



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LAS RELACIONES
DE INTERIOR JUSTICIA Y PAZ
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA
EDUCACIÓN UNIVERSITARIA CIENCIA Y TECNOLOGÍA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD
CENTRO DE FORMACIÓN LARA
PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN AVANZADA

**Estrategias Gerenciales y su Aplicación a la Seguridad
Ciudadana:
Outplacement, Outsourcing y Kaizen**

Barquisimeto, octubre 2018



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LAS RELACIONES
DE INTERIOR JUSTICIA Y PAZ
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA
EDUCACIÓN UNIVERSITARIA CIENCIA Y TECNOLOGÍA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD
CENTRO DE FORMACIÓN LARA
PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN AVANZADA

**Estrategias Gerenciales y su Aplicación a la Seguridad
Ciudadana:
Outplacement, Outsourcing y Kaizen**

Integrantes:
Gamboa, Evelyn
Lozada, José
Prieto, Oramys
Rojas, Luis
Profesor: Edwin Mujica

Barquisimeto, octubre 2018

ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	5
Estrategias Gerenciales.....	6
Outplacement.....	7
Outsourcing.....	11
Kaizen.....	14
Conclusión.....	20
Referencias.....	21

ÍNDICE DE TABLAS

Ventajas y Desventajas del Outplacement.....	9
Ventajas y Desventajas del Outsourcing.....	13
Ventajas y Desventajas del Kaizen.....	17

INTRODUCCIÓN

Desde mediados del siglo XX la gerencia ha formado parte principal del desempeño de las organizaciones a nivel mundial, a este respecto es importante el desarrollo de estrategias gerenciales dentro de cada una de las organizaciones, siendo unas más pertinentes que otras dependiendo del tipo de organización a la que se trate de aplicar.

En el ámbito de la seguridad ciudadana no se tiene la excepción, ya que los organismo de seguridad son una organización estructurada que sin lugar a dudas necesita implementar dentro de su estructura operativa, de supervisión y estructural estrategias gerenciales que le permitan sacar provecho tanto al talento humano como a los recursos con los que se cuenta.

A este respecto la presente monografía pretende hacer un breve recorrido por tres estrategias gerenciales conocidas como lo son: el outplacement, el outsourcing y el kaizen, que evaluando las características de cada una de estas estrategias permitirán implementarlas efectivamente según corresponda en cada organismo de seguridad ciudadana.

Estrategias Gerenciales

Dentro de las organizaciones es importante establecer estrategias gerenciales las cuales pueden ser diversas y su aplicación se origina desde el origen y tipo de organización que desee implementarla ahora bien, se puede definir la gerencia estratégica de la siguiente manera: “la formulación ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos” (David(1990) citado por Peraza, A. (2012.p89)). Es por ello, que independientemente si la organización es pública o privada.

Ahora bien, la gerencia implica un manejo eficiente de recursos tanto humano como material y se necesita de directivos con la calificación y cualificación necesaria para tomar en cas decisiones convenientes para optimizar los recursos y los resultados. En cuanto a los organismo de seguridad ciudadana, especialmente en los cuerpos policiales no se hace excepción en lo mencionado anteriormente, es por ello que García, J. (2014) señala que los cuerpos policiales “deben contemplar la gerencia como un proceso” y que debe describir en “términos de cuatro funciones básicas: planificación, organización, dirección y control o supervisión”.

Es por lo anterior que se hace necesario una actualización constante de las acciones gerenciales, por ello es que en este trabajo monográfico se analizarán algunas de las estrategias gerenciales que pueden ser aplicables

dentro de las instituciones que forman parte de los organismos de seguridad ciudadana, como lo son: el outplacement, outsourcing y kaizen.

Outplacement

Una de las estrategias gerenciales usadas en la actualidad es el término inglés “outplacement”, que suele traducirse en español “desvinculación”. Ahora bien, una definición más completa es la dada por Dessler (citado por Sastre, C. 1995.p1) donde indica que es un “asesoramiento de carreras y búsqueda de empleo”. Esta estrategia nació a finales de los años 60 del siglo 20 en los Estados Unidos, donde ejecutivos de alto nivel que iban a ser despedidos eran abordados por organizaciones que se dedicaban no solo a dar la noticia, sino a preparar a estas personas a asumir esta nueva fase de su vida, y en lo posible conseguir un nuevo empleo ajustado a su preparación y equiparable al que se estaba dejando.

La razón de ser de esta estrategia, es que durante los procesos de despido puede ocurrir “ansiedad, fuerte daño de autoestima, sentimientos de culpa deterioro de autoconcepto” (López (1997), citado por Ochoa(2107).p6) Indicando que existe un gran riesgo de afectación psicológica una vez perdido el empleo. De igual manera López destaca que existen posibilidades de ciertas patologías asociadas a la tensión arterial. Por lo que algunas organizaciones decidieron implementar estrategias que permitan que el empleado a desvincularse de la organización pueda concientizarse durante

el proceso de manera de poder reincorporarse de la mejor manera posible en el mundo laboral.

Es por ello que en la actualidad las organizaciones que aplican el outplacement destacan los siguientes tres principios resaltados por Echeverría(2002):

1. Encontrar dentro de sí mismo los recursos profundos de confianza, de dinamismo e iniciativa
2. Identificar sus puntos de anclaje y sus motivaciones
3. Reconocer las cualidades y concretar su potencial en un mercado bien identificado

Lo anterior, destaca que el outplacement se avoca a fomentar la confianza de la persona que va a dejar su empleo, preparándola emocionalmente para poder reincorporarse al mundo laboral y prepararse mientras consigue un nuevo empleo. Por lo que la persona despedida podrá emocionalmente estar consciente de su situación actual y futura.

Ahora bien, como toda estrategia a implementarse debe contener objetivos bien definidos, y por supuesto el outplacement no es la excepción, dónde tenemos que Rebai (2006) indica que los objetivos son:

- Contribuir a disminuir al mínimo posible la duración del período de inactividad del desvinculado.
- Proporcionar respaldo técnico-profesional en el momento del egreso o despido, convirtiéndolo en un proceso administrativo, integrado de forma natural a la vida organizativa.
- Apoyar a los directivos o ejecutivos que deban efectuar el despido.
- Evaluar y facilitar medios a los trabajadores desvinculados para su reinserción o reconversión laboral o su autoempleo de acuerdo a sus capacidades.
- Mejorar la calidad de vida durante la jubilación y disminuir el temor a la jubilación anticipada.

- Desarrollar en forma completa la gestión de los recursos humanos en la empresa.

Considerando lo anterior se tiene como fin último la integración del personal desvinculado a una nueva etapa de su vida, ejerciendo de seguro otro puesto laboral en alguna otra organización, donde su estabilidad emocional es lo primordial durante el proceso gerencial, haciendo de manera más cómoda y natural el proceso de desvinculación, ayudando incluso a quienes permanecen aún en la organización, a que no les afecte más allá de lo normal la falta de quien se desvinculó y mantener un clima organizacional sano dentro la organización.

Ahora bien, como toda estrategia implementada, conlleva ventajas y desventajas, a este respecto Echeverría(2002:p18) destaca las más resaltante tanto para las personas como para la organización que se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 1: Ventajas y Desventajas del Outplacement.

	Ventajas	Desventajas
Persona	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece apoyo emocional. • Mejora las competencias laborales. • Mejora la visión 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrestimación de los resultados. • Confusión del trabajo con su identidad.

	futura laboral.	
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Minimización de juicios laborales. • Jerarquización de la imagen institucional. • Cuidado del clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cosificación del personal.

Fuente: Los autores, citando Echeverría(2002)

En cuanto a los aspectos de seguridad ciudadana, se puede destacar el hecho cuando en alguno de los cuerpos policiales se consideren aspectos que ameriten la desincorporación de algún miembro del cuerpo policial, esto se puede dar en dos casos con elementos obviamente diferentes en ambos casos:

1. En el caso de una desincorporación por sanción administrativa, de casos que impliquen consecuencias penales (por ejemplo: retardos a la hora de llegar a una guardia, quedarse dormido durante una guardia). En este caso sería importante contar con el apoyo de alguna organización que permita la concienciación de parte de quien se desincorpore, que permita la asimilación como parte de un proceso disciplinario por una mala conducta, quizás un proceso de orientación vocacional, de manera de minimizar un posible resentimientos y

permitir la apertura a otros campos laborales por quienes se desincorporan del cuerpo policial.

2. En el caso de la jubilación, sea esta forzosa o voluntaria, durante este proceso de la vida del ser humano de la sociedad actual, que sin lugar a dudas corresponde a la protección del derecho a disfrutar del debido descanso y protección de la salud de quien se desincorpora, es necesaria también el apoyo para aceptar el proceso de manera consciente y evitar procesos depresivos que afecten al personal que se desincorpora por jubilación, asimismo también permita asimilar al personal que continua en el cuerpo policial a realizar las labores con la misma eficiencia o mejor.

Outsourcing

Otra de las estrategias gerenciales es el término en inglés “outsourcing”, que se suele traducir subcontratación, tercerización o externalización. Según Rivo (s/f. 725) se define como “cualquier externalización de actividades de la empresa, ya fuesen éstas desarrollados o no previamente dentro de la organización”. Por lo que en el caso de la outsourcing se trata de aprovechar los servicios que proveen otras organizaciones, estos servicios, según Martínez (2012) hay dos tipos de outsourcing: primero “en el que se puede subcontratar sólo el personal” en este los recursos son provisto por quien subcontrata, obteniendo solo la mano de obra desde la otra organización.

Segundo, “contratar tanto el personal como los recursos”, en este caso, la organización subcontratada realiza una actividad con sus propios recursos.

Es de destacar que los orígenes del outsourcing se remonta a principios de los años 60 del siglo XX, cuando una empresa llamada “EDS comienza a realizar contratos de gestión de activos referidos al procesamiento de datos” (Rivo (s/f)) donde estos aportaban a las empresas este proceso que muchas veces era tedioso y ellos tenían al personal capacitado y la experiencia para realizarlo. Este tipo de actividades llegan a su cúspide en durante los años 90 de dicho siglo.

Ahora bien, queda por determinar las diversas razones por las cuales una organización tenga la necesidad de utilizar la tercerización, a este respecto Luque, Marín y Salcedo(2015) destacan las siguientes:

- Cuando hay especialistas externos que desempeñen mejor o en forma más económica una actividad.
- Cuando la actividad no es clave para la capacidad de la empresa de obtener una ventaja competitiva sustentable y no socave sus competencias esenciales.
- Cuando agiliza las operaciones de la empresa de modo que mejora la flexibilidad organizacional y reduce el tiempo necesario para la realización de actividades.
- Cuando reduce el riesgo de exposición de la empresa a los cambios de la tecnología o de las preferencias de los usuarios.
- Cuando permite que una empresa conjunte diversas clases de experiencia de forma expedita y eficiente.
- Cuando permite a una empresa concentrarse en la esencia del negocio, aprovechar sus recursos básicos y hacer incluso mejor lo que hace muy bien.

En pocas palabras, se puede decir que el outsourcing es viable siempre y cuando la organización mejore sus procesos sin que los sacrificios ponga en

riesgo las actividades y/o tareas que se realizan adecuadamente. Realizando de forma estratégica una alianza que permite concentrarse en las actividades que realmente pueden desarrollar como organización.

Con respecto a los objetivos del outsourcing Martínez (2012) resalta los siguientes:

- Centralizar las actividades propias de la empresa.
- Entregar las tareas colaterales a empresas externas.
- Reducir costos.
- Reducir riesgos.
- Reducir manejo de activos.
- Reducir personal directo.

De donde se infiere que los objetivo buscan siempre establecer una simbiosis entre ambas organizaciones, llevando actividades complementarias, que de otra manera retrasarían o pondrían en riesgo las actividades principales que realiza la organización contratante. En pocas palabras, se debe establecer una relación ganar-ganar.

Con respecto a las ventajas y desventajas de la implementación de la tercerización, Rivo(s/f) establece las que se resumen en la tabla siguiente:

Tabla 2: Ventajas y Desventajas del Outsourcing.

Outsourcing	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Generación de Ventajas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de control.

<p>competitivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos. • Reducción de riesgos. • Aumento de flexibilidad organizativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemática de la reducción de plantilla.
---	--

Fuente: Los autores. Citando a Rivo(s/f)

Esta estrategia gerencial tiene amplia aplicación a la seguridad ciudadana, donde hay realización de ciertas actividades que no pueden ser descartadas que en ocasiones se permite la contratación de terceros, como es el caso de mantenimiento mayor en instalaciones: pintura, construcción, plomería y otros. En el caso de mantenimiento mecánico de unidades, de limpieza profunda de instalaciones, de fumigación periódica. En estos casos es aplicable la tercerización, ya que evitará la asignación de personal operativo en actividades que no son prioridad dentro de los parámetros de la seguridad ciudadana.

Kaizen

La última estrategia gerencial que se analizará en esta monografía corresponde a la estrategia conocida como kaizen. La palabra “kaizen” es un término japonés que se traduce al español como “cambio bueno” o cambio continuo. Según Imai (citado por Dávila y Suárez(2009.p287)) lo define como “mejoramiento y aún más significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerentes y trabajadores por igual”. Donde se destaca que esta estrategia gerencial promueve la mejora desde los trabajadores hasta la

parte directiva de la organización, buscando la optimización de las actividades como un todo, de manera de promover los valores y el rendimiento de la organización.

Ahora bien, el origen del kaizen “se remonta a mediados de 1986, donde Masaaki Imai acuña e introduce el término Kaizen” (Dávila y Suárez(2009.p286). Debido a la definición dada este término fue implementándose dentro del mundo de la gerencia, dándole incluso una importancia tal, que se le llegó a considerar por los autores antes mencionados como el “elemento perdido” del éxito operacional de las empresas japonesas”. Razón por la cual el término fue llevado al mundo gerencial de occidente, durante el auge del desarrollo gerencial moderno.

Los principios que rigen esta estrategia gerencial los destacan Atehortua, Y. y Restrepo, J.(2010) donde indican los siguientes:

1. Principio de Restricciones Positivas: En el cual se crea condicionantes que impiden la generación de productos defectuosos.
2. Principio de Restricciones Negativas: Existencia de eventos que frenan interrumpen o hacen más lento el proceso o desarrollo de las actividades.
3. Principio de Enfoque: enfocar las actividades en función a sus fortalezas, con la finalidad de optimizar los recursos
4. Principio Facilitador: facilitación de las tareas, actividades y procesos.

Por lo que estos principios buscan proveer a las organizaciones de aspectos que le permitan obtener el máximo provecho de sus potenciales, incluso en los aspectos considerados negativos o debilidades organizacionales, los cuáles son posibles de superar utilizando las herramientas disponibles como la reingeniería inversa u otro.

Para la implementación de la metodología del Kaizen se hace necesario ejecutar un serie de pasos, entre esos pasos se destacan los siguientes:

- Planear
 - Definir el problema.
 - Estudiar la situación actual.
 - Analizar las causas potenciales.
- Hacer
 - Implementar la solución.
- Verificar
 - Verificar los resultados.
- Actuar
 - Estandarizar la mejora.
 - Establecer los futuros planes.

Por lo que el Kaizen se puede considerar como un ciclo en el cual la organización se encuentra permanentemente evaluando sus procesos de manera de obtener siempre el mejor resultado posible, más ello implica una evaluación constante de los procesos.

Ahora bien, en cuanto a las ventajas y desventajas de la implementación del Kaizen, se tiene que Ramírez, A. y Rivera, H. (2009) las expresa y las resumimos en la siguiente tabla:

Tabla 3: Ventajas y Desventajas del Kaizen.

Kaizen	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales. • Se consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles. • Si existe reducción de productos defectuosos, disminuyen los costos, como resultado de un menor consumo de materias primas. • Se incrementa la productividad y se dirige la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa. • Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel. • En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana

<p>las actuales empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos. • Permite eliminar procesos repetitivos. 	<p>empresas son muy conservadoras, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay que hacer inversiones importantes.
--	--

Fuente: Los autores. Citando Ramírez, A. y Rivera, H. (2009)

Existen diversas herramientas para la mejora de la calidad continua, entre las que se puede mencionar.

- Diagrama de Pareto
- Análisis Causa-Efecto.
- La Casa de la Calidad
- Análisis de Modo y Efecto de Falla.
- 5 S

En esta monografía hablaremos únicamente sobre el método de las 5 S. Que según Alayo, R. y Becerra, A. (s/f) las define como:

Seiri: consiste en ordenar y acomodar.

Seiton: Disponer de forma ordenada de los elementos encontrados en seiri.

Seiso: eliminar el polvo y suciedad, hacer limpieza identificar problemas o fallas.

Seiketsu: se busca estandarizar las tareas a realizar.

Shitsuke: Disciplina. Convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos.

La implementación de esta herramienta permitirá evaluar y establecer una mejora en la organización en la cual se aplique. Por ello es importante que dentro de los cuerpos uniformados y armados que componen elementos de seguridad ciudadana en el país se enfoquen en implementar en algunos de los métodos de mejoramiento continuo con la finalidad de optimizar los procesos y buscar siempre la mejor manera de efectuar su labor, de esta manera poder realizar un trabajo significativo y de impacto dentro de la sociedad actual, y de esta manera poder ser considerados como organizaciones eficientes y efectivas.

Conclusión

Es menester mencionar que las estrategias gerenciales mencionadas sin lugar a dudas tienen mucha tela que cortar en cuanto a la implementación en seguridad ciudadana, de manera de poder promover no solo la optimización y efectividad de las funciones en seguridad ciudadana, sino también un ambiente de trabajo favorable para las funcionarias y los funcionarios que se avocan a la función en seguridad ciudadana.

Es por ello, que el outplacement permitirá una preparación asertiva para aquellos que por una razón u otra deban abandonar los organismo de seguridad ciudadana e incorporarse a una nueva faceta en el mundo laborar o de su vida, evitando impactos emocionales tanto en los que se van como en los que se quedan .

A su vez, el outsourcing permitirá la contratación de empresas especializadas para la ejecución de tareas que quitan personal que pueda ser utilizado en otras áreas importantes en la seguridad ciudadana, dichas actividades como mantenimiento mayor, mantenimiento mecánico, limpieza pueden ser abordadas desde empresas con trayectoria reconocida y permitirá un mejor aprovechamiento del talento humano y de los recursos.

Y finalmente, pero no menos importante, el kaizen y la implementación de alguna de sus herramientas promoverá el mejoramiento de la calidad dentro de los organismo policiales, propiciando un trabajo en equipo desde el nivel sustantivo hasta el nivel operativo de manera de ser más eficientes a la hora de efectuar tan loable labor.

Referencias:

Alayo, R. y Becerra, A. (s/f). Elaboración e Implementación de un Plan de Mejora Continua en el Área de Producción de Agroindustrias Kaizen. Disponible en: http://www.usmp.edu.pe/PFI/pdf/20132_1.pdf

Atehortua, Y. y Restrepo, J.(2010). Kaizen: Un Caso de Estudio. Revista Scientia et Technica Año XVI, No 45, agosto 2010. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4541604.pdf>

Dávila, J. y Suárez, M. (2009). Encontrando al Kaizen: Un Análisis Teórico de la Mejora Continua. Revista Pecunia, 7(2008), pp. 285-311. Disponible en: http://gide.unileon.es/admin/UploadFolder/07_285_311.pdf

Echeverría, M. (2002). Outplacement: Una Alternativa para la Desvinculación Laboral. Trabajo de Grado no publicado. Santiago de Chile, Chile . Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111909/Echeverr%C3%ADa%2C%20Macarena.pdf?sequence=1>

García, J. (2014). Estrategias Gerenciales para el Proceso de Toma de Decisiones en la Solución de Conflictos Laborales. Trabajo de Grado, no publicado. Carabobo, Venezuela. Disponible en: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/5969/jgarcia.pdf?sequence=1>

Luque, J.; Marín, L. y Salcedo, G. (2015). La Tercerización/Outsourcing como Estrategia Organizacional: Trabajo Revisión del Estado del Arte.

- Cartagena de Indias. Colombia Disponible en:
<http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0068239.pdf>
- Martínez, O. (2012) Outsourcing. Proyecto no publicado. Disponible en:
[http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Outsourcing/\[PD\]%20Documentos%20-%20Outsourcing.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Outsourcing/[PD]%20Documentos%20-%20Outsourcing.pdf)
- Ochoa, C. (2017). Implementación del Outplacement como Estrategia de Responsabilidad Organizacional. Trabajo de Grado no publicado. Bogotá. Colombia Disponible en:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16847/1/OchoaCastroCarlosAndres2017.pdf>
- Peraza, A. (2012). La Estrategia Gerencial y su Aplicación en la Gestión de los Gobiernos Locales. Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol 5, N° 9 enero-junio, 2012:85-107. Carabobo, Venezuela. Disponible en
- Ramírez, A. y Rivera, H. (2009). El Mejoramiento Continuo. Editorial Universidad del Rosario Bogotá. Colombia Disponible en:
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3784/01248219-2009-47.pdf?sequence=1>
- Rebai, F. (2006). Programa de Desvinculación Asistida por la Empresa. Revista INVENIO 9 (17) 2006: 119-132. Disponible en:
<file:///C:/Users/Gabriela/Downloads/Dialnet-ProgramasDeDesvinculacionAsistidaPorLaEmpresa-4286983.pdf>
- Rivo, E. (s/f). Externalización : Más allá de la Subcontratación. Revista Dialnet. Vigo. España Disponible en:
<file:///C:/Users/Gabriela/Downloads/Dialnet-Externalizacion-565287.pdf>
- Sastre, C. (1995). Outplacement: Una Aproximación a su Realidad Teórica. Cuadernos de Relaciones Laborales, n° 6. Madrid. España Disponible en:
<http://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/viewFile/CRLA9595120185A/32627>