

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA Y
CIENCIAS SOCIALES**



**EFICIENCIA ECONOMICA ADMINISTRATIVA EN
SALUD**

INFORME DE SUFICIENCIA
PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO ECONOMISTA

POR LA MODALIDAD DE ACTUALIZACION DE
CONOCIMIENTOS

ELABORADO POR:

JAVIER MURGA VAEZ

LIMA – PERU

2003

DEDICATORIA

El esfuerzo del presente trabajo lo dedico a:

*Mis padres, Maximina Vázquez Terrones y
Alejandro Murga Chalán, de todo
corazón y con todo mi inmenso amor, en
merito a sus grandes esfuerzos*

*Mi hermano, por mostrarme el
camino para forjarme una profesión*

*La memoria de mi abuelito Manuel
Murga Huatay, de quien cultive
valiosas enseñanzas*

AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero agradecer a Dios, que me ha dado el impulso para llegar a una de mis primeras metas; por permitirme y permitir que mis seres más queridos lo disfruten, quienes no repararon en sacrificios para darme la oportunidad de realizarme profesionalmente. Así también por permitirme compartir esta felicidad con Massiel Domínguez Aranda, quien inquieto mi corazón hasta hacerse dueña de él, que a través de sus palabras y su apoyo fui encontrando la inspiración para la estructuración de mis ideas para este trabajo.

A mi Alma Mater y mis profesores, por haberme dado una amplitud de criterios para el desarrollo en mi profesión y compartir con mis compañeros de trabajo y poder aportar con conocimiento en mi país.

A las personas y compañeros que de alguna manera han aportado con sus inquietudes e interrogantes, ya sea por tener intenciones de cambiar algunas cosas o simplemente por querer solucionar un problema coyuntural y vieron en mí a alguien que les pudo ayudar, muy en especial a una "amiga virtual", Providencia Santana, que con su compañía y su gran corazón estuvo a mi lado en los momentos de consulta y búsqueda de información.

I.- CURRICULUM VITAE



*Jr. Carlos Graña 108
Urbanización Ingeniería
Distrito San Martín de Porres
Celular : 8098847
Email : javier0411@hotmail.com
RUC : 10086682139*

JAVIER MURGA VAEZ

De profesión Bachiller en Ingeniería Económica de la Universidad Nacional de Ingeniería, con experiencia en el Sector Público: Área de Administración Logística, Área Planificación Presupuesto, Racionalización e Inversiones y Área Informática; en el Sector Privado: Empresa Auditora. Manejo y Análisis de Información de Salud Pública y Gestión Financiera-Económica. Con iniciativa y capacidad de liderazgo para trabajar en equipo multidisciplinario en función a objetivos y metas trazadas y bajo condiciones de presión obteniendo logros en la labor desempeñada, se mantiene actualizado profesionalmente.

I. DATOS PERSONALES

- **Apellidos y Nombres** : MURGA VÁEZ, Javier
- **Domicilio** : Jr. Carlos Graña 108 - SMP – Lima
- **Teléfono** : 8098847
- **Fecha de Nacimiento** : 04 de Noviembre de 1966
- **D.N.I.** : 08668213
- **RUC** : 10086682139

II. FORMACION ACADEMICA PROFESIONAL

GRADOS Y TITULOS

- **TITULO ACADEMICO : BACH. INGENIERIA ECONOMICA**
Universidad Nacional de Ingeniería
Perteneciendo al Tercio Superior de Estudio

III. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADEMICA

- **MANEJO ADMINISTRATIVO Y PRESUPUESTAL DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE ACUERDOS DE GESTION-PAAG DE LA DIRECCION DE SALUD IV LIMA ESTE**
Agosto 2002 hasta la fecha
- **JEFE DE LA OFICINA DE LOGÍSTICA DEL HOSPITAL REGIONAL "ELEAZAR GUZMÁN BARRON" Nuevo Chimbote.**
Setiembre del 2000 a Marzo del 2002

- JEFE DE LA UNIDAD DE COSTOS DEL HOSPITAL REGIONAL “ELEAZAR GUZMÁN BARRON” Nuevo Chimbote. Noviembre de 1999 – Setiembre del 2000
- ASISTENTE TECNICO INFORMATICO DE LA OFICINA DE ESTADÍSTICAS EN INFORMATICA DEL HOSPITAL REGIONAL “ELEAZAR GUZMÁN BARRON” Nuevo Chimbote. Setiembre a Octubre de 1999
- ASISTENTE ADMINISTRATIVO EN EMPRESA AUDITORA “HONORARIO VALDIVIA & ASOCIADOS”, integrante de equipo de elaboración de informes de auditoria de SUNASS, OSINERG y JURADO NACIONAL DE ELECCIONES. Marzo a Julio de 1999
- ADMINISTRADOR Y ASISTENTE TECNICO EN EL CENTRO DE COMPUTO DE LA OFICINA GENERAL DE EPIDEMIOLOGIA, implementación de la Red Windows NT. Abril – Setiembre 1998.
- ADMINISTRADOR Y ASISTENTE TECNICO EN EL CENTRO DE COMPUTO DE LA FACULTAD DE INGENIERIA ECONOMICA Y CIENCIAS SOCIALES. Abril de 1994 – Noviembre de 1996.
- ADMINISTRADOR INFORMATICO DEL CENTRO DE COMPUTO EN EL COLEGIO MIXTO PRIVADO “HUSARES DE JUNIN” DEL DISTRITO DE INDEPENDENCIA. Julio de 1995 – Noviembre de 1997
- EXPOSITOR PRINCIPAL EN LA CAMPAÑA EXPO U.N.I. DE LA FACULTAD DE INGENIERIA ECONOMICA Y CIENCIAS SOCIALES, Adhonorem. Años 1995 - 1996

EXPERIENCIA ACADEMICA

Experiencia Docente

- CAPACITACION DE SOFTWARE INFORMATICO EN LAS PROVINCIAS DE PIURA, SULLANA, ANDAHUAYLAS, JAEN Y APURIMAC; DONDE SE HA REALIZADO COMISIONES DE SERVICIOS. Año 1998
- EXPOSITOR DOCENTE EN EL CURSO – TALLER “SALUD REPRODUCTIVA Y DESARROLLO EN COMUNIDADES NATIVAS” EN LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE LA

UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA,
aplicaciones con Excel y Freelance para manejo de datos
estadísticos.

Marzo de 1999

- DOCENTE INFORMATICO DE LOS NIVELES INICIAL,
PRIMARIA Y SECUNDARIA EN EL COLEGIO MIXTO
PRIVADO "HUSARES DE JUNIN" DEL DISTRITO DE
INDEPENDENCIA.

Julio de 1995 – Noviembre de 1997

IV. CURSOS COMPLEMENTARIOS Y OTROS

Seminario Administración y Control de Bienes Patrimoniales
14 – 16 Noviembre del 2001

Seminario "Texto Único Ordenado de la Ley de Contrataciones
y Adquisiciones del Estado y su Reglamento
24 – 25 Mayo del 2001

Seminario Taller : Formulación y Presentación de Estados
Financieros Ejercicio Contable 2000
Enero del 2001

Curso Intensivo "Planificación y Presupuesto en el Sector
Público"
Junio del 2000

Enfoque Organizacional en la Administración Pública
Mayo del 2000

Curso Básico de Bolsa de Valores
Octubre – Noviembre de 1998

Microfinanzas para las PYMES
Octubre de 1998

Actualización Pedagógica en Computación
Marzo de 1995

Forum – Taller TECNIA 94 "Tecnología para Todos"
Octubre de 1994

Cursos de Computación e Informática:

Internet y Correo Electrónico
Hospital Regional "Eleazar Guzmán Barrón"- Nuevo Chimbote

Windows, Microsoft Office
Facultad de Ingeniería Económica

Fox Pro Lan
Universidad Nacional de Ingeniería

Ensamblaje de Computadoras
Universidad Nacional de Ingeniería

Novel Netware 3.12 Inicial y Avanzado
Universidad Nacional de Ingeniería

Norton, Winzip, Antivirus, Quattro Pro, WordPerfect
Facultad de Ingeniería Económica

Sistema Operativo de Disco
Facultad de Eléctrica y Electrónica

II.- INFORME DE SUFICIENCIA

INDICE

PRESENTACION	1
PROLOGO	5
INTRODUCCION	7
CAPITULO I : ASPECTOS RELACIONADOS CON EL ESTUDIO	11
1.1 ANTECEDENTES	12
1.2 ASPECTOS CONCEPTUALES	14
1.3 EL SISTEMA LOGISTICO	18
1.4 IMPORTANCIA Y FUNCIONALIDAD	22
1.5 RELACIONES CON OTROS SISTEMAS	24
CAPITULO II : PROBLEMAS COYUNTURALES ADMINISTRATIVOS Y LOGISTICOS	26
2.1 EN EL SISTEMA ADMINISTRATIVO	26
2.2 EN EL SISTEMA LOGISTICO	28
2.3 ANALISIS DE PERDIDAS EN LOS PROCESOS	30
CAPITULO III : APORTES TEORICOS QUE PUEDE SERVIR	35
3.1 DE GERENCIA ADMINISTRATIVA	36
3.2 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	40
3.3 NECESIDADES GERENCIALES	46
CAPITULO IV : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
4.1 CONCLUSIONES	67
4.2 RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFIA	74
ANEXOS		

PRESENTACIÓN

El presente trabajo es un aporte para analizar la posibilidad de implementar herramientas existentes para desarrollar un buen desempeño de funciones y sacar adelante una gestión personal e institucional, sobre todo en estos tiempos que estamos buscando formas de hacer frente la crisis económica, es importante administrar los recursos humanos y económicos, y porque no de toda entidad ya que los momentos de crisis viene afectando a las empresas sin distinción del origen de sus fondos. Más aún ahora que se dan medidas de austeridad en busca de orientar los gastos sólo a necesidades prioritarias.

Hemos querido, de alguna manera, fusionar los términos de eficiencia económica, eficiencia administrativa y eficiencia en salud en uno sólo y titular este trabajo como: ***Eficiencia Económica Administrativa en Salud***, ya que a través de la experiencia en uno de los órganos decisivos en toda empresa; hemos visto gran cantidad de problemas los cuales delatan la falta del desarrollo de eficiencia, economía, administración y, por tanto, salud. Dicha oficina es la encargada de abastecer bienes y servicios; es decir la encargada de la logística. Entiéndase que con la logística se puede lograr análisis de prioridades en las necesidades y de mejorar los procesos y decisiones con que cuenta la empresa, además de que sean lo más ágil y rápida posible cumpliendo todos los procesos administrativos. Si tenemos presente que hacemos lo indicado, anteriormente, con eficiencia aseguramos que se use los

fondos óptimamente y cumpliendo con plazos, además de que esto se traduce en mejoría del usuario final o cliente.

Consideramos la administración logística como una función directiva que es inherente a todos los niveles de la entidad, en forma más profunda mientras más alto sea el nivel que se ocupa en ella y además con una funcionalidad que consiste en planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar acciones, dentro de los objetivos establecidos interna o externamente; es lógico pensar que, en lo relativo a los bienes y servicios, haya necesidad de administrarlos convenientemente para su mejor utilización y lograr abastecimientos razonables.

No solo se trata de tomar medidas drásticas para ahorrar algunos recursos financieros sin importar los sacrificios que se hagan, sino de mantener una balanza institucional de necesidades equilibrada, también de aplicar teorías de calidad y reingeniería para poder llegar a ordenar, administrar y agilizar los procesos y los recursos humanos, que es uno de sus pilares de mucha importancia, que también debe estar presente en las mentes de los que se encuentran dirigiendo empresas. Por ahora es muy difícil encontrar a directores que sean concientes y acepten que tiene recursos humanos sin explotar sus capacidades con una mejor administración.

La participación de los gerentes debe ser en forma muy activa y de conocer su institución a través de sus trabajadores que es una forma de encontrar asesoría, siendo estos los que conocen más la realidad de la empresa, claro que siempre se

necesita una visión externa para tener una apreciación crítica imparcial siempre y cuando esta sea de bienestar de todos los que conforman la institución.

No se trata de hacer algunos ajustes, ni de una lista de cosas que hay que hacer, sino de una forma diferente de pensar acerca de la institución, de la gente que trabaja en ella, de los clientes, de los proveedores, del entorno, de los métodos para tomar decisiones y del tipo de liderazgo que se requiere en los altos ejecutivos.

Se debería de pensar mucho más en empresas que juegan un papel importante y que llevan de la mano a un país a su desarrollo, no a un crecimiento, en la economía como son: Educación, Salud, Construcción, Minería, etc., pues son a las que mayor cantidad de presupuesto se deben orientar para que logremos avances en un país, que tengan efectos multiplicadores y que llegue a los usuarios finales, con la satisfacción de estos puede llegar a medirse el desempeño de la institución. Existen múltiples formas de crecer pero solo puede ser por periodos tomando medidas para llegar a ello y suelen ser efímeros, pero deberíamos escoger caminos para desarrollarse y ser sostenible por mucho tiempo.

Mi experiencia en el sector público en salud hicieron que conociera los sistemas con que cuentan las instituciones como son: Contabilidad, Logística, Planificación, Presupuesto y Racionalización, Personal, etc. que vienen a constituir los sistemas que llevan todo el peso y responsabilidad en lo que respecta a manejo de los recursos financieros y que ven la mejor manera de realizarlos. Existen elementos

administrativos y normativos suficientes que aseguran: la Unidad, Racionalidad, Eficiencia y Eficacia de sus procesos técnicos. Sin embargo estas se contraponen muchas veces con decisiones personales y hasta políticas que terminan por impulsar algunos desequilibrios dentro y fuera de la institución. Así como en cualquier otro sistema dentro de una institución pública, la Logística depende de la Política Institucional y Nacional que muchas veces están orientadas a solucionar problemas coyunturales que interfieren en acuerdos internos.

Dentro de estos grandes sistemas existen procesos y cuentan con recursos humanos que es necesario ordenar, capacitar y especializar; traduciendo estos procesos en ágiles en todo el ámbito institucional con un horizonte buscando cumplir con su MISIÓN, para luego llegar alcanzar su VISIÓN.

PROLOGO

El presente trabajo tiene como título, **EFICIENCIA ECONOMICA ADMINISTRATIVA EN SALUD**; y nace por la experiencia obtenida en la jefatura de la Oficina de Logística de una institución pública de sector salud las grandes necesidades que éstas atraviesan son de diferente índole, el análisis de dichas necesidades nos ha permitido buscar herramientas en el campo de la Eficiencia, Economía y Administración. A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a ser parte de la globalización lo que significa fuerte modificaciones en el estilo de gestión, sin embargo dejan de considerar que, también, los procesos evolucionan y crecen. Debido a esto, los empleados deberán desarrollar nuevas características para adaptarse, a las nuevas exigencias del mercado; a mejor aún destacarse.

Debemos tener en cuenta que al hablar de eficiencia, estamos incluyendo consideraciones para hacer mejoras institucionales, esto tiene incluido aspectos como: mejora en agilizar procesos, mejora en la administración de recursos humanos y contar con los adecuados y mejoras en la toma de decisiones. Asimismo debemos tener en cuenta que abarcaremos teorías y propuestas en hacer el trabajo con eficiencia. Es decir tener en cuenta herramientas de reingeniería, calidad total y administración muy utilizados pero poco aplicados hoy en día para mejorar la satisfacción del usuario interno y externo.

Señalamos además que la principal preocupación de la realización de este trabajo es porque consideramos que es importantísimo conocer aspectos que deben ser analizados y hará mejorar las gestiones de entidades, sobre todo las que proporcionan servicios de salud, debido a que desarrollan sus actividades orientadas a la atención de problemas de salud y su óptima funcionalidad puede ser una diferencia entre la vida y la muerte.

Es imprescindible tomar conciencia que los momentos coyunturales exigen cada vez más austeridad con los fondos del Estado, además de los recortes presupuestales; dejando poco margen de recursos para poder realizar gestiones administrativas óptimas y atender la totalidad de los requerimientos; así que es tiempo de poner nuestro aporte como recursos humanos y ser conscientes del potencial con el que podemos aportar en la institución. La consideración de la logística como fuente de ventaja competitiva ha sido subrayada por Porter (1995), siguiendo el concepto de *cadena de valor*, matizando que la actividad logística tiene potencial para grandes oportunidades a la empresa. Sin duda son muchos los factores tanto externos como internos a la empresa, que en la década actual están contribuyendo al desarrollo de la actividad logística: globalización de los mercados, rediseño de las estrategias buscando la concentración de operaciones, reestructuración de la función distribución comercial, mejora del servicio al cliente, desarrollo de nuevas tecnologías, etc.

INTRODUCCION

La Administración Pública, como organización social generada por la voluntad política del Estado para actuar a su servicio en el complejo de relaciones sociales y en atención a las áreas de interés definidas por el propio Estado; también desarrolla procesos productivos.

Para lograr cambios en todo el sistema, se necesitan buenos líderes y administradores en todos los niveles. Se necesita un adecuado reclutamiento y selección, así como la capacitación y apoyo de adiestramiento para identificar y desarrollar estos líderes y administradores.

Hablaremos de Eficiencia Económica Administrativa en la medida que la administración, y en particular la logística, funcionen con procesos y decisiones eficientes, tanto económica como administrativa, sean claros y racionales considerando que en él se presenta todos estos, en mayor grado, haciendo que cada componente institucional no deje de ser funcional. Es por ello que nos abocaremos al análisis de la cuestión Logística. En el que cada uno de sus órganos componentes debe contar con procesos eficientes tanto administrativos como de recursos humanos. Ya se cuenta con herramientas normativa legal y documentos técnicos administrativos ahora lo que se necesita es capacitar y especializar recursos humanos e ir captando tecnología, y así poder mejorar los procesos administrativos, esto se traducirá en un mejor manejo de presupuesto y de

satisfacción de todos en general. Cuando mencionamos la palabra presupuesto inmediatamente pensamos en dinero o por lo menos en recursos económicos. Escuchamos hablar de presupuesto familiar, presupuesto general de la República, presupuesto en las empresas (ya sean públicas o privadas). Y para los que trabajamos en el área de Ciencias Económicas, normalmente esa palabra está asociada también a la idea de que las necesidades son ilimitadas y los recursos no. El principio fundamental que cualquier tipo de recurso económico y tratándose de fondos públicos con mucho mayor razón deben ser administrados con mucha prudencia, pero también con mucha eficiencia. Mejorar la eficiencia implica una relación favorable entre los resultados obtenidos y el costo de los recursos utilizados.

Constantemente emerge el tema del presupuesto, orientadas las críticas a la mala administración que se hace de este instrumento. Algunos de los principales problemas que podemos señalar son:

Deficiente proceso para formular el presupuesto

No hay equidad en la distribución de los recursos presupuestarios

A todos los niveles hay mucha falta de información sobre como se administra el presupuesto.

No existe una cultura eficiente de rendición de cuentas.

La evolución del concepto logístico se ha dado en tres etapas:

- Como distribución propiamente física de bienes.

- Como integración de las actividades internas de flujo de materiales en la empresa.
- Como integración de las actividades internas y externas del flujo de materiales en la cadena de suministros.

La Administración Logística es un sistema de mucha importancia ya que tiene que ver con todo lo referente al suministro de bienes y servicios en toda institución, esto trae como consecuencia que sean sus acciones complejas de realizar y que sea la herramienta estratégica para el sostenimiento de una empresa.

En el primer capítulo indicamos antecedentes de la Logística así como los aspectos conceptuales que consideramos importante tener presente en este trabajo de igual manera damos a conocer el sistema logístico, su importancia y funcionalidad además de sus relaciones con otros sistemas.

En el segundo capítulo abordamos los problemas más principales por los que atraviesa tantota administración en general y en particular en el sistema logístico, añadimos también un análisis de pérdidas promedios en los que incurre el actual sistema.

En el tercer capítulo se da a conocer aspectos teóricos que puedan ser de mucha ayuda para iniciar innovaciones en la parte administrativa, recursos humanos y el perfil de conocimientos que debe tener un gerente.

En el cuarto capítulo daremos algunas recomendaciones y conclusiones que sirvan como herramientas de decisión y administración en mejora de los procesos de la institución y de obtener un desarrollo sostenido de la institución.

CAPITULO I

ASPECTOS RELACIONADOS CON EL ESTUDIO

CAPITULO I

ASPECTOS RELACIONADOS CON EL ESTUDIO

Ahora sobre toda la normatividad que se tiene a todo nivel en la administración pública, depende mucho de los recursos humanos con que se cuente y de los compromisos con que asuman sus cargos, podríamos decir que están dadas todas las reglas de juego y que de seguirlas iremos a favor de la corriente llevando consigo bienestar institucional, laboral y social. Otra de las herramientas muy importantes para poder gerenciar una entidad pública es la gran variedad de documentos técnicos que explican cada uno de los procesos que se deben seguir para poder cumplirlos.

Sin embargo con la experiencia ganada daremos algunos puntos en los cuales se debería de dar mayor atención y consideraciones para mejorar la administración en general y por ende para la oficina de logística que constituye un órgano por el cual transitan absolutamente todos los requerimientos de abastecimiento de bienes y/o servicios.

La mayor parte de los sistemas logísticos actuales están basados en el Modelo de Weber. La falta de una verdadera logística lleva a una serie de problemas generales, como los que se detallan a continuación¹:

Insatisfacción de usuarios internos y externos.

¹ *GESTION LOGISTICA, Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud - MINSA*

- Materiales, insumos y equipos insuficientes.
- Sistema burocrático extenso y manejos bajo conceptos “weberianos”.
- Lentitud de procesos por excesivos formalismos burocráticos.
- Normatividad excesiva y muchas veces mal utilizada.
- Excesivo proceso para compras pequeñas.
- Manejo presupuestal inadecuado.
- Desconexión con otras áreas.
- Programaciones históricas.
- Catálogo de bienes desactualizado e hipertrofiado por sinonimias.
- Ausencia de listado de insumos.
- Nula participación de los profesionales en el sistema logístico.
- Sistema de información insuficiente.

1.1 ANTECEDENTES

La *ADMINISTRACION LOGISTICA*” aparece como concepto y es usado a nivel mundial después de la segunda guerra mundial (década de los 50) con el nombre de Administración de Materiales. Sin embargo como función independiente se inicia en la década de los años veinte, cuando algunas industrias asignan al Gerente de Compras la responsabilidad de controlar los almacenes, especialmente los de mantenimiento y reparación de equipos fabriles e incluyen entre sus funciones las operaciones correspondientes a recepción, e inspección de los materiales.

En el Perú, también a partir de 1950 algunas industrias, generalmente transnacionales o de origen norteamericano, adoptan en su organización algunos conceptos utilizados en su país de origen. Lo que es tomado como ejemplo por las industrias nacionales. Se inicia el trato adecuado e independiente que deben tener la administración de los materiales dentro de una institución.

Habría que tener en cuenta que las compras, es considerada por los dueños y/o directivos de la empresa como de enorme importancia, por que es donde realmente se efectúa los desembolsos y la que compromete, con sus decisiones, el capital y/o presupuesto que se dispone.

Terminada la Segunda Guerra Mundial, en los Estados Unidos de Norteamérica el profesor Howard Lewis de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard efectúa extensos e intensivos estudios sobre el flujo de los materiales en la empresa, pero principalmente sobre la actividad de compras, recomendando como resultado de sus investigaciones crear en las empresas una nueva posición gerencial que denomina "Director de Materiales" y cuyas responsabilidades incluyen Compras, Tráfico, Almacenaje, Recepción y Control de inventarios. En nuestras empresas se empieza a usar la denominación de Jefe de Materiales a partir de 1950.

En la actualidad tanto en el Perú como en todo el mundo, la Administración Logística ha ido ganando partidarios que la consideran como un elemento esencial dentro de la empresa. Ella consiste en la planificación, organización y control de flujo de bienes y servicios, interactuando con sus proveedores y atendiendo al cliente-usuario final, incluyendo el abastecimiento, la transferencia interna de materiales y la distribución física de los productos.

1.2 ASPECTOS CONCEPTUALES

1.2.1 SOBRE LOGISTICA

Según el Decreto Ley N° 22056, que instituye el Sistema Nacional de Abastecimiento, es el conjunto interrelacionado de políticas, objetivos, normas, atribuciones, procedimientos y procesos técnicos orientados al racional flujo, dotación o suministro, empleo y conservación de medios materiales; así como aquellas acciones especializadas, trabajo o resultado para asegurar la continuidad de los procesos productivos que desarrollan las entidades integrantes de la Administración Pública.

Según el Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud, se define como un sistema constituido por objetivos, políticas, estrategias, normas, órganos y procesos técnicamente interrelacionados, que tiene por misión procurar los recursos, los bienes y servicios no personales a las

entidades de la Administración Pública, permitiendo su acción dinámica, eficaz y eficiente, en concordancia con los lineamientos básicos de la política nacional de salud.

La definición según Gutiérrez y Prida (1998), nos delimita al campo de aplicación de la logística como: “un conjunto de actividades que se ocupa del flujo total de materiales (y del flujo de información a él asociado), que comienza con el aprovisionamiento de materias primas y finaliza con la entrega de los productos terminados a los clientes. Entendida así, la gestión logística se encarga de planificar, ejecutar y controlar todas las actividades relacionadas con el flujo completo a través de la empresa de materias primas, componentes, productos semielaborados y terminados, e información asociada”.

1.2.2 SOBRE EFICIENCIA

La eficiencia tiene que ver con los costos y los beneficios, igualmente con el logro de los objetivos. La eficiencia, entonces, a todo nivel de decisión en salud, tiene que ver con los recursos utilizados y los beneficios alcanzados; por tanto debe estar ligada íntimamente a la salud de la población. Así, finalmente, diremos que eficiencia es el logro de los objetivos con mínimos costos, sin comprometer la calidad de los servicios.

La eficiencia también tiene que ver con la oportunidad. Un servicio de salud y una política de salud serán eficientes si son oportunas, pues no se trata de reducir o minimizar los costos, sino que se tiene el objetivo de atender a la salud en el momento oportuno y de este modo lograr el beneficio social que percibe una persona o población, en su integración con la comunidad. Esto, en el sentido de la integración de la persona en el futuro de la sociedad, con sus capacidades recuperadas y sus potencialidades productivas.

La eficiencia es el grado en que se logra la eficacia, al mismo tiempo en que se mantienen bajos los costos, las medidas de eficiencia es la proporción de los costos de operación del abastecimiento a los costos de los bienes y/o servicios. Una mejor medida de la eficiencia puede tomarse calculando el costo total de brindar tratamiento completo al paciente. Esto puede compararse luego con los sistemas alternativos. La eficacia viene a ser el grado en que dicho sistema proporciona los bienes y/o servicios requeridos; se puede medir, por ejemplo, por el tiempo en que las medicinas están disponibles para el usuario. Si el índice de agotamiento es frecuente a la larga su duración también nos indica la deficiencia del sistema.

La eficiencia se relaciona con la velocidad del proceso, es el tiempo necesario para realizar la transformación de los insumos en rendimientos.

1.2.3 SOBRE EFICIENCIA ECONOMICA

El término eficiencia económica es frecuentemente mal empleado ya que se ignora el significado de este concepto. Por lo tanto se dan tres frases para conjurar algunos mitos comunes y desterrar conceptos erróneos que circulan sobre la eficiencia económica.

Alta eficiencia económica **NO SIGNIFICA** costos muy bajos.

Alta eficiencia económica **NO SIGNIFICA** altísima producción.

Alta eficiencia económica **NO SIGNIFICA** máxima eficiencia biológica.

Llegar a comprender la metodología y los elementos necesarios para medir la eficiencia económica exigirá comprender ciertos principios básicos. Cabe señalar además que la manera de expresar la eficiencia económica dependerá de las condiciones y del propósito del análisis del estudio a realizar.

La eficiencia económica cambia continuamente en función de las fluctuaciones en los precios y costos. Por lo tanto, es imposible definir “el sistema” óptimo en forma permanente. Es necesario manipular y cambiar las partes biológicas del sistema siguiendo los cambios en el ambiente económico para así poder mantener la mejor respuesta económica posible en cada etapa.

1.2.4 SOBRE EFICIENCIA ECONOMICA ADMINISTRATIVA

Más que dar un concepto sobre lo que tratamos en este trabajo lo que intentamos es dar a conocer las herramientas no solo para evaluar las cuestiones de indicadores económicos ya que se hace imprescindible incluir a esta la evaluación del desempeño de los recursos humanos en mejora en sus procesos, los cuales, también de manera importante colaboran con que dichos indicadores también se vean mejorados y se mantengan en el tiempo.

1.3 EL SISTEMA LOGÍSTICO

Dentro del sistema logístico encontraremos tres sub sistemas los cuales a su vez los clasificamos conteniendo un total de once procesos técnicos, para conocer un poco más de ellos, vamos a mencionar en que consiste cada uno de ellos:

1.3.1 Sub sistema de Información

a) Proceso Técnico de Catalogación

Proceso que obtiene, depura, homogeniza, ordena, codifica, actualiza y proporciona la información referida a los bienes y servicios adquiridos.

b) Proceso Técnico de Registro de Proveedores

Proceso por el cual se recoge, analiza y evalúa información referida a los proveedores de bienes y servicios.

c) *Proceso Técnico de Programación del Abastecimiento*

Aquí se prevé, en forma racional y sistemática, la satisfacción de necesidades de bienes y servicios para el cumplimiento de las metas. Aplica criterios de austeridad y prioridad ordenando la gestión logística.

d) *Proceso Técnico de Registro y Control*

Este proceso esta presente en todos los demás por que sus actividades se concentra en:

- Diseñar, revisar, adecuar, formularios e instrumentos para registro de datos administrativos.
- Tratamiento y conversión de información.
- Verificación de conformidad de operaciones administrativas para adoptar medidas correctivas.

1.3.2 Sub Sistema de Obtención

a) *Proceso Técnico de Adquisición*

Es importante por que formaliza y consolida la tenencia o disponibilidad de bienes y servicios, en base a las necesidades previstas y guardando coherencia con la disponibilidad o infraestructura administrativa. Este proceso se caracteriza por realizar

las diferentes modalidades de selección, detallado en el Cuadro N° 1, para tener posesión sobre los Bienes y Servicios; así:

CUADRO N° 1
MONTOS PARA LA DETERMINACION DE
PROCESOS DE SELECCIÓN
 (Expresado en Nuevos Soles)

Proceso de Selección		Ejecución de Obras	Adquisiciones de Bienes y Suministros (1)	Contratación de Servicios y Consultoría (2)
Licitación Pública (Nacional e Internacional)		≥ 900,000	≥ 350,000	
Concurso Público (Nacional e Internacional)				≥ 150,000
Adjudicación Directa	Pública	< 900,000	< 350,000	
	Selectiva	≤ 450,000	≤ 175,000	≤ 75,000
Adjudicación de Menor Cuantía	Obras	< 90,000		< 15,000
	Bienes y Servicios		< 35,000	< 15,000

(1) Incluye arrendamiento financiero o leasing

(2) Incluye contratos de arrendamiento y de Seguros

Fuente: Ley de Presupuesto del Sector Público

b) Proceso Técnico de Recuperación de Bienes

Actividades de naturaleza Técnico-Administrativa y Jurídica, y orientada a volver a tener dominio o disposición sobre bienes para uso, consumo o para proporcionar servicios.

1.3.3 Sub Sistema de Utilización – Preservación

a) Proceso Técnico de Almacenamiento

Actividades de naturaleza Técnico-Administrativo, referida a la ubicación temporal de bienes y espacio físico determinado, como vía

para trasladarse físicamente temporal o definitivamente a quienes lo necesiten.

b) *Proceso Técnico de Mantenimiento*

Actúa sobre los bienes materiales de propiedad fiscal, su propósito es conservar su estado óptimo de funcionamiento, de naturaleza Técnico-Administrativo se distingue algunas áreas especializadas convencionales.

c) *Proceso Técnico de Seguridad*

Previene, evita, detecta y/o extinguen las situaciones que pueden causar daño o pérdida en las personas, información o medios materiales, a fin de evitar cualquier tipo de paralización de los procesos productivos.

d) *Proceso Técnico de Distribución*

De naturaleza Técnico-Administrativa que satisface las necesidades. De constante coordinación y considera las constantes variaciones de necesidades, existencias, ritmo de adquisición, adquisiciones no programadas, existencias no informadas dentro y fuera de la institución.

e) *Proceso Técnico de Disposición Final*

De naturaleza Técnico – Administrativa - Jurídico, orientadas para detectar, verificar y regular el empleo adecuado de los bienes y servicios proporcionados a las diferentes dependencias. Además

califica las condiciones de uso y otras medidas cuando concluya su utilidad.

1.4 IMPORTANCIA Y FUNCIONALIDAD

1.4.1 *Importancia de la Logística*

La importancia de la logística se concreta de principio a fin en la coordinación de todas las actividades involucradas en flujo de los bienes y servicios de tal manera que las adquisiciones, control de inventarios, tráfico, almacenaje, recepción, manipulación de materiales, distribución física y aún el planeamiento y control, no pueden operar eficientemente sin que exista una forma de coordinación, inteligente y cerrada que permita reducir costos, incrementar la flexibilidad y mejorar los procesos.

Además de que las decisiones de los responsables de estas dependencias que estos tomen, puede causar un tremendo impacto en la economía de la empresa y en su desarrollo.

Dentro de la funcionalidad de la logística debemos tener en cuenta las diferentes funciones generales inherentes en los procesos logísticos los cuales son:

- Organizar, dirigir y coordinar los procesos técnicos de abastecimientos y servicios auxiliares.

- Establecer bases para licitaciones, concursos públicos y subastas, proyectar modelos de los contratos y dar normas para la adquisición de bienes.
- Formular normas y disponer la toma de inventarios periódicos de los almacenes principales y auxiliares.
- Supervisar y controlar el procesamiento de la documentación, registro, catálogo, especificaciones técnicas de cotizaciones y similares relacionados con la administración del abastecimiento de bienes y servicios.
- Disponer y supervisar la correcta aplicación de las normas de abastecimiento, de austeridad control y otros dispuestos por el nivel central.
- Establecer líneas de control, austeridad y racionalización de usos de bienes.
- Aprobar y disponer las compras directas con sugestión normativa.

1.4.2 Funcionalidad de la Logística

El sistema completo de la funcionalidad al interior de la oficina logística se detalla en el **Anexo N° 1 Fluxograma del Sistema de Proveedores**², este es el fluxograma que muestra el principio de la relación con los proveedores para luego realizar las adquisiciones de todo bien o servicio necesario en la institución.

² Fluxograma General elaborado por la Oficina Ejecutiva de Abastecimiento y Servicios Auxiliares del MINSA

En el **Anexo N° 2 Fluxograma de Requerimiento**, detallamos el proceso por el cual debe de someterse cada requerimiento de necesidad para las dependencias de la entidad.

1.5 RELACIONES CON OTROS SISTEMAS

El abastecimiento, función principal de la logística tiene estrecha relación con una serie de sistemas que ayudan a complementar los procesos de las actividades con una constante coordinación y con conocimiento de toda la información necesaria para poder realizar los procesos sin contratiempos, las relaciones más importantes se mencionan a continuación:

1.5.1 Con la Planificación, Presupuesto y Racionalización

La coordinación es permanente, pues la disponibilidad del presupuesto es un factor limitante de las adquisiciones siendo necesario actuar en forma conjunta y paralela al gasto, priorizando el destino de los recursos financieros. Además debe existir una coordinación de planes y/o proyectos de corto, mediano y largo plazo, conjuntamente con presupuesto y racionalización a fin de definir las posibilidades de inversión.

1.5.2 Con la Contabilidad y Tesorería

Las acciones de coordinación se dan con la intención de recuperar y/o mantener una credibilidad financiera como sujeto de crédito. Así como realizar conciliaciones periódicas para tener un equilibrio contable.

1.5.3 Control Interno

Las acciones de coordinación con este sistema es de compartir la información, siendo óptima ésta, otorgándola antes de la ejecución, si es posible, y fomentar que participe como veedor de los procesos a fin de garantizar su transparencia.

1.5.4 Asesoría Jurídica

La asesoría jurídica es importante como ayuda para la elaboración de las Bases Administrativas y para tener consejos legales durante todos los procesos de carácter jurídico.

1.5.5 Personal

Las coordinaciones son primordialmente para garantizar personal calificado en el área logística, con el fin de contar con el personal idóneo en cada una de las áreas que la componen.

CAPITULO II

PROBLEMAS COYUNTURALES ADMINISTRATIVOS Y LOGISTICOS

CAPITULO II

PROBLEMAS COYUNTURALES ADMINISTRATIVOS Y LOGISTICOS

En este capítulo daremos a conocer detalles que de alguna manera interfieren con la buena administración logística, resaltando que solo se trata de uno de los sistemas más importantes y que los problemas se generalizan en los diferentes sistemas existentes dentro y fuera de la institución. Abarcaremos los problemas que muchas veces tiene que ver con poder realizar las gestiones con mayor eficiencia y poder aliviar las necesidades de los usuarios internos y externos, otros tienen que ver con el óptimo uso de los maquinarias y equipos, recursos tecnológicos y recursos humanos. Aquí también juegan un papel importante las decisiones y evaluaciones de propuestas técnicas.

2.1 EN EL SISTEMA ADMINISTRATIVO

2.2.1 *De Dirección Ejecutiva*

Los principales problemas que experimenta la Dirección son:

- Demora en dar tramite a requerimientos estratégicos.
- Falta de asesoría en cuestiones administrativas en mejora del buen funcionamiento de los sistemas.
- Postergaciones de decisiones administrativas.
- No toma en cuenta las sugerencias técnico-administrativas.
- Decisiones de acuerdo a las coyunturas políticas.

- Desconfianza absoluta del personal técnico.
- La gestión se enfoca hacia el interior y no hacia el exterior.
- Interés en información enfocada a la medición basada en la productividad que en la satisfacción del cliente y la calidad de los servicios.
- Falta de una dirección administrativa que se encargue de estas gestiones.

2.2.2 De Planificación, Presupuesto y Racionalización

- Falta de unidad de costos que lleve un control preciso de los costos de los servicios que se ofrece.
- Falta de proyectos sociales para la búsqueda de financiamiento.
- Planes de contingencia no actualizados o simplemente no se cuenta con los necesarios.
- No realiza evaluación del desempeño recursos humanos y de las necesidades de las diferentes dependencias.
- No lleva estudios ni propone una evaluación del presupuesto.
- No cuenta con personal técnicamente preparado para sustento de los presupuesto.
- Deficiente asesoría en la elaboración de los documentos técnicos como: Manual de Organización y Funciones, Planes Operativos, Planes Estratégicos, Proyectos y otros.

2.2.3 De Economía y Contabilidad

- Información hermética, no compartiéndolo con otros sistemas.
- No aceptación de sugerencias para el mejor manejo del presupuesto para compras menudas relacionadas directamente con adquisiciones estratégicas.

2.2 EN EL SISTEMA LOGISTICO

Es importantísimo tener presente los siguientes problemas que se detallaran a continuación pues debe ser de gran preocupación ya que las atenciones que se puedan dar a las mismas con seguridad se obtendrán grandes reducciones de costos y ahorro los cuales se pueden traducir en beneficios directos o indirectos de los usuarios.

El común denominador en todos los procesos es la falta de recursos humanos en cantidad e idoneidad debido a ello es que se presentan problemas en los procesos que se expondrán, de otro lado la falta de capacitación de personal en el manejo de tecnología de procesamiento de información (computadoras) y de conocimientos técnicos administrativos.

Otro de los problemas que se generaliza en la oficina de logística es contar con equipos computacionales, en su mayoría, obsoleto e insuficiente para el procesamiento de la información sumándose a esto la falta de un sistema informático para el procesamiento de documentos de su competencia. Lo más

preocupante es que la falta de recursos humanos también es una de las que ayudan a la deficiencia de los procesos.

2.2.1 En la Unidad de Programación y Adquisiciones

- Plan Anual de Adquisiciones no refleja las reales necesidades de los usuarios internos.
- Limitaciones de las cotizaciones y adquisiciones en el mercado local.
- Adquisiciones de acuerdo a exigencias no programadas o por exigencias de órganos superiores.
- No procesa información para ayuda en la toma de decisiones.
- No se cuenta con un catálogo de bienes para la realidad institucional.

2.2.2 En la Unidad de Control

- Falta de registro y control de movimiento de bienes, además de estudios estadísticos de consumo.
- No mantiene actualizado el registro del ranking de proveedores.
- Falta de coordinación con el área de Programación y Adquisiciones.
- No cuenta con información de precios promedios de bienes.

2.2.3 En la Unidad de Almacenes

- No se aprovecha los equipos y maquinarias en la reproducción de formatos utilizados en las diferentes dependencias.
- Falta de espacio físico para la custodia de los bienes.

- Falta acondicionamiento de los ambientes para una óptima custodia de los bienes.

2.2.4 En la Unidad de Patrimonio

- No cuenta con registro actualizados de bienes patrimoniales de la institución.
- No existe inventario patrimonial en cada una de las Oficinas, Unidades, Departamentos o Áreas de la institución.
- Falta de coordinación con almacén y control.

2.3 ANALISIS DE PERDIDAS EN LOS PROCESOS

A continuación vamos a indicar algunos ejemplos en los cuales se han encontrado pérdidas o falta de información para analizar y conocer que decisiones, en que puntos, hay que tomar para beneficio de la institución y tratándose de una entidad pública este llegara a la comunidad. En el caso de las ejecuciones de presupuestos tendremos presente aquellos realizados en los años 2000 al 2001 en forma mensual y en los rubros más importantes.

2.3.1 En procesos de Adquisiciones

De los recursos financieros que se manejan en toda institución pública son los Recursos Ordinarios (R.O.) recibidos por el nivel central (Gobierno) y los Recursos Directamente Recaudados (R.D.R.) que son los recursos

que genera la institución por los servicios que presta y por la venta de medicamentos.

El cuadro N° 2, que a continuación detallamos nos presenta como y en que rubros mas importantes son gastados el presupuesto total, en promedio mensual, dentro de la institución además de indicar en donde se presentan las posibilidades de ahorros debido a las diferencia de precios o simplemente por la limitación del mercado existente.

CUADRO N° 2
GASTOS Y AHORRO PROMEDIO EN RUBROS MAS IMPORTANTES
(En Nuevos Soles)

DESCRIPCION	Gasto Mensual Promedio 2000 - 2002	% Promedio Diferencial	Ahorro Promedio
Alimentos	40,949.83	9.60	3,931.18
Medicina	46,796.17	8.00	3,743.69
Material Médico	20,912.18	10.00	2,091.22
Servicio de Luz	9,814.52	18.00	1,766.61
Combustible	10,523.08	10.00	1,052.31
Servicio Telefónico	5,549.13	12.00	665.90
Material de Laboratorio	6,157.42	10.40	640.37
Material de Limpieza	5,536.41	10.00	553.64
Material de Escritorio	4,020.49	11.50	462.36
Rayos X	4,574.45	9.20	420.85
TOTAL	154,833.68		15,328.13

Fuente: Elaboración Propia

Como se podrá ver en el cuadro anterior es posible obtener ahorros en bienes y servicios en un promedio mensual de casi 10.00%, indicaremos a

que se debe el problema que se presentan en los rubros presentados en cuadro anterior.

En lo que respecta a las Medicinas, Material Médico, Material de Laboratorio y Material de Rayos X, la diferencia de precios es porque se trata, en mayor proporción con proveedores que son distribuidores y no con laboratorios reconocidos por que simplemente no se han hecho lo necesario para invitarlos o negociar con ellos. En el caso de los Materiales de Rayos X sucede que existen proveedores que proponen productos mucho más cómodos sin embargo no se adquieren por el simple hecho de no haber experimentado con ellos a pesar de haberles realizado demostraciones de sus productos.

En Alimentos, Material de Limpieza y Material de Escritorio, el exceso de gasto se da porque solo se trabaja con proveedores intermediarios del mercado local debido a que se ha perdido credibilidad con proveedores con mejores precios o no se han tomado medidas para poder aprovecharlos.

En el Servicio de Luz, también se puede conseguir evitar pagar excesos, concientizando a la gente del buen uso de los equipos eléctricos además de designar a una persona para supervisar su buen uso. Hubo una

experiencia de esta aplicación y se llegó a comprobar que el ahorro oscilaba entre el 18 y 20%.

Referente a los combustibles el mayor problema son las exigencias técnicas con que se debe cumplir para poder adquirirlo a un mejor precio, debido a ello se ve obligado a adquirir el producto en grifos particulares.

2.3.2 Falta de utilización de Equipos y Maquinarias

Un problema bastante álgido es lo que vienen sucediendo con los requerimientos de formatos los que demandan un gasto mensual promedio de S/. 3,550.00, existen mas de 90 diferentes tipos de formatos de los cuales el 92% se debería diseñar y elaborar con los equipos que se cuenta; lo cual va a permitir que se ahorre un promedio de S/. 875.00 mensual, ya que existe una diferencia de costo por formato de 25% (Costo de proveedor: 0.4 y costo de elaboración: 0.3). Cabe mencionar que se cuenta con el personal preparado para el manejo de estos equipos que no se están aprovechando y han sido designados para otras labores.

2.3.3 Falta de capacitación del recurso humano

También mencionaremos la falta de capacitación del personal lo cual a la larga va generando un costo muy alto a la institución porque en algún momento tiene que estar inmerso en los procesos administrativos o en decisiones, como veremos a continuación en:

- El mayor tiempo utilizado en el procesamiento de los documentos que sustentan los gastos (orden de compra, orden de servicios, planillas, etc.); lo que motiva que la institución pague por horas extras que muchas veces no son utilizadas al 100%.
- Otra de las pérdidas que debemos tener en cuenta es el desperdicio de materiales de procesamiento de información como son: cintas de impresora, papel A4 y continuo este debido a la falta de coordinación o porque el manejo de la tecnología es deficiente.

CAPITULO III

APORTES TEORICOS QUE PUEDE SERVIR

CAPITULO III

APORTES TEORICOS QUE PUEDEN SERVIR

En este capítulo tomaremos en cuenta los aportes teóricos actuales y que cogiéndose de ellos podemos tener un mejor horizonte en el manejo administrativo y de recursos humanos.

Existen una gran gama de aportes que solo esperan encontrar un espacio dentro de una institución para que ella actúe y obtener lo que esperamos, con lo que hemos visto sobre las debilidades existentes en la institución nos ponemos a pensar que para lograr un eficiente desempeño en nuestro trabajo debemos empezar a conocer conceptos como: Calidad, Reingeniería, Benchmarking, Teoría Z, Empowerment, Motivación, Gerencia, Marketing, etc. y últimamente Inteligencia Emocional; todas ellas de una u otra manera tienen herramientas necesarias para poder aplicar y llevar no solo nuestra labor con satisfacción personal sino que también lo haremos con nuestra entidad.

Hoy en día invertir en sistemas sofisticados y caros para elevar la eficiencia y, por que no, también de competitividad no resultaría una mejor decisión si no se canalizan recursos económicos en la gestión y capacitación de sus recursos humanos dejados de lado por mucho tiempo.

3.1 DE GERENCIA ADMINISTRATIVA

3.1.1 La Teoría Z³

Después de la década de 1970 por ese entonces William Ouchi se preocupó por conocer la causa del fenómeno japonés, concluyendo que en el estilo gerencial estaba la diferencia. La Teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de forma tal que el trabajo realizado en equipo sea más eficiente.

Lecciones básicas de la Teoría Z

- Confianza en la gente
- Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas
- Relaciones sociales estrechas

Guías de Acción que deben seguir las organizaciones para su desarrollo

- Todo directivo debe comprender la organización Z y el papel que desempeña.
- Analizar la filosofía de su compañía
- Definir la filosofía de dirección deseada e involucrar al líder de la empresa
- Desarrollar habilidades para las relaciones humanas.

³ Del estudio bajo el título de: *THEORY HOW AMERICAN BUSINESS CAN MEET THE JAPANESE CHALLENGE*, conocida como Teoría Z

- Los directivos deben evaluar su rendimiento y los resultados del sistema
- Involucrar a los trabajadores y a los representantes de éstos
- Hacer que el empleo sea más estable
- Tomar decisiones respecto a promociones, transferencias y despidos empleando un proceso lento de evaluación y promoción (enfoque largo plazo)
- Ampliar los horizontes profesionales de los miembros de la organización
- Prepararse para aplicar la teoría en el nivel inferior de jefatura
- Buscar los lugares precisos dónde poner en práctica la participación
- Permitir el desarrollo de relaciones integrales.

3.1.2 Kaizen⁴

Equivale a la idea de “mejoramiento continuo” y es equivalente a una filosofía difundida ampliamente entre las empresas niponas. Mejorar un proceso, es cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

“El mensaje de la estrategia de kaizen es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía...”

⁴ Masaaki Imai, *Kaizen : La clave de la ventaja competitiva japonesa*, Compañía Editorial Continental

Otro aspecto importante a considerar para que la implantación del kaizen obtenga los resultados esperados, es el cambio de mentalidad de la gente administradora de la empresa en referencia a los puntos a atacar cuando se presenta un problema. *“Kaizen genera el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados...”*

Si existe una evaluación de desempeño laboral que nos indique un esfuerzo integral de todo el personal que colabora en la empresa, es el mejor indicador del buen funcionamiento del kaizen y de sus prontos resultados reflejados ahora si en números y gráficas.

La labor más importante de la administración cuando se desea la ideología kaizen, es saber involucrar a toda ella en este movimiento. Debe obtener los medios para corregir posibles fallas en su desarrollo, tales como: falta de integración de las áreas, falta de responsabilidad de las personas en el papel que les toca ejercer, mala comunicación, etc.

Puntos principales de para implementación KAIZEN⁵

Desarrollo de un compromiso con las metas de la empresa

Establecimiento de incentivos

Trabajo en Equipo

⁵ HARRINGTON, H. James. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación*. Ed. Mc, Graw Hill 1997.

Liderazgo

Medición

Estandarización

Entrenamiento

Administración

3.1.3 Peter Drucker⁶

En su libro detalla aspectos muy importantes para ayudar a la administración y sobre todo da herramientas de cosas considerar al momento de administrar.

Existen algunos principios que se menciona sin duda las más importante constituye la que se refiere a que la organización ha de ser transparente, las personas tienen que conocer y comprender la estructura organizacional dentro de la cual laboran, al parecer todo esto es muy obvio pero no se cumple con frecuencia.

Otro de los principios que vale la pena mencionar es que toda institución debe haber una autoridad para tomar las decisiones finales y tiene que ser conmensurable con la responsabilidad.

⁶Peter F. Drucker, *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. Editorial Norma

Como medida importante se tendría que emprender un estudio de los puntos fuertes y las limitaciones de diferentes organizaciones para poder abarcar mayor campo de aceptación social. Así como existen muchísimas estructuras diferentes para las organizaciones biológicas, también hay varias organizaciones para aquel organismo social que es la institución moderna. En vez de buscar una organización correcta, la administración tiene que aprender a buscar, a desarrollar y probar la organización que ajuste al cometido.

La primera política de cambio es abandonar el ayer. La primera necesidad es liberar los recursos para que no se dediquen a conservar aquello que ha dejado de contribuir con el desempeño y ha producido resultados. Uno de los recursos importantes, hoy en día, es la información para quien trabaja con el conocimiento en general y especialmente para el ejecutivo. En otras palabras es la que permite que aquellos que trabajan con el conocimiento lleven a cabo su labor. Pero mientras esta no este organizada solo constituye un dato

3.2 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

3.2.1 Capital Intelectual - Definiciones

Según Brooking (1997), el término capital intelectual hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa.

Según Edvinsson (1996), presenta el concepto de Capital Intelectual mediante la utilización de la siguiente metáfora: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo”.

Steward (1997), define Capital Intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

Euroforum (1998), el Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.

3.2.2 Capacitación y Desarrollo⁷

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron designadas. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

Aunque la capacitación (sinónimo de entrenamiento) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo.

⁷ *Werther & Davis "Administración de Personal y Recursos Humanos"*

Beneficios de la capacitación de los empleados

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Adicionalmente a la capacitación se debe de inculcar hábitos que vienen a ser patrones de comportamiento que se componen de conocimientos, actitudes y destrezas y como éstos son aprendidos, en vez de heredados. Dichas capacidades están íntimamente relacionados con la efectividad, cuando se habla de “ser efectivos” quiere decir obtener resultados lo cual es importante del ser efectivos, pero no lo es todo. La efectividad tiene también una segunda dimensión.

En la administración de recursos humanos se requiere agentes con estos siete hábitos⁸ para reforzar el desarrollo institucional, ellos son:

⁸ Stephen R. Covey, “Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”

- 1.- **Ser Proactivo**, significa no solo reconocer la oportunidad, sino el darnos cuenta que, como seres humanos, tenemos la libertad de escoger la respuesta.
- 2.- **Comienza con el final en la Mente**, consiste en saber adónde estamos yendo y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta. Poner en práctica este hábito es hacer nuestro P.M.O. (Propósito, Metas y Objetivos).
- 3.- **Pon primero las cosas que van Primero**, se trata de cómo voy a hacer para cumplir el ejercicio de la voluntad independiente, es la puesta en práctica, momento a momento. Vivir el tercer hábito es practicar una auto-administración efectiva.
- 4.- **Busca comprender, Luego ser Comprendido**, lo típico es que primero procuremos ser comprendidos. La mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino para contestar. Este principio de saber escuchar es la clave de la comunicación interpersonal efectiva. La mejor manera influir en otra persona es dejándonos influenciar primero. Una vez que hemos escuchado empáticamente, hemos sentado las bases para ser comprendidos por cuanto nuestro interlocutor siente que lo hemos escuchado y nos hemos identificado con su problema.
- 5.- **Piensa en Yo Gano/Tu Ganas**, consiste en que todas las partes se sienten satisfechas por la decisión que se tome, y se comprometen con el plan de acción. Es un escenario cooperativo, no competitivo.

Está basado en la creencia de que existe una tercera alternativa. No se trata de tu éxito o el mío, sino de un éxito mejor, de un camino superior.

6.- Sinergiza, significa que el todo es mayor que la suma de sus partes.

Significa que la relación de las partes entre sí es también una parte más. Y no sólo una parte, sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante.

7.- Renuévate, engloba a todos los otros porque hace posible que se

mantengan como hábitos. Este hábito es la capacidad de producción.

Significa preservar y realzar el mayor bien que poseemos: **nosotros**

mismos. Significa renovar las cuatro dimensiones de nuestra naturaleza: Física, Mental, Espiritual y Social/Emocional.

3.3 NECESIDADES GERENCIALES

Una de las primeras necesidades urgentes es por contar con un gerente que debe ser llevar inherente a él conocimiento sobre liderazgo de excelencia⁹ ya que constituye una fuerza fundamental, para ello planteamos algunas consideraciones. Por ejemplo *Administrar*, significa cumplir, asumir o tomar responsabilidad y *Dirigir*, significa influenciar, guiar en una cierta dirección a través de los demás.

⁹MIGUEL ANGEL CORNEJO ROSADO, *Liderazgo de Excelencia*, Editorial Grad, S.A.

Ahora indicaremos, en el Cuadro N° 3, algunas diferencias entre un administrador y un líder:

CUADRO N° 3
DIFERENCIAS ENTRE ADMINISTRADOR Y LIDER

ADMINISTRADOR	LIDER
* Hacen las cosas bien	* Hacen lo que esta bien
* Desea saber comó	* Desea saber por qué
* Fidelidad a los procedimientos	* Dirigen los cambios y crean confianza
* Opera recursos físicos	* Opera recursos emocionales y espirituales
* Logra que sus seguidores sean productivos, eficaces y puntuales.	* Hace sentir orgullo y satisfacción a sus seguidores
* El desarrollo queda en segundo plano	* Logra desarrollo permanente del potencial humano

Fuente: del libro Liderazgo de Excelencia

Otra de las exigencias a nivel gerencial son primordiales es actualizarse, ya que un director que no esta actualizado con las nuevas exigencias de las competencias y los mercados simplemente retrasa a toda la institución; y porque constituye un líder dentro de la empresa debe conformar el ejemplo a seguir.

Si bien es cierto que día a día evolucionan y se integran los mercados locales y aun haciendo parte de conglomerados que amplían sus horizontes al exterior, tan bien es cierto que al interior de ellas mismas se sufre y se adolece de criterios claros en cuanto a cuales deben ser los objetivos, metas y calidades humana y profesional de los lideres que las han de gerenciar.

Pretendemos poner sobre el papel reglas claras, objetivos medibles en tiempo y espacio real, y cual deberá ser la calidad profesional que sea capaz de responder el reto de alcanzar lo objetivos trazados.

- ✓ Sea claro, real y específico en lo que espera de su FUNCIONARIO manifiéteselo, pregunte su opinión y evalúela.
- ✓ Evalúe el conocimiento de este funcionario pidiéndole que desde su óptica trace estrategias que pudieran llevar adelante a su trabajo, como las que llevaría acabo, como las controlaría y evaluaría y que crecimiento real buscaría con ellas.
- ✓ Además es importante el control permanente por parte de los directivos o gerentes. De la gestión del nuevo gerente en términos de la evolución de sus planes y estrategias a los cuales se ha asignado de ante mano tiempo, gente y recursos económicos para su ejecución y no esperar hacer el control y evaluación al final.
- ✓ De otro lado es importante también tener un directivo de visión amplia, ejecutivos que corran riesgos, que traigan innovación, que propongan cambios y estrategias jamás utilizadas en el sector donde se disponen a trabajar. Ejecutivos que han probado esas mismas estrategias y las han llevado al éxito en sus anteriores empresas.

De la misma manera dichos esquemas deben en todo momento ver la viabilidad y permanencia de estos ejecutivos y de sus políticas y estrategias todo en aras de cumplir con el objetivo central para el cual han sido creadas las empresas...justos o no...han sido creadas para ser rentables tanto para su

personal como para la comunidad todas las decisiones de los ejecutivos deben ser congruentes con este objetivo y de no cumplirse se deben tomar correctivos que conduzcan a ellas nuevamente y así con agilidad y prontitud garantizar la permanencia de la empresa.

Dada la complejidad y los retos empresariales, de vez en cuando aparecen nuevas ideas o nuevas palabras en el campo de la administración, que pretenden reducir dicha complejidad. En los años 50, era la Organización, la que solucionaba cualquier problema mediante un estudio de la organización o variación del organigrama. La experiencia demostró que, estando bien organizadas, algunas organizaciones fracasaron. En los años 60 y 70, surgió la estrategia, a lo que la empresa que tuviera una estrategia superior para competir, tendrían éxito. Pronto se vio que se trataba de un plan de acción sobre el papel y para su implementación se requieren las personas. Luego, surgió en los años 80, el paradigma de la cultura organizacional, según el cual para el éxito se requiere no sólo buenas organizaciones y estrategia, sino un equipo de gente capaz de imaginar, formular e implementar la estrategia. Esto se complementó con otro paradigma de la misma década: la calidad total. Actualmente, varios temas compiten por el título de paradigma dominante de la década de los 90, tales como: reingeniería, "empowerment", etc.

Pero, más allá de estas modas administrativas, interesan temas que rigen el comportamiento de las organizaciones, y que son:

- **El mercadeo**, puesto que sin mercado no hay producto, y sin producto (y/o servicio), no tiene razón de ser una organización.
- **La psicología organizacional**, porque una empresa es, ante todo, un grupo humano con cultura y comportamiento propios.
- **Las finanzas**, pues la organización es una entidad económica que busca rentabilidad para los accionistas o de excedentes para poder sobrevivir, si se trata de una entidad sin ánimo de lucro.
- **La planificación**, para que elija su futuro en vez de sufrirlo.
- **La competitividad**, que es el fin de la acción empresarial. Sin ella, no se sobrevive.

Alrededor de estos temas primarios hay otra cuya existencia se deriva de ellos, a decir de la producción, que depende del mercadeo, la planificación y el entorno competitivo; y la contabilidad, que es el lenguaje de las finanzas. Todo esto constituye una Gerencia Integral, la cual se puede definir como: *“El arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización, en busca de una mayor competitividad, a saber: la estrategia, la estructura y la cultura”*.

a).- La Estrategia

La estrategia, tiene que ver con el largo plazo y la amplia cobertura. Consiste en definir la situación del Servicio, en el momento del análisis, y

proyectar su futuro deseado. En resumen, se pregunta: Dónde estamos - Para dónde vamos - Cómo llegar allá.

Existe algo más importante que la planeación, es el planeamiento estratégico, es decir, la visión, la intuición y la creatividad. El pensamiento estratégico tiene que ver con síntesis, con una perspectiva integrada del Servicio. Porque las estrategias, a menudo, aparecen en cualquier momento y en cualquier lugar de la organización, generalmente por medio de procesos desordenados de aprendizaje informal.

Es más, ahora se está diciendo que, más que proporcionar estrategias, la planeación no podría proceder sin la existencia previa de ellas. Y, una vez que haya estrategias viables, la planeación las puede programar y hacerlas operacionales. Por eso se dice que debería hablarse más bien de programación estratégica que de planeación estratégica.

También deberíamos tener en cuenta estrategias para mejorar el ambiente organizacional, lo que las personas entregan a la organización para que ésta funcione, es “energía”. Es decir, la empresa es un “sistema” que funciona con “energía humana”. Y la calidad de dicho funcionamiento, depende de la calidad de la “energía humana” disponible. Esta depende de tres factores: *de saber, de poder y de querer hacer su tarea*. Y la organización es la que tiene toda la responsabilidad sobre ello. Porque si la

gente no sabe, es porque no se le ha enseñado o no tiene capacidad, y eso habla de un error en la selección, la inducción y/o el proceso de desarrollo. Si sabe y no puede, es porque no tiene los medios o herramientas; y si sabe y puede pero no quiere, es porque algo ocurre en la organización que no incentiva su voluntad para hacer bien las cosas.

El medio ambiente influye sobre la calidad de la energía humana. Eso es lo cual todos los días penetran las personas cuando llegan de su casa al trabajo y que dejan cuando termina la jornada, regresan al hogar. El ambiente es la suma de la cultura y el clima organizacional y es lo que hace que en la organización prevalezcan: La autocracia o la participación; el sentido de equipo o no; la delegación amplia o restringida; el control equilibrado o exagerado; el respeto por el cliente o no.

b).- Cultura Organizacional

Con base en lo anterior, se propone un esquema de Cultura Organizacional, según el cual una organización tiene tres componentes íntimamente ligados:

Un sistema socioestructural, compuesto de las interacciones de las estructuras formales, estratégicas, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y el funcionamiento organizacional.

Un sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización, en un sistema colectivo de significados simbólicos: los

mitos, las ideologías y los valores.

Estos sistemas reciben la influencia de la sociedad que los rodea, del pasado de la organización y de los diversos factores de contingencias. Evoluciona también bajo la acción de los funcionarios predominantes actuales y por la interacción dinámica entre sus elementos culturales y estructurales.

Los empleados particulares, dotados de personalidad, experiencias y talentos propios, quienes, según su estatus y posición jerárquica, pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido.

La cultura es, entonces, la “forma de ser”, la “personalidad” de la organización y es generada por los hombres y mujeres que pasan por ella y condicionan el grupo actual y vigente. Es más poderosa que los edificios, las máquinas y los documentos de la organización, pues aunque todo se destruya, persistirá si tan sólo un hombre queda vivo.

Clima Organizacional, es el “aire”, “el estado de ánimo” que se respira hoy y que mañana puede cambiar. También es generado por las personas que conforman la organización y es condicionante de su comportamiento. El clima se refiere a la moral del grupo. Entre los indicadores del clima laboral se pueden señalar: las quejas, la indisciplina, los paros o huelgas, el rendimiento, el grado de ausentismo, la rotación del personal. En general, el buen o mal clima se manifiesta por lo siguiente:

BUEN CLIMA	MAL CLIMA
- Entusiasmo	- Apatía
- Optimismo	- Pesimismo
- Equipo	- Individuo

En el modelo actual, el principio de la relevancia organizacional, cuando una persona llega a ocupar un cargo, se encuentra con una descripción parametrada y mecanicista del mismo, como manuales de funciones y procedimientos, normas y estándares, relaciones de autoridad y controles que limitan la posibilidad de usar su talento e inteligencia, en beneficios de los propósitos de la sociedad.

En el nuevo esquema, la estructura no es crítica, ni la planeación tampoco. Para que las personas puedan llegar a tener autonomía sobre el resultado, hay que garantizar madurez, compromiso y sintonía frente a la visión-misión, los principios, valores, las directrices y los criterios fijados por la organización.

En vez de tratar a la persona como un mensajero, al cual se le dice: “Vaya a buscar esto, vaya a buscar aquello, avíseme cuando esté hecho”, se le trata como un encargado, al cual se le dicen los resultados que se esperan y no los métodos. Se permite a las personas que elijan sus métodos y se las hace responsables por los resultados. Al principio, lleva más tiempo, pero se trata de tiempo bien invertido. Esto supone la comprensión clara y el

compromiso mutuo, desde el principio, acerca de las expectativas en cinco áreas:

- *Resultados deseados*, Concentrándose en el qué y no en el cómo; en los resultados, no en los métodos. Dedicar tiempo. Ser paciente. Visualizar el resultado deseado. Que la persona lo vea, lo describa, que elabore un enunciado matizado de cómo será, y que diga cuándo, más o menos, habrá de alcanzarlo.
- *Directrices*, Identificar los parámetros dentro de los cuales debe operar el individuo. Estos serán los menos posibles para evitar la delegación de métodos, pero entre ellos tienen que contarse algunas restricciones importantes.
- *Recursos*. Identificar los recursos económicos, humanos, técnicos, u organizacionales con que cuenta para lograr resultados deseados.
- *Rendición de cuentas*. Establecer normas de rendimiento para utilizar en la evaluación de resultados y los momentos específicos en que tendrá lugar esa evaluación.
- *Consecuencias*. Especificar lo que sucederá, bueno y malo, como resultado de la evaluación. Entre ellas, pueden contarse: las recompensas económicas, las psicológicas, las diferentes asignaciones de tareas y los resultados naturales ligados a la misión general de la organización.

c).- Estructura organizacional

Por hábil estrategia que sea, si no diseña una buena estructura, no podrá implementar la estrategia. Esta función no consiste en controlar desde arriba, sino en darle a la gente los medios para llevar a cabo una tarea. Antes de entrar en materia acerca de lo que es el diseño e implantación de una buena estructura organizacional.

- *Organización*. “Es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común”. En contraste en una sociedad, una comunidad o una familia, la organización se diseña adrede y no se basa en la naturaleza psicológica del hombre ni en la necesidad biológica. La organización se define por su tarea, mientras que las agrupaciones mencionadas se definen por un lazo que une a los seres humanos, sea éste el lenguaje, la cultura, la historia o la localidad.

La función de una organización es hacer productivos los conocimientos por eso requiere de la especialización de sus integrantes, para que esos conocimientos sean más eficientes. Las principales características de una organización, son:

- i. Son entidades que tienen un propósito especial, *una misión*. Las organizaciones sólo se perjudican a sí mismas y a la sociedad si emprenden tareas que están fuera de su competencia, valores y

función especializada.

- ii. Sus resultados son siempre para afuera. Por ejemplo, el resultado de un hospital es la persona recuperada. Esto significa que los resultados siempre están bastante alejados de la contribución de cada miembro.
- iii. Entrar en una organización es siempre una decisión, aunque en la práctica haya poca libertad de elección por la falta de oportunidades de empleo. Esto significa que la organización tiene que promocionar a sus empleados, de la misma forma como hace con sus bienes y servicios o quizás más.
- iv. Por estar constituida por especialistas, la organización moderna debe ser una organización de iguales, de colegas, de asociados. Ningún conocimiento debe tener un rango más alto que otro. La organización moderna no puede ser de jefes y subalternos: tiene que estructurarse como un equipo de asociados.
- v. Siempre es gerenciada. La sociedad, la comunidad y la familia pueden tener líderes -y también las organizaciones- pero sólo éstas son gerenciadas. Es decir, tiene que haber personas que tomen decisiones o nunca se hará nada.
- vi. Finalmente, debe ser autónoma. Legalmente puede ser una dependencia del gobierno, pero en la práctica, tiene que estar facultada para hacer lo que le compete. Si se utiliza para llevar a cabo "política gubernamental", inmediatamente deja de rendir.

- *Definición de Estructura.* La acepción más elemental es la que define la estructura como equipo de hombres del que se derivan todas las realizaciones de la empresa. Una segunda acepción, es considerar la estructura como un conjunto de niveles jerárquicos y de interrelaciones entre los diferentes grupos de hombres, al desarrollar su actividad profesional.

Puede decirse, así mismo, que la estructura está constituida por personas que, al realizar unos trabajos determinados -*directivos*, relacionados con la toma de decisiones, es decir, son los que señalan objetos determinados a personas concretas, objetivos que se alcanzan mediante una conducción adecuada de las mismas y con la autoridad que confiere la competencia específica; y *operativos*, que son los que se encargan de las actividades estandarizadas, repetitivas y rutinarias- utilizando unos instrumentos concretos (máquinas y equipo, bienes y servicios, procesos, sistemas), hacen realidad los fines específicos de una organización

El enfoque actual de la estructura es el de que ésta no ha de ser tanto un organigrama formal minucioso, cuanto una armazón flexible capaz de responder al entorno, mediante un adecuado flujo de información y una comunicación que facilite la coordinación rápida entre Departamentos, y estimule el trabajo en equipo.

Es así mismo, fundamental, que la estrategia preceda a la estructura y no al contrario, como suele suceder, pues sólo así se asegura un mejor desempeño. Esto implica que debe haber congruencia no solamente entre la estrategia y la estructura, sino entre todas las variables del esquema organizacional. De allí que, actualmente, las estructuras sean más flexibles y puedan aparecer diversas formas de ellas. Cada vez más, se presenta la transición de estructuras funcionales y culturas cerradas, a estructuras mixtas y culturas abiertas.

En este proceso de transformación, en el que todos saldremos beneficiados de alguna manera, habrá también perdedores. Estos, serán aquellos que, en contraposición a escuchar oportunidades, encontrarán amenazas en esta palabra y optarán por seguir haciendo más de lo mismo, es decir, continuarán con esquemas obsoletos y poco apropiados para la situación actual y futura.

La estructura es adecuada, cuando el ordenamiento de procesos, funciones, tareas y recursos es tal, que permite adoptar la mejor forma operativa para alcanzar la estrategia y el mejor diseño del trabajo humano para vigorizar una cultura que soporte la estrategia.

Si al aplicar los criterios de diseño, se opta por una estructura orgánica de tipo funcional, o divisional, o matricial, o en redes, o en híbrida, etc.,

querrá decir que la escogida es la que más sirve para funcionar adecuadamente, de acuerdo con los dictados de la estrategia. En sí mismas, no hay estructuras buenas ni malas, ni mejores ni peores, sino más bien estructuras que funcionan de acuerdo con las exigencias estratégicas propias de la organización en un momento determinado. Por tal motivo, son normalmente flexibles y se ajustan a las exigencias estratégicas del momento.

- *Organización basada en responsabilidad.* En el trabajo de conocimiento, la organización se compone de especialistas, cada uno de los cuáles sabe más sobre su propia especialidad que ninguna otra persona en la organización.

Hasta ahora, se creía que el superior sabía lo que estaba haciendo el subalterno, porque había ocupado su cargo. Pero ahora, los superiores no conocen el oficio de sus colaboradores, pues nunca lo han hecho. Por lo tanto, todos los miembros de la organización deben pensar a fondo en sus objetivos y en su contribución y asumir la responsabilidad de ambas cosas. Es también responsabilidad de todos, comunicarles sus objetivos, prioridades y contribución proyectada, a sus compañeros del trabajo - hacia arriba, hacia abajo y lateralmente. Y es responsabilidad de todos los miembros asegurarse de que sus propios objetivos concuerden con los de todo el grupo.

Hasta las organizaciones que a primera vista hacen trabajo no calificado, en su totalidad o en parte necesitan ser reestructuradas como organizaciones basadas en responsabilidad. Se ha demostrado que se puede fomentar grandemente la productividad de las personas que realizan trabajo no calificado o manual, exigiéndoles responsabilidad en cuanto a los objetivos, la contribución y el desempeño de todos. No se puede olvidar que estas personas saben más sobre su trabajo que cualquiera otra. Y si se les hace responsables, actúan con sentido de responsabilidad.

Cuando se habla de cultura, se deben precisar los siguientes conceptos: Hombre, Organización, Relación Hombre-Organización.

Conceptos de Hombre, se concibe al Hombre como un ser que busca su desarrollo integral, a partir del encuentro de sus cuatro dimensiones: física (alimentación, nutrición, ejercicio), mental (desarrollo profesional), espiritual (desarrollo interior) y afectivo/social (relaciones profundas con otros).

Se habla de *Organización*, como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo. Y para que se dé este desarrollo, debe ser, específicamente, una organización abierta, con las siguientes características:

- Sus procesos de comunicación se basan en la construcción de significados, lo cual exige que las personas efectúen procesos de

centración y decentración (centración: partir de la propia realidad; decentración: salirse de la propia realidad para mirar la realidad del otro).

- Sus miembros trabajan en equipo y se les posibilita la autonomía (decisiones) y la autogestión (control del proceso).
- El proceso y el resultado interactúan en forma permanente.

Relación entre el Hombre y la Organización parte de la concepción de cada uno como un sistema abierto, es decir, con posibilidad de desarrollo permanente. Esta relación implica o genera una zona de significados comunes que se están construyendo y van creciendo permanentemente, lo que, a su vez, posibilita el desarrollo de cada uno.

Es un concepto básico, entonces, que la construcción de la cultura está en la construcción de significados comunes, donde se validan los elementos que se vuelven parte de la cultura organizacional. Y, como conclusión, la relación Hombre-Organización favorece y permite el desarrollo integral mutuo, mediante la interacción permanente en la búsqueda de soluciones (dimensiones del hombre y de la organización) y debe generar el desarrollo armónico de ambos.

Gerencia del día a día (Gerencia de la rutina)

La gerencia del día a día provee la plataforma sólida que asegura el mejoramiento y desarrollo reales, y permite que la GERENCIA cumpla su papel de orientación estratégica. Porque un gerente no puede dedicarse a pensar únicamente en el largo plazo, y asegurar que la organización sea un éxito dentro de 50 años, mientras que los resultados del año que está terminado son desastrosos.

Mediante la gerencia del día a día se pretende, entonces, “mantener y mejorar los procesos repetitivos”, que representan el 95% o más del total de procesos. De allí que sea fundamental, en cualquier esquema de gestión, y con mayor razón en un esquema de gerencia integral, para mantener y mejorar los niveles que se alcancen.

- Objetivos. Los objetivos de la gerencia del día a día, son:

- * Eliminar y/o bloquear las causas fundamentales de los problemas.
- * Garantizar procesos que sean gerenciados donde se ejecutan.
- * Eliminar el trabajo innecesario.
- * Mantener los niveles alcanzados y mejorar.
- * Posibilitar que la gerencia disponga de más tiempo para pensar en el futuro y en el mercado de la organización, como el papel clave que debe cumplir dentro de la misma.

Componentes o elementos. *Para responder Como Hacer el Gerenciamiento Día a Día*, se deben mencionar los cuatro componentes o elementos del mismo, a saber:

i.- Método de análisis y solución de problemas. Se utiliza para solucionar problemas y mejorar procesos y/o resultados. Los problemas se entienden como desviaciones de los resultados previstos, y los proyectos de mejoramiento hacen referencia básicamente a los Clientes y Competencia. En la conformación de los grupos para el análisis y solución de problemas, se debe involucrar a los responsables de causas pues, de esta forma, se le da sentido a la participación.

ii.- Estandarización. Es un proceso dinámico que permite, básicamente, diseñar e implementar estándares técnicos, procedimientos operacionales y manuales de capacitación -con plena participación del personal que ejecuta el trabajo y con apoyo de las áreas técnicas- para los productos, servicios y procesos de la organización. La estandarización se concibe como un medio para lograr mejores resultados y avanzar en el desarrollo, y no como un fin.

iii.- Análisis de procesos. Consiste en que, cada área y persona del nivel gerencial de la organización, define servicios y clientes, y negocia con ellos las características de calidad para cada servicio y genera el correspondiente

sistema de medición, con ítems de control y verificación y correspondientes estándares o metas.

Mediante este elemento, todas las áreas y personas de la organización deben:

- * Definir bienes y servicios.
- * Definir clientes para esos bienes y servicios, tanto internos como externos.
- * Definir las características de calidad para los bienes y servicios, mediante la concertación directa con los clientes.
- * Definir indicadores para las características de calidad y hacer el seguimiento correspondiente.

iv.- Gerencia del servicio, es la capacidad de gerenciar los procesos que se relacionan directamente con el cliente, el cual forma parte fundamental del proceso. Esto requiere la construcción de ciertos conceptos y herramientas, que posibiliten la calidad del servicio persona a persona. Se trata de un enfoque total de la administración que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación del mismo. En su forma más simple, el servicio es dar algo más de lo que el cliente espera. Para ello, es necesario que toda la organización: *Piense-Sienta-*

Actúe en función del cliente, valiéndose de: Tiempo – Recursos – Planificación – Imaginación.

El ejercicio de este tipo de gerencia integral requiere que se adquiera un “saber práctico”, es decir, que no sólo tenga conocimiento de los conceptos de estos tres ejes, (saber) sino que conozca las técnicas que ellos emplean (saber hacer), así como sus herramientas (hacer): *Concepto + Técnicas + Herramientas.*

Además, para que se pueda producir la renovación gerencial que se acaba de describir, es necesario que se produzcan cambios en los Servicios, con el fin de que se conviertan en “organizaciones inteligentes”, es decir, donde los recursos humanos expanda continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultiven nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva quede en libertad y donde la gente, continuamente, aprenda a aprender en conjunto. Cómo convertirse en este tipo de organización, será lo que se tratará a continuación.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- El recurso humano es uno de los principales elementos institucional y por tal motivo se hace necesario conocer sus aspiraciones y objetivos personales y por más elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado como una persona individualizada, diferente de las demás.
- En cuanto a la planificación de recursos humanos se deberá tener en cuenta la participación de todos los directivos y gerentes de la organización para que en base al plan estratégico que tenga la organización, proyecten los recursos necesarios y las necesidades de la organización.
- El cambio de milenio es una buena oportunidad para reflexionar sobre las habilidades características que el nuevo entorno empresarial demanda de los directivos.

Los directivos del nuevo siglo deben de prepararse diferente y las formas de trabajo variarán. Idiomas, estudios, conocimientos informáticos y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser un directivo. Lo primero es tener ganas de conseguir el cargo; después, mucho sacrificio.

- El nuevo estilo de gerencia requiere de una organización descentralizada, con unidades con capacidad de decisión y autonomía, pero siempre con su supervisión, con menos jerarquías donde pueda existir la responsabilidad compartida; donde sea posible que la información acerca de los procesos vitales del trabajo esté contenida en cada una de las partes, y la relación entre ellas se basen en un sistema de comunicación intensiva.
- La optimización de procesos requiere de conocimiento estadístico para reconocer la estabilidad de un sistema y sus causas de variación, ya que ésta proviene de diversas variables pertenecientes al proceso. La variación está presente en todo proceso y existe variación aleatoria, producto de causas comunes inherentes al sistema, y variación no aleatoria, producto de causas especiales ajenas al proceso. Fallas en reconocer estas diferencias incrementan la variación, la incertidumbre y los costos. Estos efectos adversos resultan al tomar acciones reactivas frente a fenómenos, de naturaleza principalmente aleatoria, inherentes a todo proceso, sin reconocer este origen. La variación debe ser identificada y analizada.

La Administración Eficiente se traduce, en el campo logístico especialmente, en un continuo proceso de mejoramiento de la organización. Para resolver los problemas y lograr un rendimiento creciente y sostenido, este proceso de debe ser:

- i. Dirigido por líderes de la organización, enfocado a satisfacer a los usuarios claves de la organización, incluyendo clientes, jefes y empleados, sin descuidar a los proveedores.
 - ii. Las iniciativas de mejoramiento deben realizarse a través de cambios en los procesos críticos, evaluando constantemente el sistema.
 - iii. Se debe accionar sobre los recursos y crear una cultura organizacional proclive a los nuevos cambios, que debe ser reeducada paulatinamente y en forma previa o simultánea, con el objeto de liberar al personal de sus viejos hábitos y condicionamientos.
- Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.
 - Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo, alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.
 - La capacitación en el puesto de trabajo es una metodología de capacitación técnica que podría ser de mucha ayuda para su dirección,

porque conformarse con la experiencia del recurso humano es acercarse a su obsolescencia.

- Podríamos iniciar las mejoras con realizar investigaciones y estudios de otras empresas con la información referida a la demanda de los bienes y/o servicios, mediante las técnicas de gestión logística, para mejorar el servicio ofrecido a los clientes, disminuir los costos y mejorar su capacidad de adaptación a los cambios.
- Los recursos humanos actualmente constituyen el recurso fundamental de las organizaciones, al ser portadores de experiencias, conocimientos, capacidades, habilidades, etc., que posibilitan a la organización ocupar una posición, ventajosa o no, en el mercado y para bien de la comunidad.

4.2. Recomendaciones

- Una vez que se ha identificado al usuario y sus requerimientos hayan sido transformados en definiciones operacionales, el sistema debe seguir esta señal, detectar sus variaciones, efectuar el proceso de realimentación y modificar la dirección de los esfuerzos tanto como sea necesario. En nuestro caso particular, a veces es difícil visualizar al cliente o usuario de los productos de nuestras organizaciones, pero sin duda, son nuestras fuerzas operativas el destino final de nuestros productos y serán integrados y transformados en un nuevo proceso mejorado.

- Debemos desarrollar una nueva manera de mirar a una organización; mirarla como un sistema compuesto por subsistemas y procesos interrelacionados y concurrentes con su misión, en los que se incluye tanto a los proveedores como a los usuarios. Debemos mirar primeramente nuestros procesos y a los elementos que están entrando al sistema; posteriormente, buscar los procesos críticos o aquellos de mayor impacto en la misión y preguntarnos en qué forma contribuyen éstos a incrementar el valor de nuestros servicios o a reducir nuestros costos. Debemos buscar los obstáculos, las duplicidades de esfuerzo, cuellos de botella, los desequilibrios, las oportunidades de combinación de tareas, la eliminación de etapas innecesarias o de menor contribución y los derroches. Asimismo, será necesario estudiar la aplicación de nuevas tecnologías que permitan reducir tiempos y hacer más eficiente el proceso. En este sentido el empleo de sistemas de información será de gran valor, especialmente en áreas tales como diseño, toma de decisiones, control contable y control de personal. Del mismo modo, existirán sistemas que irán quedando obsoletos, donde los progresos incrementales no serán suficientes y tendremos que preguntarnos cómo podemos hacer lo mismo en una nueva forma, o sea, tomar la decisión de cambiar un equipo cuando ello sea más barato que repararlo, o asumir que su reposición será pagada con uno de mayor calidad.

- Para el caso particular de la logística, las metas son: crear una cultura de servicio al usuario, con participación del personal, desarrollando una cadena logística eficiente y con capacidad de respuesta. Además, identificar los procesos con mayor impacto en los costos y en el valor de los bienes y servicios, administrarlos centralizadamente e invertir lo necesario para construir la infraestructura de apoyo. Al mismo tiempo alinear y entrenar la organización, buscando una recompensa en el largo plazo.
- La introducción de filosofías de eficiencia, administrativa y económica, en la institución, deben integrarse paulatinamente; evitando incomodar pues ello retardaría su implementación, desaprovechando la favorable oportunidad que se presenta de obtener los beneficiosos efectos de los nuevos procedimientos administrativos, que, estando ya mayoritariamente internacionalizados en la conciencia profesional-institucional, sólo esperan su pronta aplicación para acercarse así a la meta logística fundamental de una máxima eficiencia organizacional.
- Para lograr mejores niveles de eficiencia y competitividad se necesita un planteamiento de mejora continua, bien definido y bien ejecutado, que deberá implantarse en todas las operaciones y todas las actividades de las unidades. Las mejoras deben orientarse a lograr un valor agregado que deberá ser percibido por el cliente. Al dar una respuesta rápida y eficiente y proporcionar de manera consistente un valor superior a los clientes o usuarios, se logran ventajas adicionales

en el mercado. Para lograr dichos objetivos, el proceso de mejora continua debe incluir ciclos regulares de planeación, ejecución y evaluación.

Para cumplir los objetivos y metas que cada equipo de trabajo se propone, se deben crear maneras adecuadas de trabajar a su propia realidad, así como estrategias útiles que ayuden a cumplir lo programado. Una vez que esto sucede comienza recién el trabajo en equipo, con miembros comprometidos que contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas y se apoyan mutuamente.

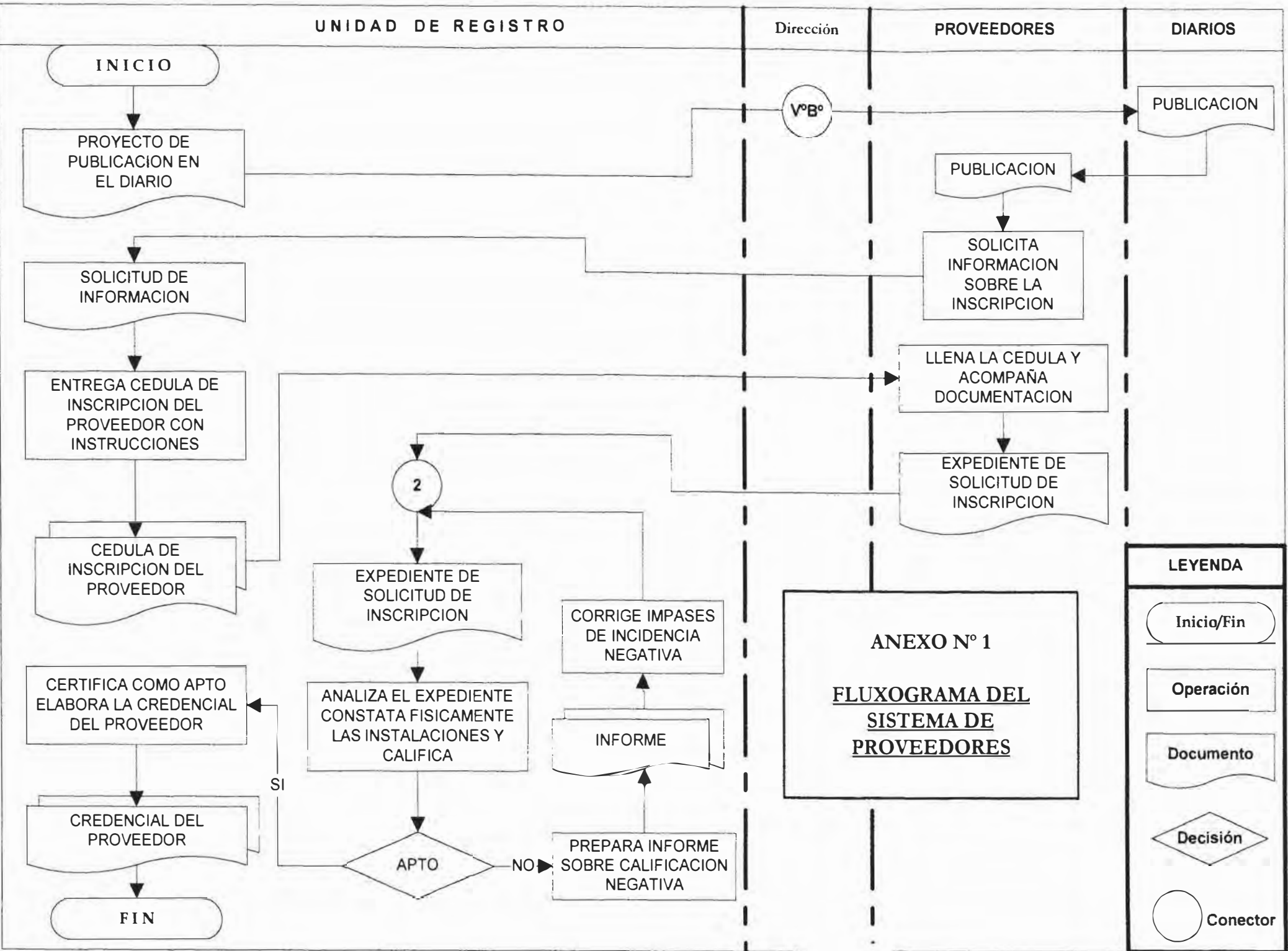
- En cuanto a la planificación de recursos humanos se deberá tener en cuenta la participación de todos los directivos y gerentes de la organización para que en base al plan estratégico que tenga la organización, proyecten los recursos necesarios y las necesidades de la organización.

BIBLIOGRAFIA

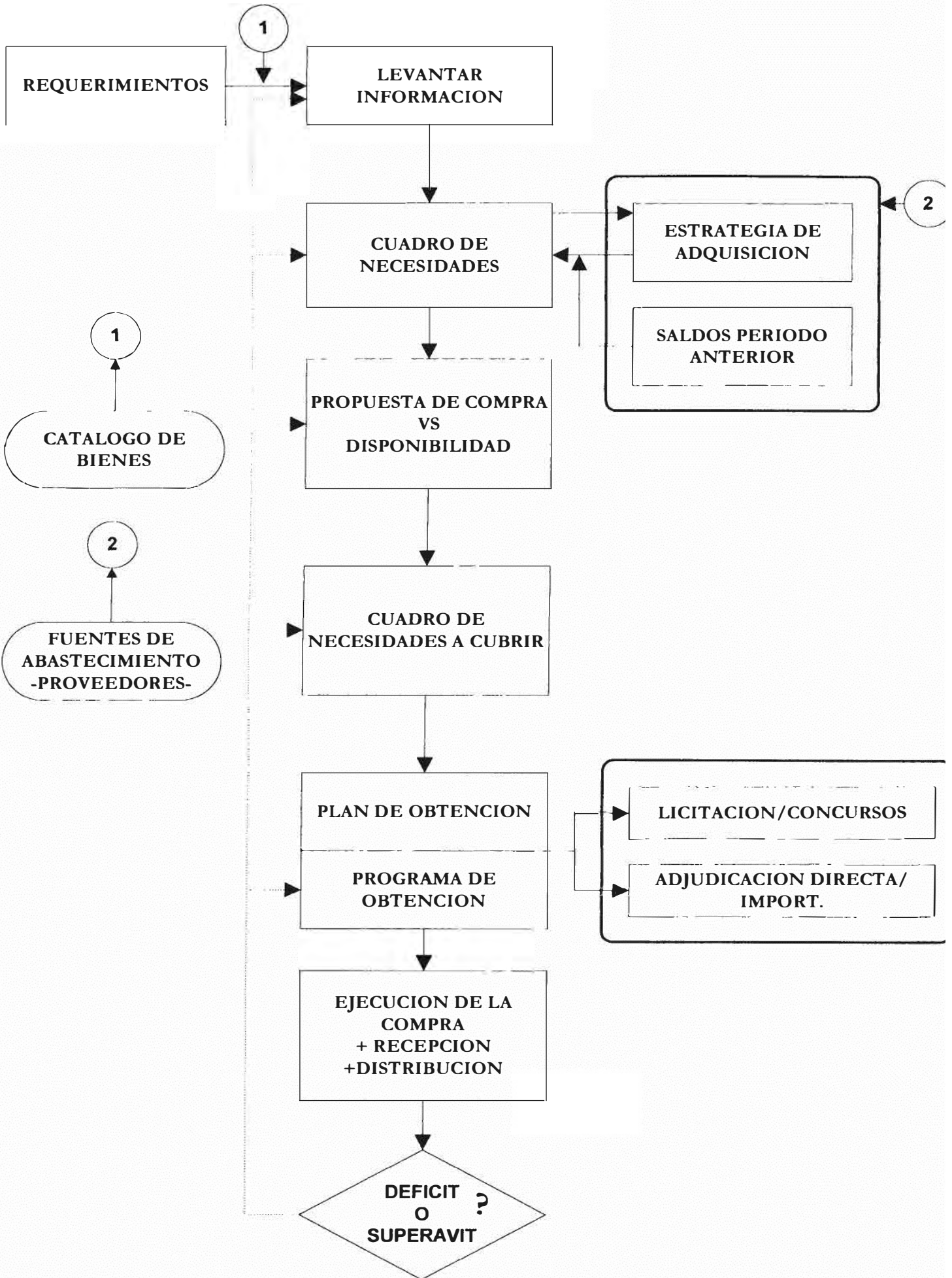
BIBLIOGRAFIA

- * **SIETE HABITOS DE LA GENTE EFICIENTE, EFICAZ Y COMPETITIVA**, Stephen R. Covey, PAIDOS, (1999)
- * **LA CLAVE DE LA VENTAJA COMPETITIVA JAPONESA**, Masaaki Imai, Kaizen. Compañía Editorial Continental, (1999).
- * **LOS DESAFIOS DE LA GERENCIA PARA EL SIGLO XXI**. Peter F. Drucker, Editorial Norma, (1999).
- * **CURSO DE GESTION EN LAS REDES DE ESTABLECIMIENTOS Y SERVICIOS DE SALUD**, Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud – Ministerio de Salud – 1998
- * **ADMINISTRACION DEL ABASTECIMIENTO**, Oficina Ejecutiva de Abastecimiento y Servicios Auxiliares – Ministerio de Salud – (1998)
- * **COMO IMPLEMENTAR EL KAIZEN EN EL SITIO DE TRABAJO**, Masaaki Imai, Kaizen. Mc Graw-Hill Interamericana de España, S.A.U. (1998).
- * **ADMINISTRACIÓN TOTAL DEL MEJORAMIENTO CONTINUO. LA NUEVA GENERACIÓN**. Harrington, H. James. Editotrial Mc, Graw Hill (1997).
- * **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**, Hernández y Rodríguez, Sergio. Editorial Mc Graw-Hill. Ciudad de México, (1996).
- * **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS**. Werther, W.B. y Davis, México: Mc Graw Hill. (1996)
- * **LIDERAZGO DE EXCELENCIA**, Miguel Angel Cornejo Rosado, Editorial Grad S.A. (1995)

ANEXOS



ANEXO Nº 2
FLUXOGRAMA DE REQUERIMIENTOS



A modo de reflexión, se recuerda una sabia historia de autor anónimo que dice así:

*Cuando era joven y libre y mi imaginación no tenía límites...
...Soñaba con cambiar el mundo*

*Cuando maduré y me volví más sabio,
descubrí que el mundo
no cambiaría,
así que moderé mis aspiraciones
y decidí cambiar únicamente a mi país.
Pero también descubrí que mi país no cambiaría*

*Al llegar a mi vejez,
en un último intento desesperado
resolví cambiar únicamente a mi familia y mi trabajo
pero ellos nunca lo permitieron
y ahora, al final de mi vida,
¡De pronto me doy cuenta!
si tan solo
me hubiera cambiado primero a mi mismo...*

*Entonces con mi ejemplo
habría cambiado a mi familia y mi trabajo
con su inspiración y aliento,
habría podido mejorar a mi país...
y quien sabe,
quizá podría haber cambiado
incluso el mundo!*