



Fecha de presentación: marzo, 2020 Fecha de aceptación: mayo, 2020 Fecha de publicación: julio, 2020

9

## Modelo de sistema de información gerencial para la gestión del riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3 de la economía popular y solidaria de la provincia del Azuay

Model of management information system for operational risk management in the savings and credit cooperatives of segment 3 of the popular and solidarity economy of the province of Azuay

MSc. Grace Viteri Guzmán<sup>1</sup>

[gviteri@uteg.edu.ec](mailto:gviteri@uteg.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5645-2634>

MSc. Digna Sarmiento O2

[sarmientodignaisabel@gmail.com](mailto:sarmientodignaisabel@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9296-2092>

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Viteri Guzmán, G. & Sarmiento O, D. (2020). Modelo de sistema de información gerencial para la gestión del riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3 de la economía popular y solidaria de la provincia del Azuay. *Revista Mapa*, 9(20), 164- 168. Recuperado de <http://revistamapa.org/index.php/es>

---

<sup>1</sup> Máster en Educación en Informática, Universidad de Guayaquil, Ecuador

<sup>2</sup> Máster en Sistemas de Información Gerencial, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

MAPA | Revista de Ciencias Sociales y Humanística

Volumen 4 | No 20 | marzo-julio, 2020



## RESUMEN

Los sistemas de información gerencial son muy utilizados en las organizaciones, pues les permite optimizar, integrar y automatizar los procesos, así como, obtener reportes confiables para una adecuada toma de decisiones en pro de cumplir con los objetivos institucionales. En esta investigación se analiza el nivel de gestión del riesgo operativo mediante la aplicación de sistemas de información gerencial en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3 de la provincia del Azuay que están agremiadas a la Red de Estructuras Financieras Locales del Austro, para lo cual se exponen los modelos que más se ajustan a este sector y que permita cumplir con el ciclo de gestión de riesgos de forma íntegra, facilitando la toma de decisiones. La investigación fue de campo y documental, y la metodología usada fue deductivo-inductivo lógico. El resultado obtenido indicó que las cooperativas presentan fallas en los procesos por no disponer de tecnología adecuada o por la falta de automatización de los mismos, por ende, se presenta como solución un Modelo de Sistema de Información Gerencial para la Gestión del Riesgo Operativo.

**Palabras clave:** sistemas de información gerencial, tecnología de la información, riesgo operativo

## ABSTRACT

Management information systems are widely used in organizations, as it allows them to optimize, integrate and automate processes, as well as obtain reliable reports for proper decision-making in order to meet the objective institutions. This research analyses the level of operational risk management through the application of management information systems in the savings and credit cooperatives of segment 3 of the province of Azuay that are aggregated to the Network of Local Financial Structures of the Austro, for which the models that best fit this sector are exposed and that allow to comply with the cycle of irrigation management in full, facilitating decision-making. The research was field and documentary, and the methodology used was deductive-logical inductive. The result indicated that cooperatives have process failures due to lack of adequate technology or lack of automation, therefore, a Management Information System Model for Operational Risk Management is presented as a solution.

**Keywords:** management Information systems, information technology, operational risk management, risk matrix

## INTRODUCCIÓN

“Actualmente, los sistemas de información cumplen un rol importante para las empresas debido a que intervienen directamente en las actividades de una organización, pues la aplicación genera ventaja competitiva contribuyendo a la mejora de la calidad de servicio” (Solís, 2017, p. 14). Para ello, el sistema de información gerencial (SIG) se ha convertido en una herramienta esencial para generar reportes confiables y, a la vez clarifiquen la toma de decisiones en la organización.

Los datos que manejaban las entidades financieras, en épocas anteriores se encontraban registrados en papel, esta situación solía ser abrumadora para quienes eran responsables del manejo de dichos documentos y, más aún, si de esta información se elabora reportes semanales, mensuales o anuales, razón por la cual, varias entidades financieras se vieron en la necesidad de sistematizar los procesos para tener un mejor control de la información financiera y facilitar la

toma de decisiones ligado a un mejoramiento productivo de las actividades de la entidad.

El éxito de toda organización depende cada vez más de que los procesos empresariales se encuentren alineados con los objetivos estratégicos y permitan la gestión del cambio proactivamente. Es por ello que, las entidades financieras necesitan fijar el rumbo estratégico, formalizar la estructura, alinear los procesos claves al cumplimiento de objetivos planteados. (Quispe, Padilla, Telot, & Nogueira, 2018)

En la actualidad, las cooperativas de ahorro y crédito independientemente al segmento al que pertenezcan, manejan un sin número de información y bases de datos que son relevantes para la entidad, tanto para el uso interno, la toma de decisiones; y, el cumplimiento de actividades que satisfacen al cliente. Sin embargo, no todas estas cooperativas poseen un sistema de información gerencial que les facilite la administración de esta información, sobre todo, en aquellas organizaciones que por el tamaño en infraestructura y nivel de activos no son tan grandes.

El sector cooperativo

En Ecuador las organizaciones que pertenecen a la economía popular y solidaria se han caracterizado por forjar los inicios en el cooperativismo, es decir, que el emprendimiento fue concebido en base a esfuerzo e iniciativa, sin que ello implique tener una infraestructura idónea o que cuenten con bases que garanticen el éxito de los proyectos, sumado a ello la inexistencia de directrices para garantizar una adecuada administración del riesgo y la continuidad de estas organizaciones en el mercado.

Según Poveda, Erazo, & Neira (2017), es importante recalcar que en los últimos años el país ha obtenido un crecimiento muy relevante y el sistema financiero, pasó de ser administrado o controlado por gobiernos cooperativos con fines de lucro propio, a ser controlada por entidades públicas. Inicialmente estas organizaciones se encontraban bajo el control del MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social), quienes poco o nada hacían por este sector. Para el año de 2012 se ve la necesidad de crear un órgano regulador denominado SEPS

(Superintendencia de Economía Popular y Solidaria), organismo que desde ese entonces es responsable de controlar al sector cooperativo.

El origen del cooperativismo en el Ecuador y según las investigaciones realizadas por (Oleas, 2016) “se remonta a gremios artesanales y numerosas sociedades con fines de protección social [que] adoptaron y mantienen formas de colaboración asociativa que son parte del desarrollo histórico de la sociedad ecuatoriana” (p.53.).

#### Sistema de información gerencial

Los sistemas de información gerencial son una herramienta eficaz para los directivos, gerentes o ejecutivos de alto nivel debido a que proporcionan información de la gestión del negocio, se permite mejorar la competitividad y procesos en la organización se generan ventajas competitivas, mayor nivel de utilidades y eficiencia en los procesos y actividades realizadas.

#### Figura 1:

*Estructura de los SIG*



Nota. La figura representa la estructura de los SIG. Villalobos, Blanco, & Bassett (2010)

Según Sánchez & Ortiz (2015), la aplicación de SIG (Sistema de Información Gerencial) permite disminuir la distancia entre proveedores y la organización, mejora la coordinación de funciones, agiliza los procesos, mejorar la logística, evita el incumplimiento con contratos con clientes; y, mejora la gestión y manejo global de los recursos empresariales.

#### Tipos de sistemas de información gerencial

El desarrollo de las nuevas tecnologías de información implicó un nivel de competencia en las organizaciones mediante la integración de negocios electrónicos como alternativa empresarial mediante el uso de internet como medio de comunicación y forma de hacer negocios sin limitaciones geográficas, (Vera, 2013).

**Tabla 1: Tipos de sistemas de información gerencial**

<b>TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
CRM (Customer Relationship Management)	Se enfoca en la identificación, adquisición y retención de cliente para las organizaciones se busca la satisfacción de las necesidades de los consumidores con mayor agilidad y eficacia.
SCM (Supply Chain Management)	Se enfoca en todos los procesos que engloban la cadena de suministros desde la generación de la necesidad para luego centrarse en los procesos de obtención, distribución y utilización de los requerimientos sean en los procesos productivos hasta que el producto o servicio procesado llegue al consumidor final se utiliza prácticas de mejora que contribuyan con la administración de riesgos y manejo de información de la empresa.
BI (Business Intelligence)	Es un sistema que se basa en la gestión de negocios electrónicos aplicados a transacciones internacionales basados en los requerimientos de los clientes y en un entorno completamente de tipo tecnológico.
KM (Knowledge Management)	El busca estudiar las aplicaciones tecnológicas para el desarrollo de negocios tecnológicos en donde trata de utilizar los procesos, la tecnología y los recursos humanos en una organización focalizada en la

aplicabilidad de los recursos de acuerdo al tipo de organización.

Este sistema se centra en la planificación de los recursos de la empresa sean estos humanos o materiales que busca la planificación, organización y control de los procesos en la empresa, mediante una base de datos de información real de la organización para generar reportes e informes para a su vez realizar un seguimiento y control.

ERP (Enterprise Resource Planning)

---

**Fuente:** Vera (2013)

**Elaborado por:** autoría propia

### **Riesgo**

Según Sarango (2015), la definición de la palabra riesgo se delimita a la posibilidad mensurable de perder un valor o de que éste no aumente. Por otra parte, se puede definir al riesgo como: la exposición a determinada eventualidad económica desfavorable o un acontecimiento futuro posible e incierto de naturaleza objetiva con grado de probabilidad de una pérdida.

#### Riesgo Operativo

En Ecuador, la Gestión del Riesgo Operativo (GRO) nace con el pronunciamiento de la Superintendencia de Bancos (2005), cuando demanda la implementación del mismo en todas las instituciones financieras del país, para lo cual establece que, antes de determinar el requerimiento de capital conforme la recomendación de Basilea, debe desarrollarse un ambiente conveniente de gestión de riesgo operativo, con el propósito de sostener efectivamente los procesos de las entidades, los cuales deben incluir la administración adecuada de los recursos humanos, los procesos y de la tecnología de información, todo ello para garantizar la continuidad de las operaciones ante un evento de contingencia.

Por su parte, la Gestión de Riesgo Operativo para las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Economía Popular y Solidaria, se formaliza en el mes de noviembre de 2018 con la resolución SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279, donde la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) da los lineamientos y plazos para la implementación de la Gestión de Riesgo Operativo en las Cooperativas, por considerarla de importancia en la administración integral del riesgo, a fin de mitigar los eventos identificados y minimizar la exposición a

pérdidas, que pueden resultar por fallas en los procesos, personas, tecnologías de la información y Eventos Externos. ((SEPS), 2018).

De acuerdo con la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (SBS), que fundamenta el concepto de Riesgo Operativo en Basilea II, manifiesta que el Riesgo Operativo es “la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras por deficiencias o fallas en el recurso humano, procesos, tecnología o eventos externos”. (SBS, 2012).

Modelos de SIG para la gestión de riesgo operativo

Una metodología es un conjunto de actividades llevadas a cabo para desarrollar y poner en marcha un sistema, así mismo, son sistemas completos de técnicas que incluyen procedimientos paso a paso, productos resultantes, funciones, herramientas y normas de calidad para la terminación de un sistema en particular, (López, 2014).

**Tabla 2: Modelos de SIG para la gestión de riesgo operativo**

MODELOS DE GRO	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO
COSO ERM	Es un sistema que permite implementar el control interno en cualquier tipo de entidad. Es reconocido como el estándar para cumplir con informe anual de control interno preparado y firmado por el auditor externo (Estupiñán, 2006).	Prevenir y reducir niveles de pérdida que ocurran en el área riesgo.
Cuadro de Mando Operacional (CMO)	Son técnicas utilizadas en las organizaciones con el propósito de ejecutar una evaluación sobre las distintas áreas o departamentos que las componen, así como revisar hasta que medida corresponden con la realidad del momento (Kaplan & Norton, 2009).	Dar a conocer información diaria la cual ayudará a la toma de decisiones a corto plazo, cómo evolucionan los indicadores operativos que necesitan de un control más cercano.
Estándar Australiano de Administración del Riesgo AS/NZS 4360:1999	Es una guía genérica para la gestión de riesgos. Se puede aplicar a una amplia gama de actividades, decisiones u operaciones de cualquier empresa, grupo o individuo público o privado.	Establecer el contexto estratégico, organizativo y de gestión de riesgos sobre el cual tendrá lugar el análisis.

ISO 31000

La norma ISO 31000, incluye a los principios del riesgo como factor clave del éxito en el diseño, implementación, operación, mantenimiento y mejora de un sistema de decisión de riesgos (ISOTools, 2019)

Ayudar a generar un enfoque para mejorar la gestión del riesgo, de manera sistemática” y brindar diversidad de posibilidades para que de manera integral haya una gestión que permita lograr a cabalidad los objetivos de las compañías.

---

**Fuente:** Vera (2013)**Elaborado por:** autoría propia

Un comediante solía decir: “Aquellos que diferencian al ser humano del resto de fauna en el planeta no es la capacidad de razonar tanto o más como lo es la capacidad para racionalizar”; a pesar de que dicha frase no sea filosófica o científicamente correcta, es ciertamente una cualidad de las organizaciones el buscar la optimización de los recursos continuamente (Carranco Gudiño et al., 2018); esto puede presentarse a través de diversas formas, como por ejemplo: reestructuración administrativa, recapitalización de activos, , reducción de costos, optimización operativa, fusiones corporativas, reevaluación de líneas de negocio, aprovechamiento de sinergias y reducción del tamaño de la empresa, entre otras. Estos esfuerzos son de vital importancia para garantizar la continua competitividad de la empresa en cualquier entorno, sobre todo en uno dependiente de manera crítica de las cadenas logísticas y de ventas, como lo es el sector alimenticio.

El presente artículo busca, a través del caso de estudio de PRONACA C.A. presentado en la tesis de grado de Guido Cedillo (Cedillo Ruiz, 2020), informar sobre las condiciones identificadas, necesarias, para una exitosa reestructuración, y el consiguiente impacto sobre las perspectivas de crecimiento sostenible de una empresa.

Para esto, se define, de antemano, la reestructuración administrativa como los cambios administrativos realizados por el empleador, modificando uno o más elementos de la estructura organizacional, con el fin de corregir, expandir o direccionar la eficiencia operacional del negocio (Hernández Palma, 2011).

Los cambios institucionales en el Ecuador (Carranco Gudiño et al., 2018) , las externalidades globales (Jácome-Lara et al., 2018), y el nivel de competitividad (Meyer & Marais, 2008) han generado una necesidad intrínseca de optimizar las funciones y reducir los costos relacionados a la operatividad de la empresa; de otra manera la empresa puede encontrarse frente a una situación de desventaja competitiva frente a otras empresas del sector.

Por esta razón, la reducción del cuerpo laboral y la consolidación de funciones son entre las primeras acciones tomadas por las empresas con el objetivo de conseguir los siguientes beneficios:

- Aumento de los ingresos y la productividad
- Reducción del costo operativo
- Mejora de la riqueza de los accionistas
- Mejor productividad de la organización

Sin embargo, existe cierta literatura que muestra los efectos negativos en estas estrategias, sobre todo en el personal de una empresa, su motivación y su productividad (Hopkins & Weathington, 2006), que pueden llegar a reducir los beneficios obtenidos; sobre todo cuando son tomados sin una planificación estratégica previa y con objetivos claros y orientados (Todorović et al., 2013).

Gracias a estos análisis se planteó una reestructuración sobre el departamento de Logística y Ventas de PRONACA C.A. con el fin de optimizar el funcionamiento y eficacia. A la par que se proponían estos cambios, se realizó encuestas al personal de estos departamentos y los directores de departamento humano para poder identificar preocupaciones, condiciones o variables que garanticen la exitosa implementación de los cambios propuestos.

Se utilizaron estas condiciones identificadas para retroalimentar al área administrativa y permitirle a futuro diseñar planes estratégicos efectivos que

cubran los posibles efectos negativos (Fleming, 2017) que conllevan las reestructuraciones en el personal de una empresa.

## **METODOLOGÍA**

El caso de estudio siguió una metodología de análisis cualitativo, con entrevistas semiestructuradas como herramienta de recopilación de datos a los directores de los departamentos de recursos humanos, y un cuestionario realizado a 15 personas del departamento de logística y ventas, de 2 dependencias (Entidad A y Entidad B) de la compañía PRONACA C.A.

La encuesta fue elaborada en base a una escala Likert de 5 opciones, que permitió medir el nivel de aceptación y satisfacción de los empleados con respecto a la reestructuración administrativa y la definición específica de tareas. Este modelo de encuesta permitía cuantificar, de una manera aproximada, el compromiso que el departamento tendría con una posible reestructuración.

Las 17 personas encuestadas representaban el total de la población del departamento, esto permitió obtener una imagen clara de las percepciones de los equipos y permitió transcribir las actitudes de ellos lo que resulta clave (Malačič & Malačič, 2016) para la implementación de una reestructuración alineada con los objetivos de la empresa.

Se realizaron 2 entrevistas en cada una de las dependencias, una inicial de 90 minutos en donde se completó el cuestionario con el personal seleccionado de la empresa, y otra de 60 minutos con la cual se profundizó en cierta información aclaratoria y se enriqueció la recopilación de datos inicial.

El diseño de la encuesta y el consiguiente análisis de estadística descriptiva fue realizado con el fin de evaluar las actitudes de los departamentos, esto es debido a que la reestructuración administrativa requiere participación y compromiso en todos los niveles jerárquicos de la empresa (Carranco Gudiño et al., 2018).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados presentados de las entidades A y B, dependencias de la empresa PRONACA C.A., destacó ciertas condiciones que están presentes en ambas dependencias principales. La búsqueda de legitimidad surgió como la primera condición; debido a la naturaleza disruptiva de la misma, la percepción sobre las causas y razones de esta son importantes (Hopkins & Weathington, 2006) para la confianza en la dirección.

Entidad A, resaltó elementos importantes. Primero, el manejo de las comunicaciones y la información de la dependencia fueron crítico para limitar el impacto negativo en los empleados restantes. Los empleados se beneficiaron de varias reuniones de información con la gerencia; en segundo lugar, las inversiones en prácticas de recursos humanos como la capacitación y el desarrollo de habilidades, la salud y seguridad en el trabajo y la compensación han ayudado a tranquilizar las perspectivas futuras de la organización. En tercer lugar, la entidad no creía conveniente atender a las víctimas de la reestructuración, tuvieron que recurrir a programas de asistencia externos. La tabla 2 resume los datos obtenidos durante las dos entrevistas con el director de recursos humanos y se utilizarán en el análisis de los resultados para ponerlos en perspectiva con las condiciones manifestadas.

Sobre estos la Entidad A como indicado en la Tabla 1, resaltó el manejo de las comunicaciones y la información de la dependencia como elemento crítico para limitar el impacto negativo en los empleados restantes.

En segundo lugar, las inversiones en prácticas de recursos humanos como la capacitación y el desarrollo de habilidades, la salud y seguridad en el trabajo y la compensación, las mismas que han ayudado a tranquilizar las perspectivas futuras de la organización.

En tercer lugar, la entidad no creía conveniente atender a las víctimas de la reestructuración, tuvieron que recurrir a programas de asistencia externos. La tabla 2 resume los datos obtenidos durante las dos entrevistas con el director de

recursos humanos y se utilizarán en el análisis de los resultados para ponerlos en perspectiva con las condiciones manifestadas.

**Tabla 1 Resumen de recopilación de datos de Entidad A**

Condiciones	Explicaciones
<b>Coordinación de comunicación e información</b>	La reacción de los empleados estuvo directamente relacionada con la calidad de la información proporcionada.
<b>Coherencia con los valores y la visión empresarial</b>	Los valores permiten a los empleados identificar los comportamientos requeridos.
<b>Inversión en gestión de recursos humanos</b>	Los empleados perciben la coherencia del discurso
<b>Responsabilidad social de la empresa</b>	No se ha establecido un plan de asistencia para apoyar a las “víctimas” de la reestructuración.

**Fuente:** Datos obtenidos de la propia investigación (2020)

**Elaborado por:** (Cedillo Ruiz, 2020)

Sobre este escenario, debe destacarse la importancia del aprendizaje colectivo en el proceso de reestructuración, a través de comportamientos flexibles y adaptables se pudo evidenciar un aumento en la aceptabilidad social de la reestructuración administrativa por parte de los empleados.

A los ojos del director de recursos humanos de la dependencia los despidos incluso se han legitimado debido a la calidad de la información y las comunicaciones. Este cambio en el liderazgo no es ajeno a la identificación y el intercambio de valores organizacionales que han ayudado a aumentar el sentido de pertenencia a la empresa en general.

Por su parte, la dependencia B, se ha distinguido por la estrategia de marketing centrada en la personalización y calidad de los productos ofrecidos, así como por la adquisición, integración y respuesta de empresas subcontratadas y competidoras. Sin embargo, se ha visto afectada por la llegada masiva de la competencia asiática en productos, que ha desorganizado a toda la industria. Para hacer frente a los efectos negativos, eligió integrar verticalmente a varios subcontratistas. Esta decisión explica por qué el número de empleados se ha

mantenido estable sin procesos de reestructuración laboral ni comercial; por lo que, aunque las reestructuraciones resultaron en varias salidas, fueron protegidas por la adquisición o fusión de ideas entre todos los integrantes de Pronaca C.A. La entidad pudo identificar las habilidades importantes, así como los comportamientos a priorizar en la apreciación de la contribución al desempeño laboral y comercial como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 2 Resumen de recopilación de datos de Entidad B**

Condiciones	Explicaciones
<b>Abiertos a cambio</b>	Versatilidad para poder realizar múltiples estaciones de trabajo
<b>Colaboración con compañeros de trabajo</b>	Dominio de la tarea en cada situación
<b>Transparencia en la información laboral</b>	Conocimiento de los riesgos relacionados con la seguridad y salud laboral
<b>Rigor en todos los procesos de producción</b>	Dominio de los conocimientos básicos de lectura en francés
<b>Participación en la mejora de procesos</b>	Abierto a los cambios y al conocimiento de los principios de mejora continua
<b>Respeto a la asistencia, otros y procesos</b>	Comportamiento cortés

**Fuente:** Datos obtenidos de la propia investigación (2020)

**Elaborado por:** (Cedillo Ruiz, 2020)

En resumen, las 2 dependencias demostraron la preocupación de proporcionar a los empleados toda la información necesaria para comprender el contexto y la situación específica de la empresa en general. Por lo tanto, incluso los despidos pueden ser justificables para los empleados si la empresa es transparente en cuanto al estado de esta, las externalidades que enfrenta y la visión de la gerencia a corto, mediano y largo plazo.

Esta mayor legitimidad ayuda a reducir los efectos negativos (Fleming, 2017) en los sobrevivientes, incluidos los una menor motivación o un menor sentido de compromiso.

La segunda condición observada en ambos casos es el claro deseo de mantener el desarrollo de actividades para mejorar la administración, especialmente sobre el entorno laboral. El desarrollo de habilidades, la compensación constante y el mantenimiento de actividades de prevención demuestran claramente el compromiso del empleador con el éxito del negocio y el equipo de trabajo.

Por lo tanto, la inversión en gestión de recursos humanos es un mensaje elocuente de parte de la administración al demostrar la consistencia entre el discurso administrativo y las acciones ejecutadas.

Finalmente, en ambos casos, la cuestión de la motivación y el ambiente de trabajo parecen ser una prioridad. El placer en el trabajo es una condición sine qua non del compromiso y fidelidad para con la organización (Fleming, 2017) por este motivo no puede ser descontada como secundaria por parte de la administración.

A partir de ello, se deben crear condiciones favorables para el mantenimiento de la motivación a pesar de las dificultades encontradas. Al hacerlo, logra eliminar el comportamiento destructivo o minimizar la resistencia a los cambios que pueden identificarse en ciertas reestructuraciones. Esta forma de gestión flexible, basada en la satisfacción del empleado permite, siempre y cuando existan monitoreo periódicos (Malačič & Malačič, 2016), facilitar implementación de medidas que vayan de la mano con la dirección de una empresa. Las dificultades asociadas con la reestructuración deben ser minimizadas (Notanubun et al., 2019; Szymczyk, 2015; Todorović et al., 2013); a través del involucramiento de actividades planificadas por recursos humanos para permitir a los empleados superar esta disruptiva experiencia.

La referencia a la motivación puede, desde la perspectiva del director de recursos humanos, asociarse con el manejo de los sobrevivientes. Esto resalta la importancia de manejar la autoestima, expectativas y temores del personal restante de la empresa.

En este proceso de reestructuración administrativa; los directores de ambas dependencias admitieron inexperiencia con la gestión de dichos procesos. Bajo este contexto, invirtieron en capacitaciones continuas y mejora de prácticas administrativas; por este motivo y ante un contexto tan complejo, crearon condiciones flexibles para garantizar la sostenibilidad de las dependencias.

Para lograrlo, se basaron en la visión de la empresa y en las directrices y esquemas de la alta gerencia; se traduce y se adapta dichos objetivos a las realidades de gestión de cada dependencia en particular.

En vista de las condiciones presentadas en los resultados, la reestructuración administrativa se volvió compleja por diversos factores. Las presiones laborales y comerciales que desembocan en presiones financieras generan estrés en todo el sistema administrativo y entre los empleados. A medida que la empresa intenta aumentar la flexibilidad, los empleados buscan continuamente estabilidad y seguridad laboral.

El equilibrio de poder impuesto por el empleador hace que la reestructuración sea inevitable, sin embargo, es en la articulación de las condiciones para el éxito que la compañía tendrá éxito en el proyecto de reestructuración administrativa de manera global. Si bien la fragilidad administrativa se ejerce en la forma más simple, los empleados deben mantener la fuerza activa para permitir, gracias al talento, el esfuerzo y la motivación, mantener a flote los resultados organizacionales.

Las condiciones ilustradas de éxito representan una línea de pensamiento para todos los gerentes interesados en el fenómeno de la reestructuración administrativa. Por ello, la tabla 3 resume las condiciones para el éxito identificadas en los dos escenarios presentados en la etapa de metodología.

**Tabla 3 Resultados de escenario para éxito en reestructuración presentado en ambos casos**

Condiciones	Explicaciones
<b>Aumentar el nivel de aceptabilidad social a través de la comunicación</b>	La preocupación por legitimar la reestructuración administrativa se sintió en ambos casos. La información sobre la situación y las comunicaciones efectivas facilitaron el paso por esta etapa
<b>Mantener inversiones en prácticas administrativas destinadas a la gestión del desempeño laboral.</b>	Los dos casos mantuvieron su inversión en prácticas de gestión desempeño laboral, se envía un mensaje claro de que los accionistas continuaron creyendo en el negocio y el plan de negocios.
<b>Fomentar prácticas que estimulen la motivación a diario.</b>	En ambos casos, se observaron esfuerzos basados en varios intentos de motivar a los empleados a pesar de las dificultades. La satisfacción en el trabajo o la felicidad han desarrollado mejores actitudes para enfrentar las dificultades.

**Fuente:** Datos obtenidos de la propia investigación (2020)

**Elaborado por:** (Cedillo Ruiz, 2020)

Las condiciones del éxito mencionadas anteriormente influyeron mucho en la dirección de este estudio. Debido a la exhaustividad de los resultados, se ha podido reducir a una expresión más simple para facilitar la comprensión del fenómeno que resulta de la reestructuración administrativa. La figura 1 mostró la conversión entre las condiciones del escenario identificadas en ambos casos y la simplificación llevada a cabo para esta investigación mediante el desarrollo de un modelo que explica el éxito de una reestructuración sobre lo cual se establece una propuesta para la implementación de una reestructuración exitosa.

La reestructuración, más allá del impacto que causa, permite a una organización optimizar el nivel de compromiso de los empleados. Si bien las comunidades

empresariales y científicas se han interesado más en las repercusiones negativas de la reestructuración, la contribución de este artículo proporciona una reflexión y discusión en torno a una visión positiva desde un punto de vista administrativo.

## CONCLUSIONES

En base al análisis del caso de estudio se puede determinar que 3 acciones claves, como mostradas en la Figura 1, deben ser priorizadas por parte de los administradores para la ejecución exitosa de una reestructuración. Adicionalmente, es importante recalcar que el éxito de una actividad de reestructuración descansa no solo en los departamentos de recursos humanos, pero en la gestión y labor de los administradores de mando alto y medio.

La capacitación previa y constante de los administradores, facilita la identificación de necesidades operacionales y permite ejecutar acciones de reestructuración con un alcance óptimo.

### Figura 1

*Modelo de desarrollo propuesto para aplicación de reestructuración administrativa*



Nota. El esquema representa el modelo de desarrollo propuesto para la aplicación de reestructuración administrativa. (Cedillo Ruiz, 2020)

Por este motivo es responsabilidad de los gerentes el trabajar en la aceptabilidad de los empleados a la reestructuración es importante trabajar antes de la implementación de cualquier actividad de reestructuración (Muringazuva et al., 2017), en conjunto con los directores de área y el departamento de recursos humanos. El sentido de justicia de los empleados puede tener un grave impacto en el desempeño de la administración empresarial, si los empleados no reciben información y directrices claras por parte de los administradores (Bellon Álvarez et al., 2015) .

La dependencia A es un buen ejemplo de una empresa (desde las dependencias o sucursales) que ha demostrado aprendizaje administrativo desde la ente gerencial, al darse cuenta de la importancia de la legitimidad de los empleados en un proyecto de reestructuración administrativa (Chakravarthy & Gargiulo, 1998). Esto puede lograrse fácilmente si se provee de una vez a los empleados durante la etapa de diseño o alineando tareas con antelación para facilitar la transición de las operaciones hacia nuevos modelos.

En la ejecución de la reestructuración administrativa, e incluso después de implementada la misma, el mantenimiento de las inversiones en prácticas de reestructuración para los procesos laborales con resultados en el área comercial se vuelve esencial para controlar la coherencia del mensaje y demostrar el pleno apoyo de los accionistas tanto en el presente como en el futuro de la empresa.

Esta condición también indica una impresión de control que puede ser tranquilizadora para todos desde los accionistas, gerentes, jefes y empleados. Por el contrario, una empresa que reduce las inversiones en prácticas de administración debilita la organización; por tanto, la inversión insuficiente puede corresponder gráficamente a la falta de mantenimiento en niveles generales.



Finalmente, en la fase posterior a la reestructuración administrativa, los empleados restantes deben permanecer motivados y comprometerse a proporcionar un desempeño laboral adecuado para alcanzar los objetivos de la organización tanto en las áreas del desempeño laboral como comercial.

Esto se asocia con la gestión de los empleados sobrevivientes, por lo que esta condición esencial garantiza la optimización de la organización del trabajo (Cascio, 2005), la consideración de las inseguridades de los empleados y la preponderancia de las fuerzas que les permiten realizar la labor diligentemente. La motivación se convierte por lo tanto en un vehículo de sostenibilidad que garantiza la consecución de las metas de la reestructuración.

La legitimidad, el mantenimiento de las actividades laborales y comerciales y la motivación han sido decisivos para comprender el éxito administrativo y empresarial, con la finalidad de hacer frente a todos los retos del sector de mercado hacia donde responde la compañía PRONACA C.A. Este estudio es solo un ejemplo metodológico que sirve para alimentar al cuerpo de conocimiento en gestión administrativa y las acciones de reestructuración que son necesarias para mantenerse competitivos en cualquier industria o sector comercial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bellon Álvarez, L. A., Suástegui Ochoa, A., & Quiroz Rodríguez, J. (2015). Efecto de la incertidumbre en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales de la ZMG. *Red Internacional de Investigadores En Competitividad*, 9(1), 20–40.  
<https://riico.net/index.php/riico/article/viewFile/2/2>
- Carranco Gudiño, R., Pérez Cadena, J., Cabezas Maldonado, J., Hallo Alvear, F., Abreu Ledón, R., & Escoriza Martínez, T. (2018). *Una mirada pragmática al mundo actual de la Administración de Empresas* (1st editio). Universidad Internacional del Ecuador. <http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/2503>
- Cascio, W. F. (2005). Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Executive*, 19(4), 39–50.  
<https://doi.org/10.5465/AME.2005.19417906>

- Cedillo Ruiz, G. I. (2020). *Reestructuración Administrativa de los Procesos Laborales y Comerciales de la Empresa PRONACA en la Ciudad de Guayaquil* (Issue Junio). Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.
- Chakravarthy, B., & Gargiulo, M. (1998). Maintaining leadership legitimacy in the transition to new organizational forms. *Journal of Management Studies*, 35(4), 437–456. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00104>
- Fleming, E. M. (2017). The Effects of Organizational Restructuring and Acceptance of Change on Employees' Motivation. *Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection A*.
- Hernández Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38–51.
- Hopkins, S., & Weathington, B. (2006). The Relationships Between Justice Perceptions, Trust, and Employee Attitudes in a Downsized Organization. *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, 140(May), 477–498. <https://doi.org/10.3200/JRLP.140.5.477-498>
- Jácome-Lara, I. M., Tinajero-Jiménez, M. R., & Suárez-Guevara, I. M. (2018). La nueva administración del siglo XXI. *Polo Del Conocimiento*, 3(7), 612. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i7.576>
- Malačič, N., & Malačič, I. (2016). Key factors for successful financial and business restructuring model and slovenian companies case studies. *Institute for Economic Research, Occasional*(9).
- Meyer, I., & Marais, M. (2008). THE STRATEGIC CONTEXT OF ORGANISATIONAL RESTRUCTURING. In *The Business of Restructuring* (2008th ed., Issue January, pp. 7–26). Van Zyl Rudd & Associates.
- Muringazuva, A. C., Chirundu, D., Shamu, S., Shambira, G., Gombe, N., Juru, T., Bangure, D., & Tshimanga, M. (2017). An evaluation of the proposed organisation restructuring at Kadoma city, 2015. *Pan African Medical Journal*, 8688, 1–9. <https://doi.org/10.11604/pamj.2017.27.20.11085>



- Notanubun, Z., Ririhena, R. L., & Batlolona, J. R. (2019). *The effect of organization restructuring on organization performance viewed from employee performance and leadership effectiveness at maluku provincial education office.* 13(1), 118–124.  
<https://doi.org/10.11591/edulearn.v13i1.11222>
- Szymczyk, K. (2015). *THE IMPACT OF RESTRUCTURING STRATEGIES ON THE FUNCTIONING OF THE ORGANIZATION.* 394–403.
- Todorović, I., Komazec, S., Marič, M., & Krivokapić, J. (2013). Cost-Effective Restructuring Based on Process Approach. *Organizacija*, 46(4).  
<https://doi.org/10.2478/orga-2013-0016>