reacción del gerente general cuya fama era bien conocida. El nuevo subgerente estaba asombrado no lograba comprender como esta compañía había logrado un posicionamiento tan importante manejando la dirección de la empresa de esa manera.

Al salir de la reunión al Ing. Rodríguez se lo notaba preocupado, se dirigía hacia su oficina muy concentrado sin mirar a los lados, las discusiones de la última sesión lo decepcionaron totalmente, había permanecido por más de dos horas en lo que parecía una batalla campal cuyo objetivo, suponía era encontrar la mayor cantidad de errores en las otras personas, para de esa manera ganarse los elogios del jefe, pero a la única conclusión a la que se había llegado era que se tenía que coordinar y arreglar entre todos el informe que se enviaría a las oficinas del exterior.

La distancia entre la sala de encuentros hasta su oficina cubrían unos doscientos metros y en el transcurso del camino meditaba sobre su decisión que lo llevo al cambio de empleo dudando de su experiencia y juicio personal.

El Ing. Rodríguez, había dejado un importante empleo como ingeniero de planta dentro de una empresa multinacional alimenticia y pesar de ser muy considerado en esta compañía, fue atraído y convencido para laborar en otra industria extranjera la cual trabajaba bajo la modalidad de la Maquila, acostumbrado a desempeñarse en forma extremadamente organizada y con tecnología de punta se encontró con una realidad bien diferente.

Habiendo cumplido ya seis meses en esta compañía el Ing. Rodríguez siempre expresó abiertamente sus comentarios sobre muchos aspectos que el los consideraba negativos dentro de la misma. Había comentado “En términos generales esta empresa está formada por un batallón de personas dirigido por otro batallón de jefes, a los cuales se los ve muy ocupados o muy desocupados corriendo de un lugar a otro, trabajan diariamente sin metas específicas y a plazos muy cortos, máximo de una semana, no tienen ningún control sobre las personas por lo que muchas veces estos no respetan las jerarquías y normalmente laboran al azar o para obtener sus beneficios propios”.

Aunque trataba de evitar la tendencia de comparar la organización de la empresa con los conocimientos adquiridos en los últimos cursos de administración, era muy evidente que la organización, dirección y grado académico era muy deficiente a todo nivel.

Al llegar a su oficina, el Ing. Rodríguez se concentró nuevamente en su programa de mantenimiento, un plan que había sido la respuesta a los requerimientos con carácter de urgente de parte de la gerencia general para controlar y bajar los costos de operación. Este programa en su opinión, lograría en un mediano plazo dar excelentes resultados, funcionó en su antigua empresa y consideraba por lo tanto que no podía fallar en esta a la que consideraba bastante pequeña, “Fácilmente bajaremos los costos de operación e inventario por lo menos a la mitad, explicaba entusiasmado, estoy tan convencido de ello por la desorden tan grande que existe, el cual parece muy obvio y sencillo de corregir”. Esta información era aseverada a pesar de no tener acceso a la información de costos, presupuestos e inventarios de repuestos.

A pesar de las excelentes perspectivas desde el punto de vista organizativo y control de costos con las que se presentó este proyecto habían transcurrido ya tres meses desde que fue entregado a la dirección y no había recibido ninguna contestación, ni comentario.

El sonido de la puerta que se abría lo sacó de sus meditaciones, estaba ingresando el Jefe de bodegas, quien traía entre sus manos una gran cantidad de pedidos de materiales todos con el sello de urgente, ya había notado que esta situación se presentaba cuando se encubrían artículos los cuales habían sido alterados por él, o el supervisor de mantenimiento.

El Ing. Rodríguez se complacía por la habilidad que había adquirido para detectar elementos que se compraban directamente sin incluir el departamento comercial, que se repetían constantemente, o que ya estaba arreglado con el proveedor pero lo que más lo contrariaba es que muchas veces estas requisiciones eran aprobadas por el gerente de mantenimiento y el gerente general inclusive, pero sin su conocimiento.

Luego de revisar rápidamente los pedidos, se levantó preparándose para la reunión que tendría dentro de pocos minutos, en la cual se iba a tratar la llegada de un equipo perteneciente a otra planta cerrada en el exterior como una nueva alternativa para poder contrarrestar los problemas financieros que querían ser cubiertos con más producción y tratar de alcanzar por lo menos el punto de equilibrio y permitir que la empresa siga operando con cierta normalidad.

Al tiempo que transcurrían las meditaciones y reuniones del Ing. Rodríguez, la empresa estaba pasando por una de las crisis más severas desde su formación, la compañía desde sus inicios se había desenvuelto bien y había logrado acoplarse a la cultura del país y resolver sus inconvenientes a través de cualquier medio posible o necesario, pero ahora existía una disminución en la captura de pesca y se había tenido que recurrir a traer la materia prima del exterior para de esa manera no parar la producción, los bajos niveles de toneladas producidas de pescado congelado y los costos de operación de los últimos meses estaban ocasionando una tendencia que los llevaría directo al colapso de la empresa y por lo tanto al cierre de la misma.

El Ing. Rodríguez siempre pensó y actuó respetando la estructura organizacional de la corporación atunera pero al observar la serie de anomalías que estaban ocurriendo, seguía convencido de que su plan de organizar el departamento de mantenimiento lograría controlar las actividades para optimizarlas y limitar de esa manera la corrupción existente, al menos en su área, pero se encontró con obstáculos cada vez más grandes que crecían y se movían por muchos lados de la organización por lo que analizaba la decisión correcta que debería tomar.

ANEXO No. 1

LEY DE OPERACION DE LA MAQUILA EN EL ECUADOR

Mediante la expedición de la ley del Régimen de Maquila y contratación laboral a tiempo parcial, mediante decreto No. 90 publicado en el registro oficial No. 492 del 3 de agosto de 1990, se crea una alternativa que coadyuda a la solución del problema de desempleo en el Ecuador

La finalidad de la maquila es la generación de nuevas fuentes de trabajo, pero además proporcionar una mejor utilización de la capacidad instalada de las industrias nacionales, insertar al Ecuador en las industrias de alta tecnología y permitirle incursionar en los procesos de globalización de la economía internacional; así como dinamizar los efectos industriales y comerciales inherentes a esta nueva forma de producción en nuestro medio, (Vásconez, 1996: 10).

CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA

Una industria que trabaja bajo la modalidad de la Maquila es una unidad de producción industrial ensambladora con un sistema de procesamiento y comercialización de materia prima importada. Desarrolla su actividad a base de las importaciones temporales de materias primas, productos intermedios, partes y/o piezas, productos semielaborados que se procesan y se destinan a la exportación, al país de procedencia de los insumos o a terceros. Se trata de una modalidad de producción para el mercado mundial sustentado en la disponibilidad de una masa parcialmente inagotada de fuerza de trabajo inagotada caracterizada por ser más barata y productiva, (Congreso Nacional, 1990).

Ante la globalización La maquila tiene la ventaja de tener facilidades de contratación y despido del personal y mucha holgura en lo referente a la materia prima ventajas por su importación, (Vásconez, 1996: 8).

Estos programas se establecen en áreas destinadas como prioritarias para la producción de bienes destinados a mercados de exportación, prohibiéndose su establecimiento en zonas de concentración industrial. En estas áreas los gobiernos se comprometen a proporcionar infraestructura necesaria, como redes industriales, redes de comunicación y servicios, puertos, etc.; así como también exoneraciones en favor de las maquiladoras, recibiendo a cambio ingresos tributarios de variada índole, (Maldonado, 1990: 17).

Los gobiernos de aquellos países donde se implante este proceso, se obligan a crear un marco jurídico que salvaguarde el ecosistema natural y la vida misma de los ciudadanos, (Maldonado, 1990: 23).

BIBLIOGRAFIA

OGLIASTRI ENRIQUE

1992

Casos sobre casos

ROBINS STEPHEN

1994

Administración Teoría y Práctica.

STONER, J. y FREEMAN, E.

1995

Administración.

CORPORACION DE ESTUDIOS
Y PUBLICACIONES

1994

Código del trabajo, leyes conexas y reglamentos.

CONGRESO NACIONAL

1990

Ley 90, Ley de Régimen de Maquila, de Contratación.

MALDONADO, HERNAN

1990

Manual de Legislación Básica Y

VASCONEZ, LUIS

1996

La Maquila, un estudio sobre su incidencia en el sector industrial ecuatoriano.