

UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA



GERENCIAMIENTO PARA LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS  
ENCARGADA DEL TRANSPORTE DE MERCANCÍAS PELIGROSAS Y CARGAS  
ESPECIALES.

AUTOR: HELLEN JARAMILLO TORRES

Código: 2000154

TRABAJO DE GRADO

DIRECTOR: Dra. NUBIA BARRERA SILVA

ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACIÓN AERONAUTICA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD CIENCIAS ECÓNICAS

BOGOTÁ

2012

# **GERENCIAMIENTO PARA LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS ENCARGADA DEL TRANSPORTE DE MERCANCÍAS PELIGROSAS Y CARGAS ESPECIALES.**

## **1. Introducción**

La globalización económica ha sido tan grande e influyente en los últimos años que ha permitido un desarrollo importante y significativo para Colombia. De todo ello, las personas han visto la necesidad de trasladarse de un lugar a otro de una manera rápida y eficaz como también de trasladar mercancías o cargas especiales para efectos de importación y exportación. Por las condiciones actuales del mercado, las empresas de transporte aéreo se han visto en la necesidad de crear alianzas estratégicas que permitan fortalecerse y ofrecer más y mejores alternativas de servicio a sus clientes, efectivamente lo han logrado, solo que a veces de forma no intencional se descuidan ciertas situaciones que pueden impactar de forma negativa en el mercado.

Considerando así el asunto, esta situación se presenta en la unidad estratégica de negocios (UEN) encargada del manejo de mercancías peligrosas y cargas especiales, ya que luego de presentarse la fusión de varias aerolíneas y de sus subsidiarias, no quedo una persona administrativamente responsable del manejo de este tema, permitiendo la generación de inconformidades tanto a nivel interno como externo de la compañía. Asimismo al no unificar políticas, procesos y procedimientos hace que cada aerolínea actúe bajo su propia administración sin tener en cuenta las líneas de acción que se deben seguir para alcanzar los objetivos de la aerolínea resultante, es aquí cuando surge la hipótesis: si no existe un gerenciamiento unificado

del proceso de mercancías peligrosas y cargas especiales dentro de la compañía, no se podrán tomar decisiones acertadas que permitan la transferencia segura de pasajeros y de carga, subutilizando así los recursos y la infraestructura con la que actualmente cuentan.

Por lo anterior, este ensayo tiene como finalidad establecer y sugerir un modelo de gestión que permita a la alta gerencia unificar las políticas de las compañías fusionadas, asignar roles, optimizar procesos y aportar los recursos necesarios para el desarrollo continuo de los objetivos y la sostenibilidad de la compañía en el mercado, cumpliendo así con los objetivos estratégicos y con lo establecido por las autoridades competentes a nivel nacional como internacional.

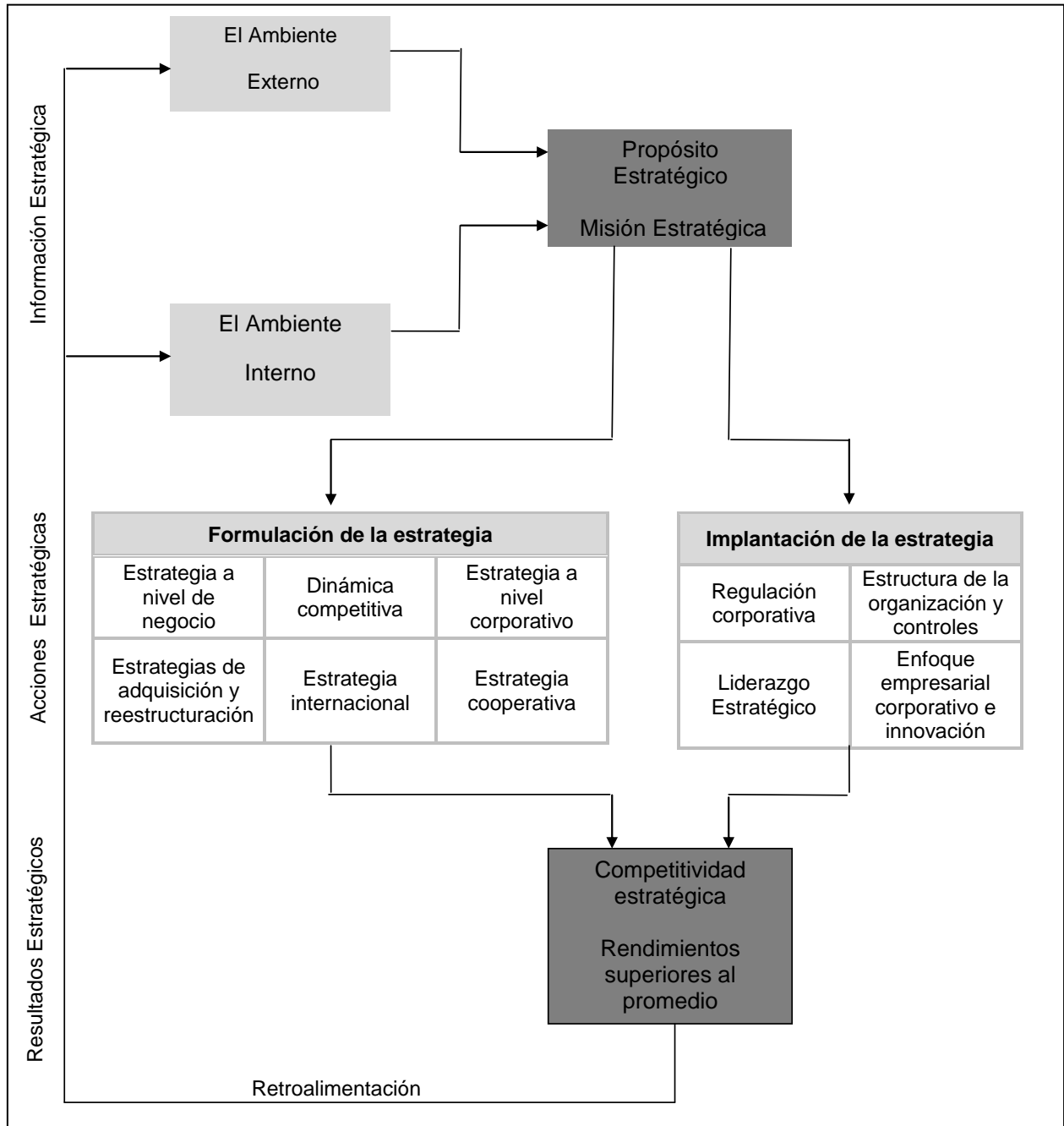
## **2. La planeación estratégica como herramienta para la toma de decisiones**

Entre los años cincuenta y setenta, la planeación estratégica era utilizada como una herramienta que daría solución a todos los problemas que se presentaban en las organizaciones, al pasar el tiempo las expectativas comenzaron a bajar al ver que la implementación no estaba dando los resultados esperados. Hoy en día este proceso a tomado fuerza nuevamente y tiene un amplio uso en el mundo de los negocios (David, 2003). La planeación estratégica le permite a una empresa alinear sus objetivos y tomar decisiones acertadas a corto, mediano ó largo plazo para así satisfacer las necesidades de los grupos de interés.

Actualmente la aerolínea resultante cuenta con procesos establecidos para el transporte seguro de mercancías peligrosas y cargas especiales, solo que se ha descuidado la forma en que debe ser gerenciada esta unidad logrando así una menor productividad. Para lograr establecer una correcta planeación estratégica es necesario

definir las siguientes tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

Figura 1. Proceso de la planeación estratégica



Fuente: Hitt, Hoskisson & Ireland, 1999.

Como se muestra en la figura 1, la intención del proceso de la planeación estratégica es ser un planteamiento racional para que la organización tenga las herramientas adecuadas y pueda responder de manera efectiva ante los desafíos del nuevo panorama competitivo. Ahora se preguntará cómo se realiza, pues bien, este proceso requiere de un análisis del ambiente interno y externo de la organización, que permita identificar variables determinantes del mercado y así fijar el propósito estratégico y aprovechar las capacidades y recursos para enfrentar la economía mundial.

Dentro del ambiente interno de la aerolínea resultante se puede observar la falta de un líder o persona responsable por parte de la alta dirección para el manejo del transporte de mercancías peligrosas y cargas especiales, pérdida del control de la administración al no existir controles y procedimientos estándar, no existe un responsable con conocimiento técnico que resuelva los problemas, pérdida de la información relacionada con las multas, accidentes o incidentes y problemas de seguridad operacional por no contar con una estrategia para la mitigación de errores.

En cuanto al ambiente externo se pueden identificar dos factores que pueden significar pérdidas económicas importantes dentro de la organización, la primera es el deterioro del servicio al cliente al no superar las expectativas de servicio y al no brindar soluciones rápidas cuando así lo requiera la situación. La segunda está representada en la pérdida del permiso de operación por no cumplir a cabalidad con lo establecido por las entidades competentes.

Establecido lo anterior “La información estratégica de una empresa ofrece la base para sus acciones estratégicas a fin de formular y poner en práctica las estrategias, (...). Estos dos grupos de acciones permiten que la empresa logre los

resultados estratégicos que desee cuando se integran en forma adecuada” (Hitt, Hoskisson & Ireland, 1999).

Para lograr establecer un modelo de gestión dentro de una unidad estratégica de negocios es necesario realizar un alto en el camino, para determinar la situación actual de la unidad de análisis y con base en esos datos empezar a trabajar, en la fijación de objetivos y metas, formulación de estrategias, elaboración de planes de acción, ejecución de las estrategias y por último realizar un seguimiento y control en busca de resultados que permitan medir los objetivos y determinar si se están cumpliendo con los objetivos y metas pactadas al inicio del proceso.

Peters (2009) afirma: “La ejecución es la mejor herramienta, (...). Las cosas que parecen más simples marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso en la vida de los negocios, (...). ‘Probar y ensayar es el nombre del juego’”. Es así, como la creatividad e innovación juegan un papel importante a la hora de establecer y ejecutar las estrategias. Se trata de formular y mirar los posibles escenarios ya sean positivos o negativos, los primeros con opción de implementación y los segundos serán desechados por no traer consigo resultados de mejora. Para este tipo de procesos se sugiere realizar lluvias de ideas o sesiones en grupo dentro de la organización que permitan obtener los diferentes puntos de vista y así tener una visión más amplia en el momento de formular los objetivos.

Las variables que van a permitir una correcta elaboración e implementación del direccionamiento con base en un plan estratégico, tal como se han venido mencionando en el desarrollo de este ensayo son: la formulación de la misión, un correcto análisis situacional, la elaboración de la matriz DOFA, análisis y selección de

la estrategia, implantación de la estrategia desde el punto gerencial y por ultimo la evaluación en busca de resultados. A continuación se realizará un pequeño recorrido por dichas variables.

## *2.1 La misión*

Es aquella que define lo que la empresa es y lo que aspira ser, dicho en otras palabras la misión es la razón de ser ó el propósito de una unidad estratégica, de un área funcional o de una compañía. Es la esencia ó el motivo por el cual se existe en el mercado. Allí se deben determinar las funciones primordiales de la compañía para desarrollar un buen papel en el cumplimiento de la misión.

Drucker (citado por David, 2003) dice “La tarea principal de la planeación estratégica es pensar por medio de la misión general de una empresa, (...). Es decir, plantear la pregunta: ‘¿cuál es nuestro negocio?’ La respuesta conduce al establecimiento de objetivos, desarrollo de estrategias y toma de decisiones” (p.6).

De acuerdo con lo anterior, se sugiere la siguiente misión para la unidad que se está analizando: “Somos una unidad estratégica de negocios rentable de la aerolínea, que busca ofrecerle a los clientes soluciones logísticas en el transporte de mercancías peligrosas y cargas especiales, de manera segura, eficiente y con altos estándares de calidad en los todos procesos”

## *2.2. Análisis situacional*

La empresa resultante la conforman cuatro aerolíneas dedicadas unas al transporte de pasajeros, otras solo al transporte de carga y otras dedicadas a ambas actividades, todas con una amplia experiencia en varios mercados gracias a su

operación en diferentes países. A lo largo de la historia de cada una de ellas, las aerolíneas se han caracterizado por fortalecer su imagen en el mercado y generar cada vez más recordación en la mente de los clientes, logrando así un buen posicionamiento en el país de operación.

Como se indicó al inicio del ensayo, las empresas del transporte aéreo de pasajeros y de carga se han visto en la necesidad de fusionarse creando así alianzas estratégicas que permitan satisfacer las exigencias del mercado, garantizando así el crecimiento y la sostenibilidad de la compañía. Antes de realizarse la fusión, cada aerolínea contaba con un gerente encargado de la unidad estratégica de negocios de mercancías peligrosas y cargas especiales, quien se encargaba de liderar y distribuir funciones para realizar con éxito los objetivos y dar total cumplimiento a los procedimientos establecidos a nivel mundial.

En el tema específico del transporte de mercancías peligrosas y cargas especiales, las aerolíneas deben regirse por estándares establecidos a nivel internacional como lo es el anexo 18 de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y a nivel nacional, en este caso, por medio de la parte decima de los Reglamentos Aeronáuticos Colombianos (RAC).

En este momento las aerolíneas fusionadas siguen operando bajo su propia administración dejando a un lado las líneas de acción generales, con esto no se quiere decir que no están cumpliendo con lo establecido por las autoridades competentes, solo que al no actuar como una sola aerolínea se están generando impactos negativos fuera de la organización, tal como lo es el deterioro del servicio al cliente, ya que por no tener los procesos unificados y no ser claros al momento de la recepción de la



mercancía se están generando pérdidas en las conexiones por la no aceptación del producto en la aerolínea y no se están brindando soluciones o alternativas oportunas. Así mismo se están generando confusiones dentro de los colaboradores al no tener claros los procesos a seguir en dichas situaciones y a su vez le están transmitiendo esa limitación al cliente final.

De acuerdo al anexo 18 de la OACI “las mercancías peligrosas son todo objeto o sustancia que pueda constituir un riesgo para la salud, la seguridad, la propiedad o el medio ambiente y que figure en la lista de mercancías peligrosas de las instrucciones técnicas” (p.1-1). Considerando así el asunto, la transferencia segura de pasajeros y carga requiere de un estricto cumplimiento de los lineamientos descritos y requeridos por las autoridades, de allí la importancia de tener una persona que lidere el tema y que se encargue de unificar y enfocar los esfuerzos en el logro de las metas de desempeño de seguridad, calidad, factores humanos y medio ambiente.

### 2.3. *Matriz DOFA*

Uno de los padres fundadores de la matriz DOFA fue Albert S Humphrey quien durante los años sesenta y setenta y mediante una investigación en los Estados Unidos quiso descubrir por qué fallaba la planificación corporativa dentro de una compañía y fue allí donde tuvo su origen la matriz. (Chapman, 2004)

Hoy en día una de las herramientas más utilizadas para establecer estrategias, es la matriz DOFA, que a través de la identificación de las debilidades o limitaciones, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta una unidad estratégica, permite cruzar las variables en busca de factores positivos que deben mantenerse y fortalecerse con el pasar de los días, así como también permite identificar las

debilidades y de allí empezar a trabajar en ellas para convertirlas en fortalezas. “Esta herramienta es de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones, (...). Es un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocio, o idea” (Chapman, 2004).

Dentro de las debilidades o limitaciones que presenta la unidad en estudio se puede evidenciar la falta de un líder capaz de unificar y estandarizar los procesos, ya que al no hacerlo se puede operar con una alta exposición al riesgo por el cuidado que implica transportar mercancías peligrosas. Adicional no se cuenta con un programa de entrenamiento unificado ni con controles como auditorias que permitan realizar seguimientos.

Con respecto a las oportunidades cabe destacar que al tener una persona que lidere el buen funcionamiento de los procesos, hará que se fortalezca la confianza de los clientes permitiendo así el acceso a nuevos mercados y a la generación de distintos negocios.

La permanencia de las empresas en el sector, ha permitido que hoy en día se cuente con años de experiencia, convirtiéndose esta en una de las más grandes fortalezas a resaltar en la unidad estratégica. Así mismo cuentan con instructores y personal altamente capacitado y comprometido para dar lo mejor de si en todo momento.

Por ultimo se encuentran las amenazas, que son los factores que ponen en riesgo la actividad económica de la organización, las identificadas dentro de la unidad son la afectación negativa a la imagen de la empresa, perdida de permisos de operación por el no cumplimiento de las normas, impacto ambiental al no tratar las

mercancías con el cuidado establecido al momento de transportarlas vía aérea o en el momento que se encuentren en bodega y problemas de seguridad operacional relacionado con incidentes o accidentes por la mala manipulación de las mercancías peligrosas.

Tabla 1. Matriz DOFA de la unidad estratégica de negocio en estudio

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>* No existe una persona que lidere el tema</li> <li>* Falta de estandarización en los procesos</li> <li>* No existen controles ( auditorias, variables)</li> <li>* No se cuenta con un programa de entrenamiento unificado</li> <li>* Alta exposición al riesgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Años de experiencia</li> <li>* Entrenamiento del personal</li> <li>* Se cuenta con instructores altamente capacitados</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Generación de nuevos negocios</li> <li>* Mejoramiento continuo de los procesos</li> <li>* Apertura de nuevos mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Afectación negativa a la imagen de la empresa</li> <li>* Perdidas económicas</li> <li>* Problemas de seguridad operacional</li> <li>* Perdida de permisos de operación</li> <li>* Afectación al medio ambiente</li> </ul>

Fuente: Elaborado por la autora

La naturaleza de la formulación de una estrategia es la evaluación de la manera en que una organización se desempeña y en qué forma puede ser más eficaz en su actividad económica. “El análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva, (...). Intentan determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa lograr su misión y objetivos” (David, 2003, p.196).

Luego de identificar y clasificar los datos en los encabezados de la matriz tal como lo ilustra la tabla 1, se procede a realizar una evaluación subjetiva que permita establecer las estrategias a manejar. Cruzando las variables de la tabla 1 se pueden extraer estrategias de las: fortalezas – oportunidades (FO), debilidades – oportunidades (DO), fortalezas – amenazas (FA) y debilidades – amenazas (DA).

Las estrategias FO permiten aprovechar las ventajas propias y lo que da el entorno para el fortalecimiento de los propósitos que se inician, en este caso se debe aprovechar la experiencia, la confianza y el personal altamente capacitado con el que cuenta la compañía para seguir creciendo, captando nuevos clientes y conservando con los que ya se cuentan. En cuanto a las estrategias DO, estas se identifican con el fin de superar las debilidades y convertirlas en oportunidades, es así como al unificar procesos y nombrar a un líder de la unidad se va a lograr una mejor aplicación en los procedimientos y esto a su vez minimizará las demás debilidades expuestas. Las estrategias FA hacen referencia a las tácticas que se deben utilizar para minimizar las amenazas del entorno valiéndose de las fortalezas identificadas, aquí se debe aprovechar el entrenamiento del personal y el conocimiento de los instructores para lograr una transferencia segura y eficiente de las mercancías peligrosas y cargas especiales fortaleciendo la imagen de la compañía y minimizando las pérdidas económicas representadas en multas, incidentes, accidentes entre otros.

Finalmente encontramos las estrategias DA que son las que permiten establecer en que se esta fallando, cuales son las posibles consecuencias de no hacer las cosas bien y cuales son los ítems que requieren de una observación, trabajo y seguimiento inmediato, en la unidad que se esta analizando se puede determinar, que al no contar

con una persona administrativamente responsable del tema, no tener un control y una estandarización de los procesos puede llevar a que los clientes se lleven una mala imagen de la compañía y decidan buscar otras opciones para satisfacer sus necesidades de logística, como también se pueden presentar problemas económicos, del medio ambiente y temas relacionados con la seguridad operacional.

#### *2.4. Implantación de la estrategia*

Es el conjunto de actividades y decisiones que requieren ser utilizadas para poner a funcionar una estrategia con base a la misión y a los objetivos planteados. “La formulación eficaz de la estrategia no garantiza la implantación exitosa de la estrategia. ¡Siempre es más difícil hacer algo que decir que uno lo hará!” (David, 2003, p.236). Dicho en otras palabras la implementación de la estrategia no es tan fácil como parece ya que en algunas oportunidades se incurren en errores al momento de formularla. El de la unidad en estudio radica básicamente en la debilidad de transmisión de la responsabilidad de los procesos y procedimientos a la gerencia.

El cuadro de mando integral (CMI) es un instrumento de gestión que facilita la incorporación de la estrategia de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento (anónimo, 2009).

Para diseñar las estrategias con base a las perspectivas expresadas anteriormente, es necesario cuestionarse acerca de que debe beneficios se esperan obtener.

Por ejemplo en la parte financiera se debe generar confianza y valor agregado a los accionistas y trabajar para mejorar los rendimientos, en la parte de los clientes se debe fortalecer cada día mas la imagen que tienen de la organización y como se logra aumentar la satisfacción y mantener o mejorar la experiencia del cliente. Satisfacer y superar las expectativas de los clientes es algo que deben tener en la mente cualquier colaborador, no solo se puede perder un cliente, tal vez puedan ser mas ya que un cliente insatisfecho le comentara lo sucedido a otro y así sucesivamente se correrá el voz a voz y deteriorará posiblemente la imagen de la compañía.

Los procesos internos reúnen las dos variables expuestas anteriormente donde se busca ser excelentes en los procesos satisfaciendo así a los accionistas y clientes. Por ultimo esta la formación y el crecimiento donde se busca identificar las habilidades estratégicas que permitan aumentar la productividad y así mismo demostrar las destrezas con las que se cuentan para afrontar el cambio y plantear mejoras.

Ahora bien las organizaciones no solo deben supervisar el día a día sino pensar en los posibles inconvenientes que puedan afectar la metas establecidas a mediano plazo. A continuación se enunciarán factores claves en la implementación de la estrategia como los son: distribución de recursos, manejo de conflictos, estructura y el manejo adecuado para evitar la resistencia al cambio.

*2.4.1 Distribución de recursos.* Es una de las actividades principales de la gerencia ya que de allí se deriva la ejecución correcta de la estrategia. De la buena distribución que haga el gerente de los recursos, estableciendo prioridades, se lograra cumplir con los objetivos establecidos. "Todas las empresas tienen por lo menos cuatro tipos de recursos que se utilizan para lograr los objetivos deseados: recursos financieros,

recursos físicos, factor humano y recursos tecnológicos” (David, 2003, p.242). Adaptando la información anterior a la unidad estratégica en estudio se establecerán cuatro variables las cuales estarán direccionadas a un objetivo, lo que permitirá dirigir los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos y mantener una buena gestión administrativa. Las variables a analizar tal como lo ilustra la tabla 2 son: la variable financiera la cual tiene por objetivo incrementar el valor de la marca; la variable de mercadeo tiene como objetivos incrementar la participación de mercado y aumentar el posicionamiento y la recordación de la marca en la mente de los clientes; la variable de procesos tiene como objetivo unificar los procesos existentes sin dejar de cumplir con los estándares establecidos y por ultimo la variable de los intangibles, la cual tiene como objetivo enfocar las competencias del personal a servicio con el fin de minimizar las quejas que se puedan registrar por haber ofrecido un mal servicio.

Todo lo anterior es aplicable a la unidad estratégica en estudio, cabe resaltar que para que se pueda medir y evaluar resultados es necesario establecer metas, indicadores y responsables que se encargaran de determinar si los objetivos se están cumpliendo o si es necesario reformularlos.

La planeación estratégica propuesta para el gerenciamiento está basada en una meta específica a donde deben ir direccionados todos los esfuerzos del sistema alineados con el fin último que es el transporte seguro de mercancías peligrosas y cargas especiales. Con eso en mente, para lograr esta meta se plantean cuatro objetivos específicos, tal como se ilustra en la tabla 3, que se convierten en factores críticos de éxito para cumplir con lo establecido. Al llegar aquí se debe mencionar que

Tabla 2. Cuadro de mando integral de la unidad estratégica en estudio.

Perspectiva	Objetivo	Descripción	Nivel	Meta	Línea Base	Indicador	Responsable	Frecuencia
Financiera	Incrementar el valor de la marca	Costo de la marca	Estratégico	XX	XX	La diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de las acciones de la empresa	Vicepresidencia Financiera	Mensual
Mercadeo	Incrementar la participación de mercado	Porcentaje de participación de mercancías y carga transportadas vía aérea	Estratégico	XX	XX	Cantidad de mercancía y carga transportada por la aerolínea / Cantidad de mercancía y carga transportada a nivel Colombia	Dirección de Mercadeo	Mensual
	Aumentar el posicionamiento en la mente de los colombianos	Porcentaje de personas que mencionan la marca una vez se le pregunta sobre una aerolínea	Táctico	XX	XX	Cantidad de personas que nombran la aerolínea / Cantidad de personas consultadas	Dirección de Mercadeo	Trimestral
Procesos	Unificar procesos	Unificar los procesos existentes cumpliendo con los estándares establecidos	Táctico	XX	XX		Dirección de Alianzas Estratégicas	XX
Intangibles	Enfocar las competencias del personal al servicio	Porcentaje de quejas del público con respecto al servicio	Táctico	XX	XX	Cantidad de quejas registradas por el servicio / Cantidad de mercancía y carga transportada	Dirección de Servicios	Mensual

Fuente: Elaborado por la autora.



Tabla 3. Planeación estratégica de la unidad estratégica en estudio.

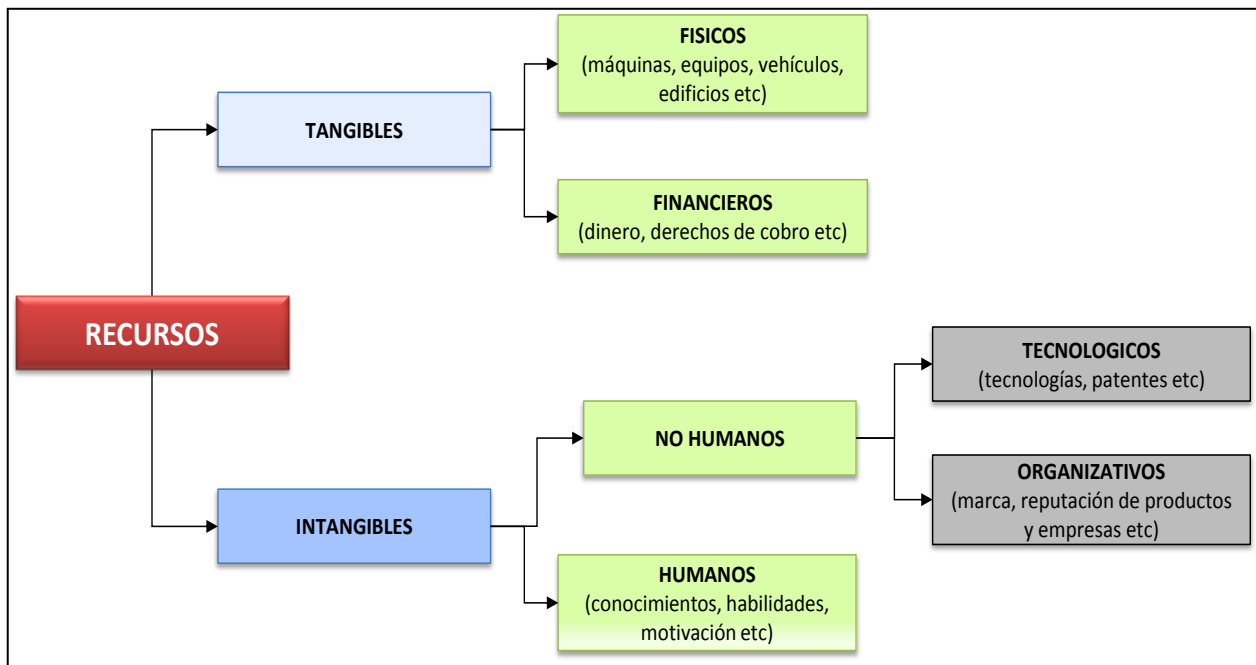
META	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCION			
			COMO	CUANDO	DONDE	DURACION
Transporte seguro de mercancías peligrosas	Entrenamiento	Entrenar con personal propio	Convocatorias internas	Una vez al año	Todas las bases	Una año
		Entrenar con personal externo	Evaluación de hojas de vida	Permanente	Todas las bases	Permanente
		Aceptar cursos de terceros	Evaluación de proveedores Evaluación contratos de proveedores	Permanente	Todas las bases	Permanente
		Optimizar la programación	Programas instructores Vencimiento de personal en todas las bases	Permanente	Todas las bases	Permanente
		Construir un manual unificado	Recopilación de la información Unificar la información Negociar manual	Establecer fecha limite	Bogotá Por definir	15 días 30 días 1 día
	Políticas	Realizar actualizaciones al manual unificado	Definir fuentes Revisión de las fuentes Emisión y envío de enmiendas	Una vez al mes Una vez al mes Cuando se produzca	Bogotá	Permanente
		Dar a conocer el manual unificado	Matriz de la lista de distribución Solicitar acuse de recibido	Cuando este aprobado Cuando se emita el manual	Todas las bases	Una vez al año
	Auditorias	Realizar programas de auditoria	Definir bases a auditar Definir que se va auditar Definir cronograma de auditoria	Establecer fecha limite	Bogotá	Un año 1 ó 2 días Un año
		Realizar programas de visita e inspección	Definir como se va a llevar a cabo la visita o inspección	Cada vez que se visite una base	Todas las bases	Permanente
		Emitir conceptos	Tomar los reportes de auditoria, visita, o inspección, investigar y emitir un concepto que permita a la gerencia tomar decisiones	Cada vez que se realice una auditoria, visita o inspección	Todas las bases	Permanente
	Administración	Control de las bases	Reuniones periódicas con gerentes	Trimestral	Por definir	Un día
		Realiza informes a la dirección	Presentación mostrando avances del procedimiento, políticas, auditorias, reportes de incidentes a la autoridad	Una vez al mes	Presidencia	Un día
		Realiza reportes a la autoridad	Procedimiento de reportes de incidentes y accidentes	Cuando se presente	Todas las bases	Permanente
		Visto buena en las bases para la operación de mercancías peligrosas	Política para la apertura y verificación de bases	Cuando haya apertura de una base	Bases, alternos y charter	Permanente
		Llevar el control de reportes de riesgo operacional, incidentes y/o accidentes	Procedimiento para el control de reportes	Cuando se origine	Donde se origine	Permanente

Fuente: Elaborado por la autora.

con base en la experiencia los factores a manejar son: el entrenamiento, las políticas, las auditorías y el proceso de administración.

Para cumplir con las estrategias mencionadas anteriormente se propone nombrar a un responsable de llevar a cabo el plan de acción que tenga como fin el cumplir con los objetivos propuestos compuestos de: cuando se va a hacer, donde se va a realizar y cuanto va a tomar realizar esa acción. Con base en lo anterior se le da a la gerencia una herramienta de hacia dónde dirigir los esfuerzos tendientes a optimizar los recursos tangibles e intangibles.

Figura 2. Clasificación de los recursos de la empresa



Fuente: Navas & Guerras, 1998.

La figura 2 ilustra la división de los recursos tangibles e intangibles, los primeros se subdividen en físicos que son elementos como maquinas, vehículos, edificios y financieros representados en dinero, derechos de cobro, etc. Cabe resaltar que dentro

del presupuesto anual que elaboran las organizaciones, es necesario incluir y destinar cierta cantidad de dinero para realizar implementaciones que se requieran en cualquier unidad de negocio a mejorar, es por esto que es de vital importancia saber determinar los objetivos a cumplir para no generar pérdidas económicas ni de tiempo.

Por otra parte los intangibles se subdividen en no humanos como son los aspectos tecnológicos o patentes y organizativos dentro de los cuales se clasifican la marca, reputación de productos y empresas y los humanos donde se encuentran las habilidades, conocimiento y motivación. Estos últimos de gran importancia en la unidad de estudio ya que de ellos dependen la buena percepción que se lleve el cliente de la organización.

*2.4.2 Manejo de conflictos.* Se representa en la diferencia de opiniones entre dos o más partes sobre determinados asuntos a tratar. “La interdependencia de los objetivos y la competencia de los recursos limitados conduce a menudo al conflicto, (...). El conflicto no siempre es malo, pues la ausencia de este podría significar indiferencia” (David, 2003, p. 243). La unidad estratégica encargada del transporte de mercancías peligrosas y cargas especiales necesita de un gerente que identifique problemas y logre unificar los criterios con el fin de alinear las líneas de acción a la aerolínea resultante.

Cualquier conflicto que se genere indica la falencia en algún proceso y no debe ser ignorado ni mucho menos se debe esperar a que se resuelva solo, por eso la unidad estratégica debe contar con un gerente capaz de escuchar y dirigir a su equipo de trabajo hacia un mismo objetivo. Zi (citado por David, 2003) afirma que un liderazgo débil hace naufragar la estrategia mas sólida.

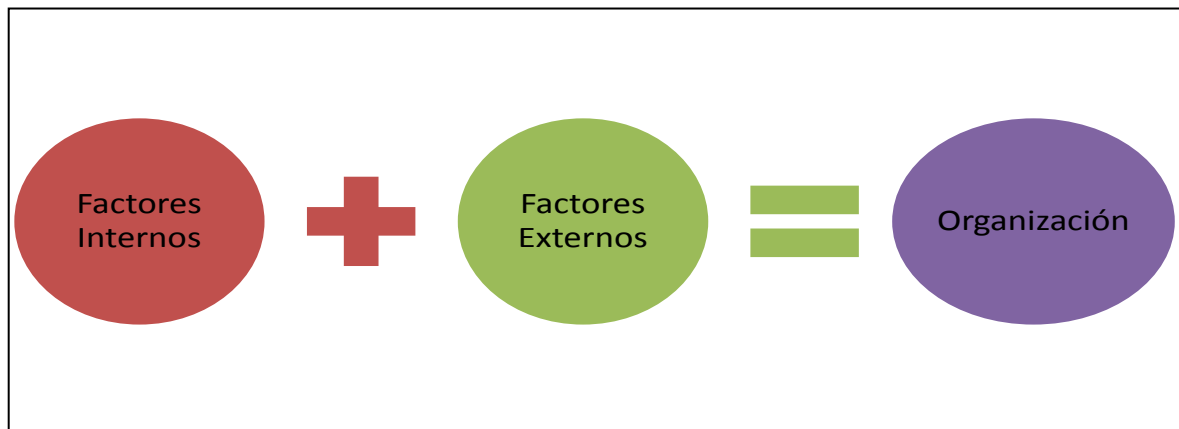
El no darle un manejo adecuado al conflicto puede contribuir al deterioro del clima organizacional. Este es uno de los factores más relevantes en una compañía ya que busca un continuo mejoramiento del ambiente para así alcanzar un aumento de productividad. El clima organizacional depende de ciertos elementos como lo es el trato que un jefe tiene con sus colaboradores, el ambiente donde se desempeñan las labores diariamente, la relación que se tiene con los clientes internos y externos, entre otros. Mide básicamente el nivel de conformidad del colaborador con la forma como es administrada la compañía.

El trabajo de una persona es de vital importancia para el desarrollo de la organización, es así como el ambiente laboral puede influir en la calidad del trabajo y en el servicio que se le preste al cliente no solo externo sino también al interno. Es por esto que a través de los tiempos se han venido desarrollando investigaciones acerca de este tema con el fin de analizar y comprender la percepción que tiene el colaborador y cómo influye este tema en los objetivos de la organización. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad “Es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral” (Goncalves, 2000).

En ocasiones se cree que tener un buen clima es solo contar con unas instalaciones dignas para trabajar, pero es algo no del todo cierto, hoy en día al colaborador se le debe motivar ofreciéndole bonificaciones, capacitaciones que permitan el crecimiento personal y laboral, contar con la posibilidad de hacer carrera dentro de la organización, entre otros que permitan al colaborador sentirse parte fundamental de la entidad. El gerente de la unidad debe ser siempre respetuoso y

dirigirse a su equipo de trabajo de la mejor manera posible, es decir, debe saber decir las cosas con el fin de evitar malos entendidos y posibles conflictos, siempre asegurando lo que se quiere transmitir.

Figura 3. Factores clima organizacional



Fuente: Elaborado por la autora.

En la figura 3, se exponen los factores que influyen sobre las percepciones que tienen las personas de la organización. La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un colaborador de la organización no es el resultado de los factores internos y externos existentes, sino que depende principalmente de las percepciones que tenga el colaborador de cada uno de estos factores.

2.4.3 *Estructura*. Los cambios de estrategia traen consigo modificaciones en la estructura de una empresa o de una unidad estratégica en específico ya que en esta se realizara la correcta distribución de los recursos y porque establece la manera en que van a ser manejados los objetivos y las políticas.

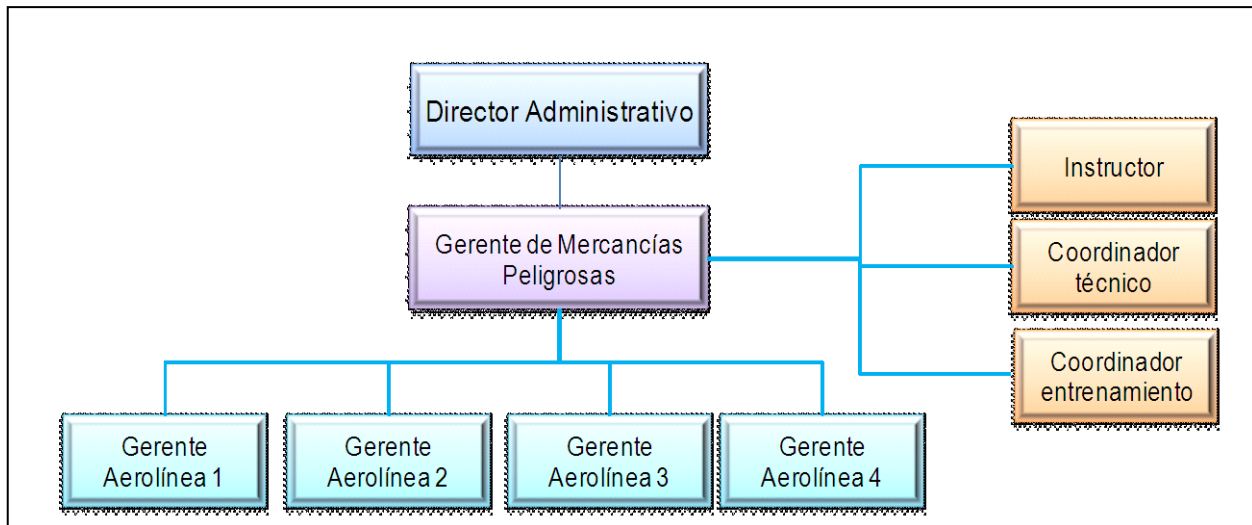
Las reestructuraciones dentro de las empresas son inevitables y deben estudiarse con el mayor detalle posible antes de ser ejecutadas. Conviene realizar un análisis de las actividades y tareas realizadas por los colaboradores de cada unidad estratégica de las aerolíneas fusionadas que permita reformular la estructura adecuada para generar una organización dinámica, focalizada a los lineamientos de la empresa resultante y con plena seguridad de que al momento de ser ejecutada se van a cubrir todas las plazas que se requieren para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Otro concepto a manejar es la reingeniería que permite reconfigurar el trabajo, las tareas y los procesos. “La reingeniería es repensar de manera fundamental en los procesos de negocios y rediseñarlos con el fin de obtener dramáticos avances del desempeño, (...) consiste en rediseñar, ejecutar y evaluar el proceso rediseñado (Fincowsky & Benjamin, 2009, págs. 371-377). Esto implica ser consciente del cambio radical al que se verán enfrentadas las aerolíneas fusionadas al realizar nuevas actividades y de la importancia que tiene alcanzar los resultados esperados.

La reingeniería de procesos trae para la organización cambios directos y radicales que requieren de manejos especiales para ser implementados con éxito, sin afectar el bienestar de los colaboradores, seguidamente se enunciarán algunos factores: sensibilización al cambio, automatización, mejora continua, comportamiento en el sitio de trabajo, cambios organizacionales, gestión de calidad y resultados finales.

En la figura 4, se podrá visualizar un organigrama funcional que se propone para el buen gerenciamiento de la unidad estratégica de negocio encargada del transporte de mercancías peligrosas y cargas especiales luego de la fusión.

Figura 4. Organigrama de la unidad en estudio.



Fuente: Elaborado por la autora

Allí se reflejan los niveles jerárquicos que fortalecerán los procesos para tener un óptimo desarrollo de la unidad de negocio dentro de la organización. Es fácilmente entendible y permitirá que todos los colaboradores sean dirigidos hacia un mismo objetivo. Está conformado por un director, apoyado por un gerente general, cuatro gerentes pertenecientes a las aerolíneas que conforman la fusión, un instructor, un coordinador técnico y un coordinador de entrenamiento.

El primer nivel estará a cargo de un director quien deberá planificar, dirigir, gestionar los recursos, delegar funciones y responsabilidades, designar posiciones gerenciales y mostrar resultados ante el nivel más alto de la organización. En el segundo nivel encontramos a un gerente general quien deberá transmitir de forma clara los objetivos a su equipo de trabajo, así mismo deberá planear y desarrollar las metas, promover el trabajo en equipo, mantener un clima organizacional adecuado, optimizar los recursos materiales, humanos y financieros, dirigir y motivar a sus colaboradores y hacer cumplir los lineamientos establecidos por la administración. Chandler (2002)

afirma: “Sin el rol de los gerentes la estructura podría desplomarse, (...). Los gerentes son al mismo tiempo productos y desarrolladores multi-divisionales siendo responsables por la administración de la empresa cumpliendo con las funciones de coordinación, planeamiento, control y asignación de recursos” (artículo OD institute).

En el tercer nivel estarán ubicados los cuatro gerentes de las demás aerolíneas, su función será sensibilizar al resto del personal con el fin de mantenerlos informados de los procesos y procedimientos que se han unificado y puedan tener plena seguridad de la información cuando se estén dirigiendo a los clientes, evitando así confusiones y malos entendidos tanto en clientes internos como externos, adicional ellos se encargaran de suministrar información a la gerencia que crean relevante con temas de políticas de aplicación de acuerdo al país donde desarrollan su operación y seguirán reportando a la autoridad competente.

De la gerencia se desprenden tres subniveles que trabajaran muy de la mano para alcanzar los objetivos propuestos por el área. El instructor deberá ser una persona idónea con buena disposición a la enseñanza y con un amplio conocimiento acerca de los procedimientos del transporte seguro de mercancías peligrosas. El coordinador técnico se encargará de organizar, preparar y garantizar que el instructor cuente con las herramientas mínimas necesarias para dictar la capacitación. El coordinador de entrenamiento se encargará de definir el cronograma de capacitaciones, citar al personal, programar al instructor y dar soporte a la escuela de entrenamiento en el licenciamiento del grupo.

El tema que se ha venido desarrollando a lo largo de este ensayo tiene que ver con establecer un líder para que gerencie de una forma óptima la unidad estratégica en



estudio, es por esto que a continuación se enunciarán las actividades básicas que debe desarrollar este gerente dentro de sus funciones: planeación, organización, motivación, factor humano y control.

La planeación según David (2003): “La única cosa cierta sobre el futuro de una empresa es el cambio, y la planeación es el puente principal entre el presente y el futuro que incrementa la probabilidad de lograr resultados deseados” (p.128). Aquí el gerente de la unidad debe determinar si la tarea se debe realizar, cuáles son los factores importantes y trabajar en los que posiblemente van a dar los resultados esperados.

La organización incluye todas las actividades de la gerencia que dan como resultado una estructura de relaciones entre las tareas y la autoridad, es decir, es establecer quién hace qué y quién debe reportarlo a quién. Es función del gerente en estudio asignar las tareas de los grupos de trabajo, crear departamentos y delegar poder o autoridad al líder del equipo.

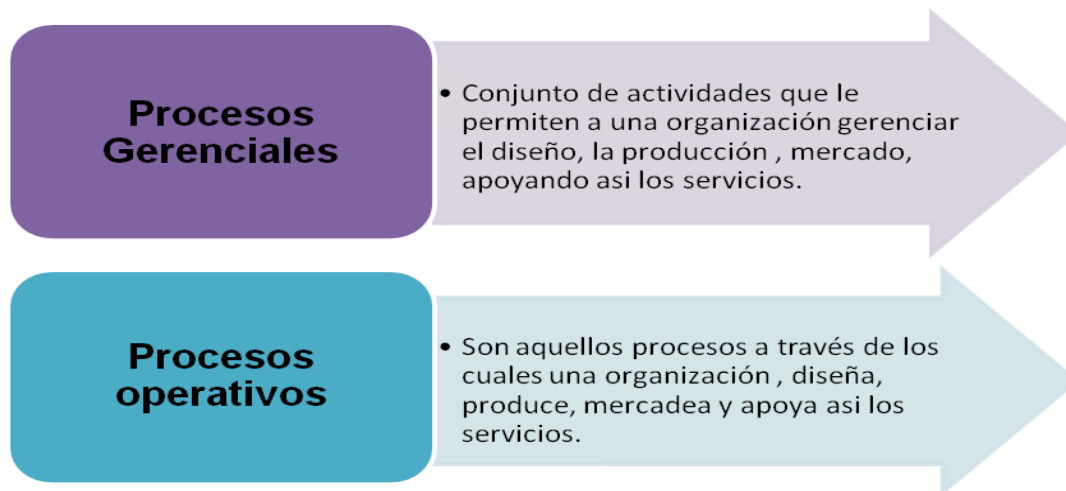
En cuanto a la motivación es función del gerente inspirar a su equipo de trabajo, ya sea de forma individual o en grupo, de manera que su nivel de productividad se fortalezca e incremente cada vez más. Como se referenció en el clima organizacional, el colaborador debe ser motivado desde diferentes aspectos, entre ellos darle un reconocimiento público de la efectividad y buenos resultados de los trabajos encomendados.

El factor humano está relacionado con las actividades de orientación, capacitación, desarrollo, evaluaciones de desempeño entre otros. Adaptándolo a la unidad en estudio el gerente estará en capacidad de evaluar las capacidades de su

equipo de trabajo con el fin de ubicarlo en la posición que más beneficio le traiga a nivel laboral y profesional.

Finalmente se encuentra el control donde el gerente de la unidad debe dirigir todas las actividades hacia la obtención de buenos resultados acorde a lo planeado al inicio del proceso. “El control consiste en cuatro pasos básicos: el establecimiento de normas de rendimiento, la medición del rendimiento, la comparación del rendimiento real con lo planeado y la toma de acciones correctivas” (David, 2003, p.132).

Figura 5. Clasificación de procesos



Fuente: Adaptado del informe análisis estratégico del entorno competitivo, Universidad de los Andes.

La figura 5 ilustra la clasificación de los procesos existentes dentro de una organización, los procesos gerenciales son de naturaleza estratégica y con ellos se busca la agregación de valor de cada una de las funciones mayores de la unidad estratégica de negocios o de toda la organización. Aquí el gerente deberá tener claras las actividades que hacen parte de su proceso gerencial.

2.4.4 *Resistencia al cambio*. “Nada es permanente excepto el cambio” decía Heráclito y esta frase aplica en el diario vivir de las personas y en el entorno en que se desenvuelven. Es por esto que el cambio no es ajeno a las organizaciones ni muchos menos al tema que se ha venido analizando en el transcurso de este ensayo ya que para seguir siendo competitivo es necesario evolucionar e incluso anticiparse a las tendencias del mercado. Es aquí donde se puede encontrar la respuesta de por qué se crean las alianzas estratégicas.

Luego de haber establecido la misión, de haber realizado la matriz DOFA y encontrar posibles estrategias a manejar y de haber analizado de forma detallada la situación de la unidad estrategia, se puede empezar a pensar en cuáles son los procesos a redefinir y cuál sería la mejor manera para hacerlo teniendo en cuenta que la información debe ser transmitida con la mayor claridad y entendimiento posible.

Los cambios traen consigo muchas expectativas y ansiedad, en la mayoría de las veces se genera tensión dentro del ambiente laboral ya que existen personas que en algunas ocasiones por miedo a quedarse sin empleo oponen resistencia al cambio. Hay que tener presente que si no se cumple con las expectativas de los clientes internos o si no se practica la prevención en las medidas de seguridad o la excelencia en el servicio, se notará negativamente en alguno de los eslabones de la cadena y finalmente serán transmitidos a los clientes externos perjudicando la imagen de la compañía.

El gerente de la unidad en estudio debe considerar como una amenaza para la implantación exitosa de una estrategia la resistencia al cambio, ya que los colaboradores de forma intencional pueden alterar los procesos y simular falta de

disposición para colaborar. “Las personas se resisten con frecuencia a la implantación de la estrategia porque no entienden lo que sucede o el motivo por que el ocurren los cambios” (David, 2003, p.254). Es por esto, que el gerente debe ser claro en el momento de exponer a sus colaboradores cuales son los lineamientos a seguir y que beneficios traerá para la organización y para cada uno de ellos. Lo anterior no garantizará la resistencia al cambio pero si minimizará sus efectos.

### *2.5. Evaluación de la estrategia*

La evaluación eficaz de la estrategia permitirá a la unidad estratégica de negocios encargada del transporte de mercancías peligrosas y cargas especiales aprovechar al máximo sus fortalezas, oportunidades, defenderse de las amenazas y mitigar las limitantes antes de afecten de una manera permanente a la unidad. “Las decisiones estratégicas erróneas imponen castigos severos muy difíciles, por lo tanto, la mayoría de los estrategas concuerda que la evaluación de la estrategia es vital para el bienestar de una empresa” (David, 2003, p.300).

La retroalimentación es una pieza clave de la evaluación eficaz de la estrategia ya que esta le permitirá al gerente de la unidad evaluar las actividades de dirección estratégica, garantizar su buen funcionamiento y realizar cambios oportunos cuando así lo requiera. La evaluación estratégica es fundamental para establecer si los objetivos pactados al inicio del proceso están arrojando los resultados esperados. “Es imposible demostrar de manera concluyente que una estrategia en particular es óptima, ni tampoco garantizar que funcionará; sin embargo, es factible evaluarla en busca de errores importantes” (David, 2003, p.300). Dicho en otras palabras, no se podrá

garantizar el éxito pero si se podrán tomar medidas correctivas encaminadas hacia este.

### **3. Conclusiones**

El éxito de los negocios depende en gran parte de ofrecer más y mejores alternativas de servicio a los clientes, superando de alguna forma sus expectativas. Dentro de este ensayo de análisis aplicado se establecieron criterios que permitieron el desarrollo de una planeación estratégica, en busca de mejorar y de hacer más proactiva la unidad estratégica de negocios encargada del transporte de mercancías peligrosas y cargas especiales. El principal beneficio fue plantear estrategias a través de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y a partir de ellas empezar a establecer funciones y formar el perfil de un gerente capaz de unificar y liderar los procesos para enfocar los esfuerzos en el logro de las metas de desempeño de seguridad, calidad, factores humanos y medio ambiente. Así mismo se busca que con la aplicación de la planeación estratégica, la alta gerencia realice una asignación clara de las responsabilidades y recursos con el fin de alinear las líneas de acción que se deben seguir para alcanzar los objetivos de la aerolínea resultante.

La implementación del modelo de gestión no garantizará el éxito absoluto de la unidad estratégica pero si minimizará los impactos negativos representados en pérdidas económicas. Adicional si se lograrán mejoras internas al unificar procesos y procedimientos que van a permitir que todas las aerolíneas fusionadas trabajen enfocadas hacia un mismo fin y no sigan actuando de forma independiente. De nada

sirven los procesos si no se cuenta con personal altamente capacitado y comprometido para realizar lo que debe hacer en el momento adecuado.

Las estrategias corporativas se colocaron en términos de fácil entendimiento para la organización para que así puedan ser desarrolladas sin inconvenientes de interpretación. Aquí juega un papel muy importante la comunicación ya que del buen uso que se haga de esta se alcanzaran los resultados esperados.

## Referencias

- Chandler, A. (2002). *Comportamiento y desarrollo organizacional*. Recuperado de <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/48-chandler-alfred-d-.html>
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. *Gerencia y Negocios en Hispanoamérica*. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación Prentice Hall.
- Fincowsky, F & Benjamín, E. (2009). *Reorganización administrativa, organización de empresas* (pp. 371-377). México: McGraw Hill
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad. Recuperado <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/290-estudios-de-clima-organizacional.html>
- Hitt, M., Hoskisson, R., & Ireland, H. (1999). *Administración estratégica, competitividad y concepto de globalización*. México: International Thomson Editores.
- Navas, J., & Guerras, L. (1998). *Dirección estratégica de la empresa*. Recuperado de: <http://www.guerrasynavas.com>
- Peters, T. (2009, 16 de marzo). Tom Peters recomienda a Colombia volver a lo básico. *El Espectador*. Recuperado de: <http://www.elespectador.com/noticias/negocios/articulo127914-tom-peters-recomienda-colombia-volver-los-basico>

Organización de Aviación Civil Internacional, 2001. ANEXO 18. Transporte sin riesgos de mercancías peligrosas por vía aérea.