



LA FILOSOFÍA GERENCIAL DE LOS SISTEMAS LOGÍSTICOS

**Dr. José Antonio Acevedo Suárez
Dra. Martha Inés Gómez Acosta
Dra. Ana Julia Urquiaga Rodríguez**

Septiembre 2006

ÍNDICE

	Página
LA FILOSOFÍA GERENCIAL DE LOS SISTEMAS LOGÍSTICOS	1
El enfoque logístico en la gestión empresarial	2
1. LOS PRECEPTOS BÁSICOS DE LA FILOSOFÍA GERENCIA	4
1.1. Importancia de los preceptos dentro de la filosofía gerencial de las empresas cubanas	5
1.2. Nivel de aplicación de los preceptos en la filosofía gerencial de las empresas cubanas	7
1.3. Grado de prioridad de los preceptos en el desarrollo de la filosofía gerencial de las empresas cubanas	8
2. CLASIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ESTADO DE DESARROLLO DE LOS PRECEPTOS DE LA FILOSOFÍA GERENCIAL	10
3. INTERPRETACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA FILOSOFÍA	13
3.1. Búsqueda de la coherencia de toda la filosofía	14
4. ESTRATEGIA PARA IMPLANTAR LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL EXITOSA	15
BIBLIOGRAFÍA	18

LA FILOSOFÍA GERENCIAL DE LOS SISTEMAS LOGÍSTICOS

En la situación actual el empresario se enfrenta a un reto enorme por la situación económica y competitiva del entorno cambiante y cada vez más globalizado en que debe desempeñarse. En este caso es esencial que la empresa adopte en su gestión una filosofía de gestión dirigida a soportar el comportamiento y actitud de los directivos y trabajadores en función de sus objetivos estratégicos en el marco de su situación específica. Apoderarse de una determinada filosofía es esencial, ya que la misma constituye un conjunto de preceptos que son aceptados por todos y lo aplican autónomamente en su actuación, sobre todo cuando la empresa necesita no una fuerza de trabajo sino de personal creativo, alineado a los objetivos de la empresa y capaces de actuar autónomamente. Esto se logra cuando todos comparten una misma filosofía de gestión.

Sin embargo, en la literatura se observan un conjunto de propuestas de filosofías de gestión, aunque muy pocas veces se le orienta al empresario cuándo una filosofía en concreto es aplicable en su situación. Así es que se difunden diversas filosofías, tales como: gestión total de la calidad, reingeniería, justo a tiempo, enfoque logístico, implicación de los trabajadores, y otras. De un análisis de las principales filosofías gerenciales que se ofrecen en la literatura se llega a la conclusión que todas contemplan de una forma u otra los mismos preceptos y que expresan la actitud permanente hacia **el cliente, los trabajadores, la competencia y el entorno** en todos los actos y decisiones de la empresa. La diferencia de cada una reside en qué preceptos toma como centro y la forma en que relaciona los demás preceptos con esos. La empresa lo que necesita es conocer dónde reside su mayor debilidad actual para enfrentar el entorno y ahí es donde debe definir cuál debe ser su precepto básico y cómo construir su filosofía gerencial alrededor de dichos preceptos. De aquí se desprende que en cada momento la empresa debe reanalizar su filosofía gerencial y establecer cuál debe ser la transformación a realizar. La definición de la filosofía gerencial no es útil mientras no se logre que se integre a la cultura de la empresa.

La Filosofía Gerencial de los sistemas logísticos

Así R. Schonberger conceptualiza la administración por principios como la etapa más actual de la administración de la empresa y que está “enfocada al cliente, manejada por los empleados, con base en la información; ampliamente eficaz, robusta y perdurable”. En su libro *Manufactura de Clase Mundial para el Próximo Siglo* define los 16 principios que están presentes en la administración por principios y al analizarlos detenidamente se observa que se refieren todos a actitudes a observar en la administración general, en el diseño del producto, en las operaciones, hacia los trabajadores, en la calidad, en la información, en las capacidades de la empresa, y en la promoción.

El enfoque logístico en la gestión empresarial

En el mundo globalizado actual se hace crítico el llegar rápido al cliente con los productos y servicios que éste demanda con la calidad deseada y con costos mínimos frente a una competencia cada vez más creciente y una ampliación radical de la geografía del mercado de distribución y de aprovisionamiento bajo el influjo de la globalización de la economía. En esta situación, el enfoque logístico en la gestión empresarial se erige en una necesidad imperiosa para lograr la competitividad en el entorno actual. Es por ello que se define que la logística ya está constituyendo el nuevo factor de diferenciación competitiva.

Para aceptar este reto se hace necesario un desarrollo acelerado de la logística en la empresa en el ámbito de su filosofía, la estructura, los conceptos y las técnicas. Los principales preceptos de la filosofía gerencial asociados con el enfoque logístico son los siguientes:

1. Satisfacción permanente a los clientes
2. Justo a tiempo: producir y gestionar lo que en cada momento se demanda
3. Gestionar la empresa como un flujo integrado de materiales, información y valores

La Filosofía Gerencial de los sistemas logísticos

4. Trabajo con lotes pequeños
5. Integración con clientes y proveedores
6. Constante combate a los inventarios
7. Dirección por procesos
8. Amplia aplicación del autocontrol y la autogestión
9. Amplia aplicación del trabajo en equipos
10. Constante mejoramiento del medio ambiente

La integración de estos preceptos conforma una filosofía para la gestión logística de la empresa no como un enfoque aislado sino integrado a la filosofía gerencial en su totalidad. Quizás una debilidad que se observa en la literatura lo es el hecho que los autores se parcializan con el enfoque gerencial que están analizando y no le aportan al empresario la visión de que la gerencia de la empresa es una sola y que debe apoyarse en una filosofía de gestión que abarque todos los elementos y que lo que se necesita en cada momento es hacer énfasis en aquellos elementos que más necesita la empresa aunque considerando la integralidad.

Precisamente al estudiar cuál es el impacto del enfoque logístico en la filosofía gerencial se parte de esta hipótesis:

Si bien es cierto que el enfoque logístico está constituyendo una exigencia del entorno actual y está conformando un nuevo factor de diferenciación competitiva, se necesita desarrollarlo observando la debida integración y proporcionalidad con los demás enfoques gerenciales y de acuerdo a las necesidades de la empresa en cada momento.

1. LOS PRECEPTOS BÁSICOS DE LA FILOSOFÍA GERENCIAL

Los principales preceptos de la filosofía gerencial de la empresa se clasificaron en un número total de 21 que incluyen a los relacionados con el enfoque logístico. Cada enfoque gerencial hace énfasis en un grupo de estos preceptos aunque se apoya en el resto y a su vez debe integrar con los demás. Los 21 preceptos que caracterizan a la filosofía gerencial son los siguientes:

1. Constante combate al despilfarro en toda la cadena de suministro
2. Solución de los problemas por los propios ejecutores
3. El cambio y las mejoras es un proceso constante
4. Calidad a la primera
5. Satisfacción permanente y creciente a los clientes
6. Atención a los problemas críticos que determinan el cumplimiento de los objetivos estratégicos
7. Justo a tiempo: producir y gestionar lo que en cada momento se demanda
8. Gestionar la empresa como un flujo integrado de materiales, información y valores
9. Organización orientada a los trabajadores
10. Trabajo con lotes pequeños
11. Racional utilización de las áreas
12. Integración con clientes y proveedores
13. Dirección por consenso
14. Plena identificación de los trabajadores con la empresa
15. Constante combate a los inventarios
16. Dirección por procesos
17. Énfasis en la competencia social de los trabajadores
18. Amplia aplicación del autocontrol y la autogestión
19. Amplia aplicación del trabajo en equipos
20. Énfasis en la innovación de los productos
21. Constante mejoramiento del medio ambiente.

La Filosofía Gerencial de los sistemas logísticos

Para verificar la hipótesis formulada y comprobar el estado actual de la filosofía gerencial en las empresas cubanas se realizó una investigación mediante un sistema de encuestas y entrevistas aplicadas a continuación de un debate con directivos y especialistas de empresas seleccionadas sobre el significado de cada precepto y su interpretación en cada una de las empresas participantes. Esta investigación abarcó un total de 102 empresas cubanas representativas de las distintas ramas de la producción y los servicios. Esta muestra tuvo un tamaño significativo para un nivel de confianza del 95% y un error del 6%.

1.1. Importancia de los preceptos dentro de la filosofía gerencial de las empresas cubanas

Del análisis realizado se determinó el nivel de importancia dado a cada precepto dentro de la filosofía gerencial en las empresas analizadas (ver figura 2.1).

En la figura 1.1 se observa que, excepto los preceptos de utilización al máximo de las áreas y producir con lotes pequeños, el resto de los preceptos cuentan con una puntuación que oscila entre 4,0 y 4,9 puntos con una media de 4,22 puntos. Esto significa que en la gestión empresarial como promedio se le da una alta importancia a todos los preceptos, lo que indica que el mejoramiento de la gestión empresarial requiere de un tratamiento en sistema y que dejar un precepto sin desarrollar puede atentar contra los objetivos planteados independientemente de en cuál se establezca el centro de la filosofía gerencial. Al comparar el nivel de importancia dado a los preceptos relacionados con el enfoque logístico con el resto se constata que no existen diferencias significativas (Tabla 1.1), lo cual indica que en el mejoramiento o perfeccionamiento de la gestión de la empresa no existe diferencia significativa con la importancia que se le debe dar al enfoque logístico con el resto de los elementos de la gestión, o sea, que se necesita poner al máximo nivel de importancia al enfoque logístico al igual que el resto de los preceptos.

La Filosofía Gerencial de los sistemas logísticos

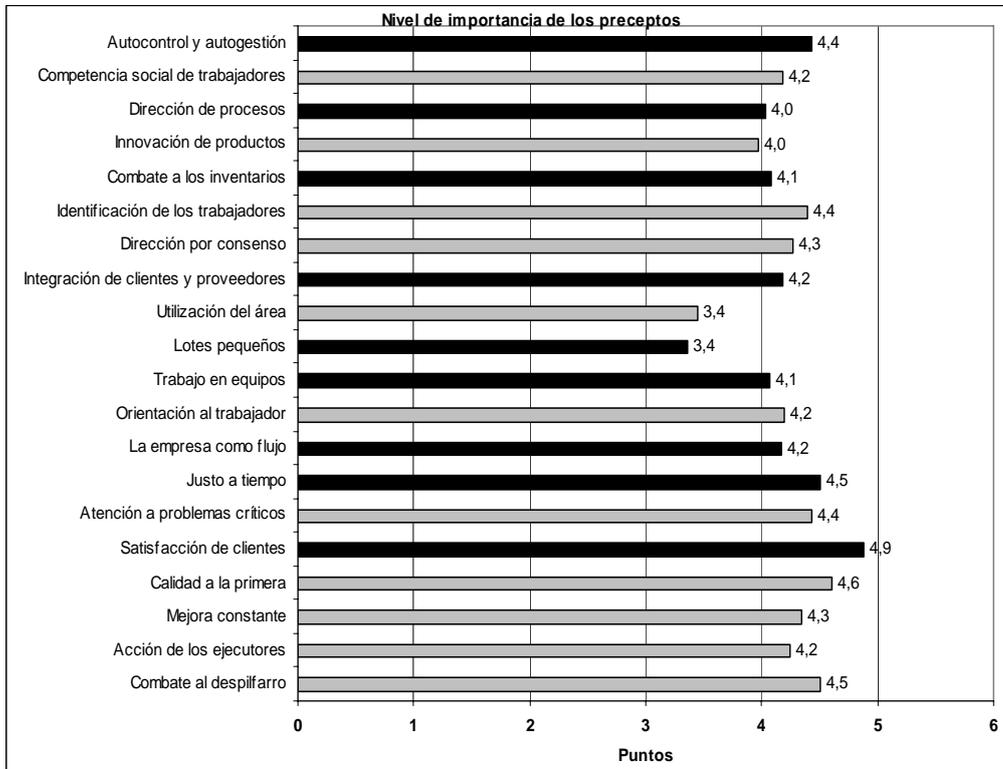


Figura 1.1. Nivel de importancia de los preceptos

Tabla 1.1. Comparación del nivel de importancia

Grupo de preceptos	Importancia	
	Media	Desviación Standard
Enfoque logístico	4,19	0,87
Resto de los preceptos	4,23	0,79
General	4,22	0,83

1.2. Nivel de aplicación de los preceptos en la filosofía gerencial de las empresas cubanas

Al evaluar en la muestra de empresas analizadas el nivel que tiene la aplicación de cada uno de los preceptos (en una escala de 1 a 5 puntos), se obtienen los resultados de la figura 1.2)

En cuanto al nivel de aplicación se observa que el nivel promedio asciende a 3,11 puntos para una calificación de un nivel medio el estado de cumplimiento de la filosofía gerencial en las empresas cubanas. Los valores oscilan entre 2,5 y 3,6 puntos. En la tabla 1.2 se resume la comparación con relación al nivel de aplicación de los preceptos relacionados directamente con el enfoque logístico, observándose que aunque el promedio es inferior las diferencias no son significativas, o sea, que el nivel de desarrollo del enfoque logístico está al mismo nivel que el desarrollo gerencial en general en las empresas cubanas.

Precisamente, actualmente en las empresas cubanas se desarrolla un proceso generalizado de perfeccionamiento gerencial tendente a desarrollar e implementar conceptos modernos de gestión en las mismas y basado en la amplia participación de todos los trabajadores como uno de los principales pilares de dicho proceso, lo cual está enfocado a desarrollar una cultura de excelencia en la gestión. En este enfoque se enmarca la necesidad de incrementar el nivel de aplicación de los preceptos de la filosofía gerencial moderna.

La Filosofía Gerencial de los sistemas logísticos

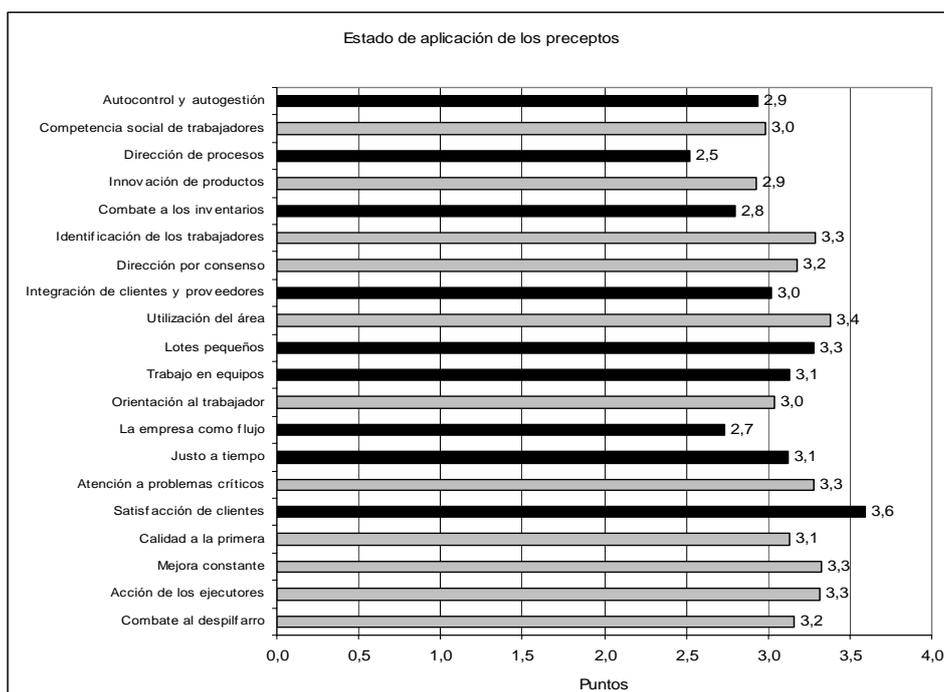


Figura 1.2. Estado de aplicación de los preceptos

Tabla 1.2. Comparación del nivel de aplicación

Grupo de preceptos	Aplicación	
	Media	Desviación Standard
Enfoque logístico	3,01	1,00
Resto de los preceptos	3,18	0,89
General	3,11	0,94

1.3. Grado de prioridad de los preceptos en el desarrollo de la filosofía gerencial de las empresas cubanas

Combinando el nivel de importancia con el grado de aplicación alcanzado en cada precepto se determina el grado de prioridad (en %) que debe tener cada uno en el perfeccionamiento de la gestión empresarial, para lo que se utiliza la ecuación siguiente:

$$\text{Grado de prioridad (\%)} = (5 - \text{Grado de aplicación}) * \text{Nivel de importancia} * 100/ 20$$

La Filosofía Gerencial de los sistemas logísticos

En la figura 1.3 se refleja el resultado del cálculo del grado de prioridad para el perfeccionamiento de cada precepto.

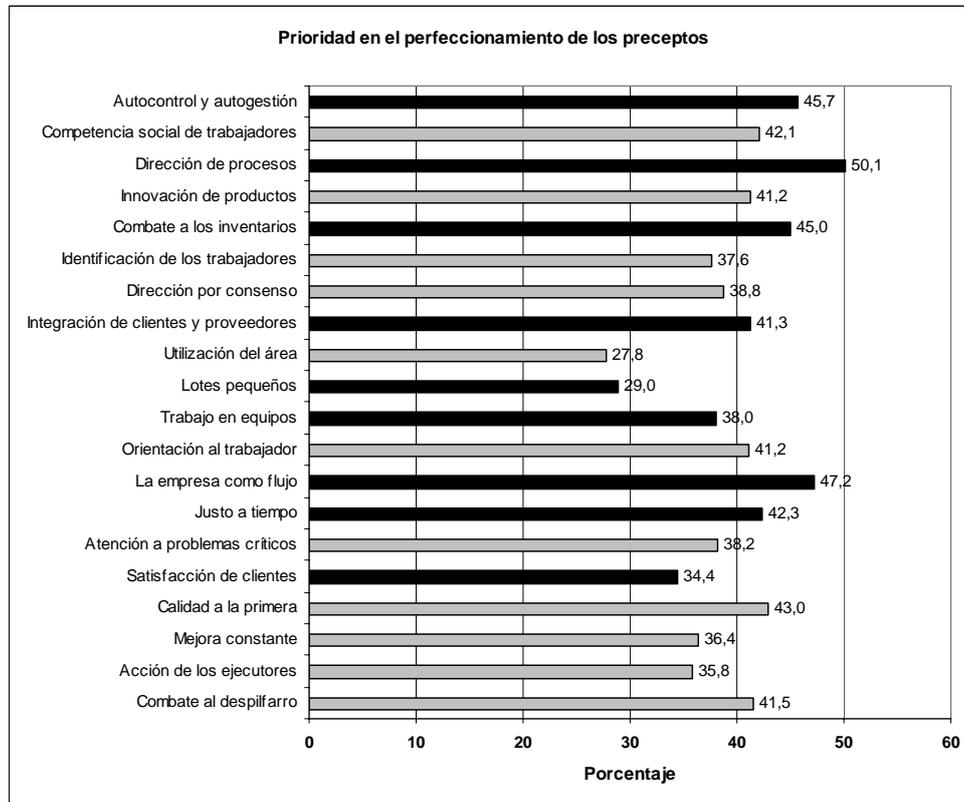


Figura 1.3. Prioridad en el perfeccionamiento de los preceptos

Según la figura 1.3, los preceptos que demandan el mayor grado de prioridad en el perfeccionamiento de la gestión empresarial son los siguientes:

1. Dirección por procesos (50,1%)
2. La empresa como un flujo (47,2%)
3. Autocontrol y autogestión (45,7%)
4. Combate a los inventarios (45,0%)
5. Calidad a la primera (43,0%)
6. Justo a tiempo (42,3%)
7. Competencia social de los trabajadores (42,1%)

La Filosofía Gerencial de los sistemas logísticos

8. Combate al despilfarro (41,5%)
9. Integración con proveedores y clientes (41,3%)
10. Orientación al trabajador (41,2%)
11. Innovación de productos (41,2%)

A pesar de ser estos los 11 preceptos que recibieron mayor prioridad en la evaluación se observa que los demás preceptos recibieron una calificación igualmente cercana a estos valores. Esto permite concluir que en el perfeccionamiento de la gestión empresarial debe dársele similar prioridad a todos los preceptos, reforzando el criterio de integralidad en la filosofía gerencial a desarrollar y centrándose en aquellos que estratégicamente se definan como las principales debilidades para enfrentar los objetivos estratégicos fijados por la empresa. Así, si una empresa tiene como mayor debilidad la calidad de sus productos para enfrentar la competencia debe centrar su filosofía gerencial en promover la calidad a la primera, aunque apoyándose en el conjunto de los otros preceptos que a su vez constituyen pilares para poder asegurar la calidad.

2. CLASIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ESTADO DE DESARROLLO DE LOS PRECEPTOS DE LA FILOSOFÍA GERENCIAL

Al aplicar un análisis portafolio a los preceptos de la filosofía gerencial en su estado actual en la muestra estudiada de empresas se conforma la clasificación de la figura 2.1.

La Filosofía Gerencial de los sistemas logísticos

Grado de importancia		Alta	Tipo A Claves para aumentar la competitividad Cant. de preceptos 18	Tipo B Sostienen el nivel de competitividad actual Cant. de preceptos
		Baja	Tipo C No demandan mayor esfuerzo Cant. de preceptos 2	Tipo D Aplicación mayor a su importancia Cant. de preceptos
			Baja	Alta
			Nivel de aplicación	

3.9 4

Figura 2.1. Clasificación estratégica de los preceptos

Como se observa, 18 preceptos son clasificados en el tipo A, o sea, que para incrementar la competitividad de las empresas se necesita hacer énfasis en ellos con lo que se vuelve a ratificar que las empresas cubanas necesitan basarse integralmente en todos los preceptos para lograr su perfeccionamiento.

A partir del nivel de aplicación actual en comparación con el estado promedio de la muestra se clasificaron cuatro (4) etapas en el desarrollo de la filosofía gerencial: empresas con atrasos con relación a la media actual; empresas con el nivel de la media; empresas que han logrado un mejoramiento con relación a la media actual; y empresas que han obtenido la excelencia por tener un promedio de aplicación igual o superior a 4,0 puntos. En la figura 2.2 se muestran cuáles son los preceptos en que deben hacer énfasis las empresas que se encuentran en cada etapa.

Es interesante observar que las empresas del primer grupo (las que están por debajo de la media actual) deben centrarse principalmente en tres preceptos relacionados con el enfoque logístico (dirección centrada en los procesos, combate a los inventarios y gestión de la empresa como un flujo). Las empresas que se encuentran en la media deben agregar a los anteriores preceptos el

La Filosofía Gerencial de los sistemas logísticos

relacionado con la integración con clientes y proveedores. Las empresas que pretenden lograr un perfeccionamiento deben agregar a los anteriores el combate al despilfarro y el justo a tiempo dentro del enfoque logístico. Por último, las empresas que pretenden llegar a la excelencia deben agregar el mejoramiento de la satisfacción al cliente. En las últimas tres categorías de empresas debe aplicarse integralmente el mejoramiento de aquellos otros preceptos de la gestión empresarial según se muestra en la figura 2.2.

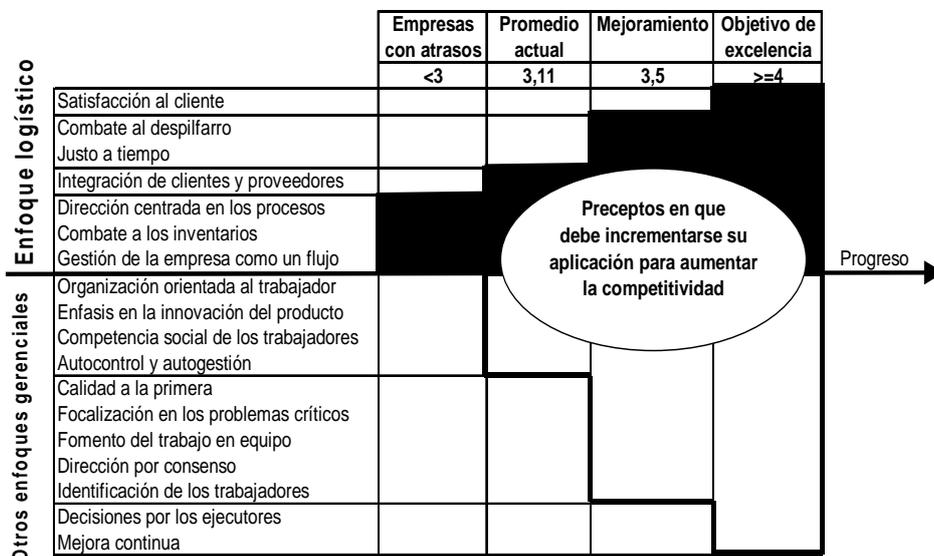


Figura 2.2. Escalera estratégica de la aplicación de los preceptos de la filosofía gerencial

Con este análisis se revela que a medida que la empresa se pone como objetivo un acercamiento a la excelencia debe profundizar en el enfoque logístico de su gestión conjuntamente con el resto de los enfoques gerenciales.

3. INTERPRETACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA FILOSOFÍA

Cualquier filosofía constituye una concepción de la vida que guía al hombre en todas sus decisiones y actuaciones, o sea, penetra y está presente en todas sus acciones y líneas de pensamiento. Por lo tanto, se requiere una completa asimilación consciente de todos sus preceptos e implicaciones. Los elementos de esta filosofía integran un sistema tanto a nivel del pensamiento como de la acción y la interrelación entre los distintos elementos no es la suma de sus contenidos individuales sino que de ello se deriva una nueva cualidad.

Es así como deben interpretarse las distintas combinaciones de los preceptos descritos anteriormente.

Ejemplos:

- a) Precepto **5**: *“Satisfacción permanente y creciente a los clientes”* + Precepto **7**: *“Producir y gestionar lo que en cada momento se demanda”* = En cada momento se fabrica o se compra lo que requiere el cliente.

- b) Precepto **6**: *“Atención a los problemas críticos”* + Precepto **9**: *“Organización orientada a los trabajadores”* = El trabajador estará preparado, motivado y con autoridad para enfrentar la solución de los problemas que están en su ámbito de trabajo.

- c) Precepto **6** + Precepto **9** + Precepto **14**: *“Plena identificación de los trabajadores con la empresa”* = A lo anterior debe unirse que el trabajador enfrentará la solución que más contribuya al logro de las metas de la empresa con las que se siente comprometido.

- d) Precepto **6** + Precepto **9** + Precepto **14** + Precepto **13**: *“Dirección por consenso”* = Se le agrega a lo anterior la amplia colaboración con los demás trabajadores

La Filosofía Gerencial de los sistemas logísticos

para buscar soluciones compatibles y a ayudar en la solución de problemas de otras áreas.

Hay que saber darle contenido a todas las posibles combinaciones a la luz de los fenómenos que concretamente se dan en la empresa.

3.1. Búsqueda de la coherencia de toda la filosofía

En cada caso la empresa se enfrenta a una situación muy específica y en función de la misma debe adoptar la debida **proporcionalidad y grado de prioridad** entre los distintos preceptos de la filosofía. Por ejemplo si se toma como punto central el precepto 4 (Calidad a la primera) estamos en presencia de la Gestión Total de Calidad; si se toma como centro el precepto 8 (Gestionar la empresa como un flujo integrado de materiales, información y valores) estamos en presencia del enfoque logístico de la empresa.

Es tan así que en una ocasión en que se contrastaban los contenidos de los enfoques de la Logística y de la Gestión Total de la Calidad un especialista exclamó: "¡Es lo mismo!".

En cada caso la empresa debe seleccionar el justo enfoque que debe adoptar de acuerdo a su situación específica en cada momento. Por ejemplo, si está en una situación crítica dada por la pérdida de clientes debe poner como **centro** "trabajar para satisfacer al cliente ", integrando los demás preceptos alrededor de dicha máxima. Por el contrario si está en una situación crítica de irrentabilidad debe poner como **centro** "la constante búsqueda y eliminación de todo despilfarro", integrando los demás preceptos a esta urgencia.

En todos los casos lo que se requiere es la consideración de todas las normas como un **sistema** y de toda la empresa también como un **sistema** con un dominio exacto de todas sus interrelaciones.

La Filosofía Gerencial de los sistemas logísticos

Es por ello que existen distintos enfoques de **gerencias exitosas** y es que cada una tiene sus raíces en **situaciones concretas** en las empresas en que se gestaron. La experiencia práctica indica que toda aplicación mecánica y con pretensiones de resultados inmediatos ha estado acompañada del fracaso, al igual que la "copia" de experiencias de otras empresas. Se necesita hacer "el traje a la medida".

4. ESTRATEGIA PARA IMPLANTAR LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL EXITOSA

Una vez seleccionado el enfoque adecuado de la filosofía a adoptar (ya sea con la ayuda de un consultor o por sí misma) la empresa debe seguir una estrategia para su implementación, siendo los pasos principales los que aparecen en la figura siguiente:

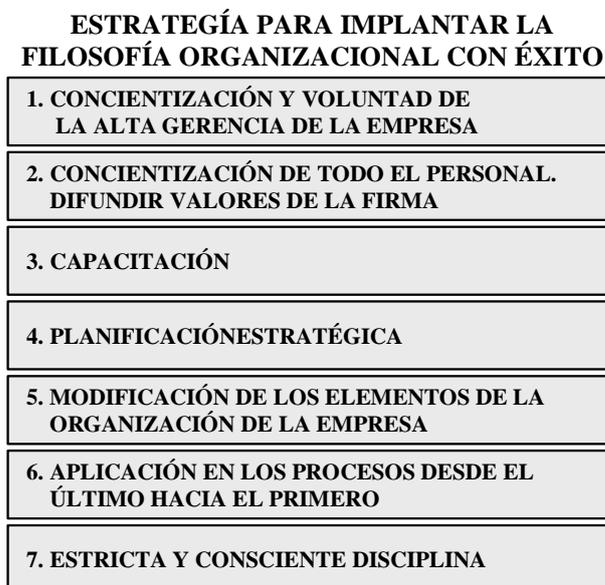


Figura 4.1. Estrategia para implantar la filosofía organizacional

La Filosofía Gerencial de los sistemas logísticos

- 1- La **alta gerencia debe ganar conciencia** de la necesidad de adoptar tal filosofía y tener la voluntad de transitar por un camino largo y lleno de obstáculos. Todos coinciden en que la completa implementación con éxito requiere entre 5 y 10 años.

- 2- **Concientización de todo el personal** de la empresa, identificándolo con la imagen y valores de la empresa.

- 3- **Capacitación de todo el personal** de la empresa con vista a dotarlos de la correcta interpretación de la filosofía y de las herramientas que necesitan para desarrollarse exitosamente en el campo de actuación que le corresponde a cada cual.

- 4- Implementación de un **plan de desarrollo estratégico** de la empresa. Sin plan y pensamiento estratégicos es ocioso lanzarse en una empresa a largo plazo. La experiencia indica que pueden obtenerse resultados exitosos momentáneamente, ya que los cambios que ocurren en el entorno encuentran a la empresa sin un plan de "adaptación activa".

- 5- **Debida consideración** de las implicaciones de la aplicación de la filosofía **en los elementos de la organización** de la empresa (ver figura 4.2), tales como:
 - a. Esquema general de la empresa y distribución en planta.
 - b. Estructura organizativa de dirección.
 - c. Funciones
 - d. Procedimientos
 - e. Reglamento disciplinario
 - f. Plantilla de cargos y requisitos de cada puesto
 - g. Sistema de normas
 - h. Diseño de los puestos de trabajo
 - i. Listado de medios técnicos y de trabajo

La Filosofía Gerencial de los sistemas logísticos

j. Formación del personal



Figura 4.2. Implicación de la aplicación de la filosofía en los elementos de la organización

6- **Aplicación "paso a paso"** en toda la cadena de procesos de la empresa **comenzando por el último proceso** y así en forma regresiva hasta el primero, o sea, comenzar por la relación con el cliente, luego en el proceso de ensamble, y así hasta llegar a los proveedores. De esta forma se logran dos objetivos: se empiezan a materializar mejoras en la actividad de la empresa y se produce un proceso "pull" que compulsiona al resto de los procesos a mejorar a través de revelar las fallas de cada uno. Comenzar en el sentido del flujo material puede generar incrementos de gastos sin mejoramiento de los **resultados finales**.

La Filosofía Gerencial de los sistemas logísticos

7- Implantación y exigencia de la más **estricta y consciente disciplina** en el cumplimiento de la organización proyectada, complementado con un **permanente proceso de entrenamiento e inducción** llevado a cabo por toda la gerencia a todos los niveles de la organización.

La experiencia práctica señala que se hace imprescindible el cumplimiento de estos siete pasos para lograr el éxito y que se necesita introducir las **modificaciones** en la concepción aplicada **ante el cambio de las condiciones** que dieron origen a la filosofía adoptada. De lo contrario, al éxito le sucede el fracaso.

El **Controlling Integral** constituye una herramienta para que la empresa detecte el momento en que se hace necesario rebalancear la concepción adoptada, a través de mantener un monitoreo de aquellos factores del entorno y de la empresa que determinan sobre su concepción organizativa en su situación actual como en su probable evolución futura.

BIBLIOGRAFÍA

1. Mallo, Carlos y Merlo, José. Control de Gestión y Control Presupuestario. Ed. Mc Graw Hill, España, 1998
2. Hernández Luna, José I. y Martínez Ramírez, Yolanda. Administración por necesidades. Ed. Limusa, México, 1992
3. Mentzer, John T. Y Fint, Daniel. Validity in Logistics Research. En: Journal of Business Logistics, Council of Logistics Management. Estados Unidos, Volumen 18, No. 1, 1997, pp. 199-216.
4. Bowersox, Donald. Introducing the Strategic Visioning Series. En: Journal of Business Logistics, Council of Logistics Management. Estados Unidos, Volumen 19, No. 1, 1998, pp. 1-4
5. Schonberger, Richard J. Manufactura de Clase Mundial para el Próximo Siglo. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, México, 1996