

Aplicación de Reingeniería en el alta de los bienes en la Subdirección de Almacenes de la Secretaría de Marina.

Introducción.

El país se encuentra en un proceso de cambio y la Administración Pública no es la excepción y en el caso muy particular, la Secretaría de Marina busca mejorar el servicio que presta como Institución militar de carácter permanente destinada a salvaguardar la soberanía del país y de sus instituciones.

Los bienes que se adquieren con el presupuesto asignado deben ser controlados y ministrados con oportunidad para lograr satisfacer las necesidades que las unidades de superficie, aéreas y terrestres requieran para cumplir con la misión asignada. Es responsabilidad de la Subdirección de Almacenes, agilizar los tramites administrativos correspondientes al alta de los bienes para evitar retraso en la distribución.

El trabajo en equipo en un ambiente cordial con el equipo adecuado para el ejercicio de sus funciones así como compromiso del personal con la Institución, debe ser la meta a alcanzar en primera instancia para de ahí partir en la búsqueda de un nuevo concepto de organización, aprendiendo de los errores que como seres humanos tenemos para que en el futuro no se presenten.

Considero que el proyecto que se desarrolla, es ambicioso por lo que implica su instrumentación pero este no debe ser obstáculo o limitante para desistir, la meta esta dada y los cambios que se logren significan que no se ha trabajado en vano, así que aplicaremos una frase que no recuerdo de donde la escuche, pero me parece adecuada para la reingeniería "*si ya conoces el sistema, modificalo*".

Planteamiento del Problema

La Secretaría de Marina vive actualmente una reestructuración, ésta contempla puntos específicos que a grandes rasgos podemos clasificar de la siguiente manera:

- Reducción de personal.
- Reorganización del sistema administrativo y operativo.
- Construcción de buques apropiados a las características propias de nuestro mar patrimonial.
- Adquisición de unidades aeronavales con equipo de detección sofisticado.

Con el fin de estar en condiciones de cumplir con la misión asignada que tiene la Subdirección de Almacenes e integrarse a la reestructuración ordenada por el Alto Mando, es necesario se eliminen vicios administrativos relacionados con el proceso de alta y baja de los bienes adquiridos con el presupuesto asignado a la Secretaría de Marina.

Éstos vicios que en la mayoría de los casos pasamos por alto no son sino el resultado de una falta en el seguimiento de las etapas que forman el ciclo y a la aplicación de los famosos "bomberazos" que como administradores estamos acostumbrados a aplicar sin atacar el problema de raíz y eliminarlo en su caso.¹

¹El 12 de enero del presente año (primera clase de la materia), dentro del cuestionario relacionado con las expectativas, manifesté que la meta al termino de la materia sería: " Establecer una estructura de organización donde el control de entrada y registro del material en almacén sea automatizado, estableciendo el control de inventarios por medio de

La reorganización de la Secretaría de Marina, es ya una realidad, así que pasaremos a particularizar nuestro problema: reorganizar la Subdirección de Almacenes con el fin de satisfacer en tiempo y forma a los clientes internos y externos con los que se tiene relación, buscando elevar la calidad en el servicio.

Diagnostico.

Recopilación de información.

La Subdirección de Almacenes de la Secretaría de Marina cuenta con las siguientes áreas:

- Departamento de Almacenes.

La función principal del Departamento de Almacenes es controlar y verificar que los almacenes locales y foráneos otorguen el alta a los bienes de activo fijo y de consumo que la Secretaría adquiere con cargo al presupuesto asimismo la elaboración de las tarjetas de control correspondientes, mismas que representan el resguardo.

- Departamento de Integración Documental.

Procesar la información correspondiente a las pólizas que se elaboran para la posterior formulación de la tarjeta de control, es la función principal que se lleva a cabo en éste departamento.

- Departamento de Integración Contable.

códigos de barras y enlazado con el área de adquisiciones para cerrar el ciclo logístico hasta ser embarcado hacia su destino final".

El control del presupuesto que ejercen las unidades administrativas tanto en el área metropolitana como en los mandos territoriales ubicados en ambos litorales es llevado a cabo en el Departamento de Integración Contable.

En los procesos administrativos que se llevan a cabo en los almacenes locales y foráneos, así como en los departamentos que conforman el organigrama de la Subdirección de Almacenes se han observado que son lentos por los diversos pasos que se siguen durante el proceso.

El **retrazo** que se presenta puede considerarse que es producido por la presencia de factores externos e internos tanto humanos como materiales, éstos dos aspectos son sin duda una parte primordial en la que debemos poner mayor atención para la solución del problema que nos compete.

Otro punto de medición que podemos citar son los requerimientos por parte de las Unidades Administrativas donde solicitan la radicación de las tarjetas de control y códigos de barras correspondientes de los efectos que les fueron ministrados con el fin de ser integrados a los inventarios correspondientes.

Considerando que desde la entrada de los bienes debe existir un control de los mismos, no tendría que presentarse este tipo de problemas si se contara con una organización bien planeada y apegada a procedimientos sistemáticos de operación.

Estrategias de intervención

La actual reestructuración del área de la Subdirección de Almacenes, obliga a la búsqueda de una nueva forma de organización, buscando que ésta sea más eficiente.

Para iniciar con la búsqueda de la resolución de problema se deben considerar:

- La experiencia del personal operativo.
- Las recomendaciones que el Maestro Suárez establece en su trabajo Desarrollo Organizacional "Estrategias de intervención. Son los modos en que la organización debe resolver sus problemas. Entre ellas se encuentran: técnicas de laboratorio, formación de Grupos T y desarrollo de interrelaciones grupales".
- La integración de un grupo de trabajo bajo la dirección de un Líder del equipo, que en este caso fungirá como Campeón del proceso y Promotor ejecutivo.

Cabe en este momento recordar las definiciones que Suárez plantea en su artículo Reingeniería (V,98) para plasmar el perfil del: Promotor ejecutivo. Tiene el poder por medio de la posición o la influencia en el personal. Articula la visión del proyecto en todos los recursos y procesos del proyecto. Se caracteriza por gozar de credibilidad con las personas y la voluntad de mediar a medida que el proyecto evolucione.

Campeón del proceso. Líder clave del proceso de cambio. Es común que sea el iniciador de la propuesta y que goce de credibilidad con el promotor ejecutivo y el resto de

los colaboradores, asimismo tiene comprensión cabal de los procesos.

Líder del equipo. Debe tener la capacidad de moldear un grupo de individuos que enfrenten las medidas y procesos del cambio. Es obvio que requiere cualidades de liderazgo, comunicación y profundo entendimiento del proceso RI. Es el enlace entre el proyecto y el resto de los miembros de la organización.

Una vez planteado de manera general el problema, se contempla realizar el protocolo siguiente:

- Se designará como Líder del equipo al Subdirector de Almacenes.
- Integración de un grupo de trabajo en el cual intervengan los Jefes de Departamento, quienes han sido nombrados recientemente por motivo de la reestructuración.
- Análisis por parte del equipo de trabajo de la planilla orgánica, los manuales de organización, procedimientos sistemáticos de operación y flujo gramas de los diferentes procesos administrativos.
- Censo de los medios informáticos con que se cuenta para determinar las necesidades en cada área administrativa.
- Cuestionario aplicado al personal que labora en la Subdirección de Almacenes relacionado con la nueva reestructuración.

Tomando en consideración todos los agentes que intervienen es necesario no perderse en el camino hacia la meta propuesta y hay que considerar que se presentaran problemas implícitos que deberán ser atacados y solucionados en su momento con el fin de evitar que se magnifique el principal.

Principios Teóricos.

En este apartado, se puede establecer que diversas teorías nos van a ayudar a establecer las bases sobre las cuales vamos a dar solución a nuestro problema.

Escuelas.

La afirmación de la **Administración Científica** "las decisiones sobre la organización y la distribución del trabajo deberían tener como base procedimientos precisos, científicos, después de un estudio cuidadoso de las situaciones individuales" que Taylor propuso, puede ser un punto de partida para iniciar la búsqueda de la solución al problema planteado.

Sin embargo nos haría puntualizar por separado cada uno de los problemas alternos que se presenten y a su vez establecer un proceso de solución a los mismos que en el peor de los casos caeríamos dentro de la telaraña que se nos presente.

Por otra parte el sistema de control de alta de los bienes, es un sistema que se ve afectado por factores internos y externos que no pueden ser considerados como constantes por ser de diversa naturaleza como son:

- La procedencia, que puede ser nacional o extranjera.

- Los tiempos de entrega.
- Características diferentes a las solicitadas.
- Condiciones Meteorológicas que dificulten el transporte.
- Calendario y horario de labores tanto de proveedores como del personal del almacén.
- Requerimientos urgentes.
- Falta del equipo necesario
- Faltas de personal por salud, vacaciones, incapacidad medica u otro motivo.

Por otra parte, tenemos que otro de los puntos que podemos considerar como limitantes, es que en los tiempos actuales y dentro del medio castrense, el especializar a un elemento significaría depender en todo momento de él y estar sujeto a limitantes ocasionadas por su ausencia.

La propuesta de actual es brindar mayor atención a los Recursos Humanos, otorgándoles una mejor calidad en el ambiente de trabajo, integrándolos cada vez más a las políticas de la Institución, éste punto de vista de la nueva gerencia es uno de los principios que la **Escuela de las Relaciones Humanas**.

El desarrollo tecnológico que se vive actualmente, dio paso a la aparición de la **Escuela Cuantitativa** donde la **Ingeniería en Sistemas** y la **Investigación Organizacional** pueden darnos las herramientas necesarias para llegar al objetivo, hay que dejar en claro que la aplicación de medios

electrónicos para dar celeridad a los procesos administrativos, no es dar una solución total.

La aplicación de programas informáticos para el apoyo en el desempeño de las actividades administrativas de los almacenes, deben ser el final de un estudio detallado de los procedimientos sistemáticos de operación y con el apoyo de personal especializado en la materia para que el sistema haga su trabajo en tiempo y forma.

Principios Epistemológicos.

La epistemología del presente trabajo, se desarrollara a partir del trabajo realizado por Vicente Suárez en su artículo Desarrollo Organizacional (IV,98) y con base a un cuestionario de 13 preguntas aplicado a 17 trabajadores (civiles y militares) que laboran en la Subdirección de Almacenes y cuya aportación considero de gran valor para el desarrollo del trabajo.

Las respuestas y comentarios que plasmaron en el mismo, me hicieron reflexionar sobre la responsabilidad que como líder se tiene así como la necesidad de involucrar más al personal para hacerlos sentir parte de un equipo y no el componente de una maquinaria, dando como resultado el siguiente panorama:

Antes

Categorías	Conceptualización
El ser humano.	La relación de trabajo que

	<p>se lleva con personal que labora en la Subdirección de Almacenes tanto civiles como militares, se basa en las Condiciones Generales de Trabajo para el personal civil y en las Leyes y Reglamentos que norman a todos los militares.</p> <p>No existen registros o antecedentes de haberse establecido con anterioridad grupos de trabajo dedicados a solucionar la problemática en los procesos de alta de los bienes adquiridos.</p>
El ambiente.	<p>Con base a la encuesta llevada a cabo, se puede establecer que el ambiente en el que desarrollan su trabajo el personal (civil y militar) no es del agrado de todos, manifestando principalmente falta de compañerismo.</p>
Liderazgo.	<p>El personal considera que sus jefes inmediatos por haber recibido recientemente el cargo,</p>

	<p>carecen de la experiencia en el desempeño de sus funciones por encontrarse en un proceso de aprendizaje, dando como resultado falta de confianza por parte de sus subordinados.</p>
Comunicación.	<p>Del análisis del cuestionario aplicado se concluye que si existe una buena comunicación en el área de trabajo y relacionado con éste, no así entre el personal para establecer un ambiente cordial y elevar la calidad en los procesos administrativos.</p>
Toma de decisiones.	<p>Todas las decisiones son tomas de manera unilateral por el Subdirector de Almacenes, con las aportaciones correspondientes de los Jefes de Departamento.</p>
Organización.	<p>Es determinada por la estructura autorizada por el Mando Superior y que es de forma piramidal y donde</p>

	las directivas emanan de la cúspide hacia la base.
Eficiencia.	Como todo cambio, se generan oposiciones al cambio por parte de los integrantes de la Subdirección pues consideran que se duplican funciones y retrasos administrativos.
Motivación	Por naturaleza, el ser humano siempre exige y se da mayor importancia a sus derechos y borra u olvida sus obligaciones. Hago esta observación en apego a que proponen la desaparición de llamadas de atención por escrito.

La situación actual de la Subdirección de Almacenes, con relación principalmente a los recursos humanos, es quizás a juicio propio el punto medular para lograr la meta propuesta.

La aplicación del cuestionario y los resultados que arrojó dejan en claro que existe un descontrol ocasionado por el cambio en la estructura y un punto que en todo momento pensé que no era importante, el ambiente es sin duda un problema alterno que hay re resolver.

Al final del proceso y con el apoyo del grupo de trabajo organizado, espero que se puedan presentar cambios relevantes y que el panorama sea más alentador que el presentado, y que se pueda presentar o sea cercano a:

Después

Categorías	Conceptualización
El ser humano.	<p>Integrar grupos mixtos de trabajo para sirvan de monitores para calificar el desempeño del trabajo que se realiza y que califiquen la calidad del servicio</p> <p>Dejar plasmado el sentimiento de que todo el trabajo que desempeñan es importante para el proceso.</p>
El ambiente.	<p>Es uno de los puntos en que se debe poner más atención para lograr un cambio radical, para lo cual la participación y disposición de todos los integrantes debe ser activa y abierta y establecer un ambiente cordial, que sin duda se reflejara en resultados positivos para la Institución. Se puede establecer.</p>

Liderazgo.

Dentro del medio castrense es importante que el personal subordinado vea a sus superiores como líderes, pero hoy en día debemos agregar o hacer sentir al personal que somos un equipo, que la actuación de todos es importante para alcanzar el éxito de la misión y no actuar con prepotencia por el grado que se ostenta sino ser abierto a críticas constructivas, dentro del marco de que las leyes y reglamentos que nos rigen.

Siempre he considerado que existen dos formas en que uno puede ejercer el mando, por el grado que se tenga o por la calidad moral con que se manda y a manera muy personal he tratado en la medida de lo posible inclinarme por la segunda opción, por considerar que el grado no da la sabiduría o el conocimiento, sino la preparación que se tenga.

"Para saber mandar hay que

	saber hacer lo que se ordena".
Comunicación.	Del análisis del cuestionario aplicado se concluye que si existe una buena comunicación en el área de trabajo y relacionado con éste, no así entre el personal para establecer un ambiente cordial y elevar la calidad en los procesos administrativos.
Toma de decisiones.	La meta es tomar las aportaciones del personal, con el fin de que funja como staff para tomar en consideración los diferentes puntos de vista y en diferentes niveles jerárquicos.
Organización.	La organización dentro del medio militar no puede cambiarse, pero con el establecimiento de grupos de trabajo y de los monitores del desempeño dentro del área de la subdirección de almacenes, podremos medir el grado de

	<p>avance, así como los nudos que se presente.</p>
<p>Eficiencia.</p>	<p>Durante el desarrollo del proceso se medirá el grado de avance en el desempeño de las funciones, poniendo nuevas metas para llegar a otorgar un servicio de mayor calidad hacia nuestros clientes.</p>
<p>Motivación</p>	<p>Los estímulos serán los otorgados por las Condiciones Generales de Trabajo en el caso del personal civil y para el personal militar aplicación de notas en sus memoriales de servicio que año con año se elaboran y para ambos, reconocimientos por el desempeño sobresaliente de sus funciones y su compromiso con la Institución.</p>

Metodología.

Vicente Suárez en su artículo Reingeniería(5,98) nos da una excelente herramienta para el planteamiento y estructuración del proceso de reingeniería:

<p>En el contexto de la organización se resume lo que se ha modificado en el ambiente.</p>
<p>Existen conflictos entre personal militar y personal civil por los diferentes lineamientos (Leyes y reglamentos) que norman la relación laboral con la Secretaría de Marina, por otro lado existe cierta resistencia al cambio en la organización del área de la Subdirección de Transportes, situación que en su momento considero aprovechan para confundir a los nuevos Jefes de Departamento y retrazar en su momento la integración plena de éstos últimos y por ende se genera que la documentación se rezague.</p>
<p>Se detalla la fuente del problema de la organización.</p>
<p>El proceso de alta de los bienes adquiridos presenta “cuellos de botella” en diversas áreas administrativas, iniciando por el tiempo que tardan en recibirse los pedidos por parte de los proveedores o que éstos los surtan mal en sus especificaciones, ocasionando acumulación en primera instancia.</p> <p>Otros puntos a considerar pueden ser que no se recibe oportunamente la orden de distribución, las unidades administrativas del área metropolitana no retira del almacén los efectos que la Dirección de Compras adquiere.</p> <p>Al contar con las facturas y pedidos de los bienes, se elabora una póliza de alta de los bienes, en su carácter de activo fijo o de consumo, esta póliza describe el bien del efecto así como la partida afectada. Con la póliza de alta se elabora la tarjeta de control que es el resguardo de los bienes a cargo de la Secretaría de Marina, ésta tarjeta se elabora por medio de un software especial instalado en equipos de computo <i>obsoletos</i> distribuidos en los dos almacenes locales, ocasionado que su procesamiento sea lento y por consiguiente la remisión a los usuarios finales se lleve a cabo en un tiempo considerable por el tramite administrativo que se sigue.</p>
<p>En términos de demanda del mercado, se describe la manera en que las expectativas exigen un nuevo desempeño.</p>

Los usuarios finales constantemente remiten informes relacionados con falta de tarjeta de control de los bienes que reciben, ocasionando que la incorporación de los inventarios no sea acorde muchas veces con el año de su rendición. Esta situación es el resultado de un proceso lento en el alta de los bienes, considerándose una mala calidad en el servicio al cliente.

Se explican las razones por las que las capacidades y los procesos actuales no satisfacen las demandas.

En primera instancia, podemos recalcar que se debe concienciar al personal que labora en el área, de la importancia que tiene su trabajo dentro del todo el contexto de la organización inculcándoles las razones por las cuales debemos prestar un servicio de calidad a nuestros clientes y a su vez exigir de nuestros proveedores la misma calidad, situación que es sin duda la base para lograr que con las herramientas de trabajo con que se cuenta no sean las limitantes para el buen desempeño.

Otro punto que limita el buen desempeño es el ambiente de trabajo que ellos mismos crean y que distrae la atención de los mismos en sus funciones, dedicando más tiempo a sus conflictos que a sus labores.

Tomando en cuenta los alcances del proyecto, es necesario que el personal reciba una capacitación permanente y programada con relación a los nuevos procesos a seguir.

El costo de la inactividad advierte sobre las consecuencias de continuar con lo establecido.

El proceso que actualmente se lleva para el alta de los bienes es lento y es necesario eliminar vicios administrativos y buscar mayor compromiso por parte del personal, ya que en el supuesto de continuar con el proceso como a la fecha se lleva, daría como resultado un rezago en la elaboración de las tarjetas de control, mismas que son el resguardo y la comprobación del ejercicio del presupuesto asignado a ésta Secretaría.

Se estipulan algunos objetivos cuantitativos de gran alcance.

El objetivo principal es lograr no tener rezagos en el alta de los bienes y la

documentación que se genera por su concepto.

Establecer el alcance. Los límites del proyecto deber amplios para cubrir necesidades o problemas importantes de los usuarios.

Los bienes al recibirse de los proveedores serán verificados por medio de un lector de código de barras para comprobar que en la base de datos previamente alimentada, el bien corresponda con la requisición, este sistema generara la tarjeta de control y el código de barras institucional. La información será compartida con el área de Programación desde donde se generara la orden de embarque o de salida para el usuario final.

Otra parte de la información alimentara el inventario maestro de la Secretaría en el área de Control de Bienes.

Identificar la escala. Selección de región, unidades de negocios, etc.

El proyecto piloto se levara a cabo en las oficinas de la Subdirección de Almacenes y en los almacenes del área metropolitana con el fin de verificar su funcionamiento y corregir en caso necesario su operación, hasta llegar a concretar el proyecto para su implementación en los almacenes foráneos.

Este programa piloto se iniciara de manera manual en coordinación con el área de Control de Bienes, Adquisiciones y Programación para que una vez que se hayan eliminado las fallas por concepto de tramites así como aquellas que por la capacitación e integración del personal al proyecto se eliminen, solicitar al área de Sistemas el desarrollo del programa.

Determinar los recursos disponibles en general y por fase.

Los recursos los dividiremos en material, personal y financieros. De éstos tres grupos, contamos con una planilla restringida que necesita capacitarse en el manejo de los sistemas informáticos, con relación al material, no se cuenta con el equipo necesario para la implantación del sistema propuesto asimismo los recursos financieros con que se cuenta son los asignados para el manejo del almacén, con partidas especificas para su ejercicio, no pudiéndose destinar éstos

para otros rubros.

Actualmente se cuenta con 3 computadoras que tienen instalado un software para la elaboración de las tarjetas de control y códigos de barras, este programa se adquirió a una compañía dedicada al desarrollo de sistemas en 1996, fecha en la que se inicio el proceso de regularización de los inventarios en todos los Establecimientos y Dependencias.

Por otra parte existe como limitante lo dispuesto en los Lineamientos de austeridad y transparencia publicados en el Diario Oficial de la Federación el pasado 28 de febrero así como los lineamientos para el ejercicio fiscal del año 2001.

Comparar los recursos necesarios contra los disponibles.

Con relación a los recursos necesarios, se necesita contar con más personal para cubrir las áreas en que la carga de trabajo es considerable así como los recursos económicos para capacitarlos en el manejo de sistemas informáticos, por otra parte es necesario renovar o adquirir nuevas computadoras para la implantación del sistema así como los periféricos necesarios para optimizar la elaboración de las Tarjetas de Control

Final Feliz ¿Será?

Conclusión.

El cambio en la estructura de la Subdirección de Almacenes, representa un rechazo por parte del personal en general, hablo de civil y militar por considerar que las funciones de duplican o que les costara trabajo integrarse a una nueva estructura, siendo de entrada una barrera en el proceso de evolución.

Todo cambio implica nuevos retos así como el planteamiento de nuevos paradigmas en una estructura a la

cual por principio de cuentas ya es rechazada sin dar la oportunidad a probar su eficiencia o ineficiencia.

Eliminar del pensamiento del personal este síndrome, no es tarea fácil pero al menos ya se dio inicio a un proceso de cambio al invitarlos a participar en una encuesta que reflejara la situación actual de área.

La derrota esta trazada, existe un compromiso por parte de los Jefes de Departamento por alcanzar la meta fijada, eliminar los retrasos en el proceso de alta de los bienes invitándolos a participar activamente dentro de un grupo de trabajo incluyente y no excluyente, donde la opinión de todos va a ser tomada en cuenta para trabajar como equipo.

El desarrollo del sistema tomara tiempo así como el proceso de mejoras al mismo, pero es necesario que existan obstáculos para probar la fortaleza del personal, conocer sus habilidades y limitaciones, donde nuevas metas sean planteadas a lo largo del camino.

Tenemos que ver que el simple hecho de implantar un sistema informático no basta, se tiene que fomentar el trabajo en equipo y el desarrollo del personal y solo de esta manera podremos estar tranquilos que nuestra misión de lideres esta cumplida, cuando se logre el desarrollo integral en beneficio de una institución, donde el trabajador sienta que sus labores las realiza por convicción y no por obligación.

La Secretaría de Marina al igual que todas las instituciones de gobierno necesitan evolucionar en todos sus aspectos para no quedarse viviendo en el pasado, el pasado debe ser la plataforma donde el nuevo andamiaje debe ser

instalado para dar forma a nuevas estructuras organizacionales siempre en beneficio del país.