

**Universidad de Oriente
Universidad de Ciencias Médicas
Santiago de Cuba**



APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES A LA ADMINISTRACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR DE LA SALUD

MsC Lic. Rolando Peguero Pérez

Profesor de la Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba

rpeguero@fts.scu.sld.cu

MsC Lic. Gisela Maria Riquenes Despaigne

Graduado de licenciatura en economía

riquenes@eco.uo.edu.cu

MsC Daisy Powel Nuñez

Profesora de la Universidad de Ciencias Médicas

fmaterno@medired.scu.sld.cu

MsC Hugo Ortiz Moncada

Profesor de la Universidad de Ciencias Médicas

Palabras claves: Teoría de las restricciones, Restricción, Calidad sistémica, Situación límite, Situación límite de aseguramiento, Situación límite de resultado

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende aplicar muy escuetamente la teoría de las restricciones como una moderna vía de administrar una organización, partiendo del criterio de que la administración como ciencia aún tiene una serie de limitaciones.

La misma ha sido desarrollada en una institución de la salud, con el objetivo de aplicar y determinar la relación entre la Situación Límite, el Proceso Administrativo y la Calidad Sistémica, medida esta última con indicadores que permitan detectar la restricción que está incidiendo en la misma, con el objetivo de concentrar los esfuerzos y recursos en ella, por estar limitando el crecimiento de la organización y el cumplimiento de su meta social.

Por lo tanto, de encaminar el proceso administrativo hacia la restricción, objeto de estancamiento de la cualidad sistémica, los autores consideran que es correcto plantear que el administrador podrá predecir un incremento de esta última por el efecto de actuar sobre la restricción.

Se aplican conceptos de la dirección estratégica al evaluarse el macro y microentorno que incide en estos momentos en el centro hospitalario, con el objetivo de definir amenazas y oportunidades.

DESARROLLO

Para demostrar su eficacia, los sistemas empresariales, deben de ser capaces de mantenerse en constante proceso de perfeccionamiento, pero no es posible concentrar los esfuerzos simultáneamente en todos los aspectos del mismo. Para la adecuada administración de un proceso se propone la identificación de sus partes integrantes, así como la interrelación que se establece entre ellas y con el entorno que las rodea. Los autores consideran muy apreciable la teoría de las restricciones y su aplicación a cualquier ámbito de la administración, tomando como referencia la administración de la salud y aplicando esta teoría a una organización del sector salud, la cual pretende alcanzar los niveles de excelencia, para lo cual es necesario que tenga identificadas sus principales restricciones y limitaciones internas que le impide relacionarse con su entorno, para ello se toma como punto de partida el diagnóstico al área de recursos humanos.

Se define como **Restricción** a la particularidad indeseable de un área, proceso, subsistema o medio dentro del sistema o fuera de él que, temporalmente y bajo ciertas condiciones, limita la cualidad sistémica y que luego de ser sometida a acciones de transformación, desaparecerá o atenuará su impacto y por ello permitirá que mejore la cualidad sistémica y reapareciendo nuevamente en otro medio. (Samuelson; Willian, 1983; Jiménez, 1995; Albach, 1993; Díaz, 1978; Domínguez, 1989).

Para que una administración sea efectiva tendrá que contar con el conocimiento necesario que permita descubrir y actuar sobre la restricción que la limita, y obtener los factores restantes para el funcionamiento de la organización. (Drucker, 1994; Glotz; von Hardenderg, 1999; García, 1997; Rodríguez, 1991). Todo sistema tiene una única restricción que limita la consecución de su cualidad sistémica y que puede ser de dos tipos: Políticas o Físicas. La primera resulta la más general y casi siempre se encuentra presente tras las restricciones físicas. (Goldratt, 1990, 1992, 1994; Capaso, 2001; Stein, 1996).

En un sistema todas sus partes no tienen la misma importancia ni significación en un momento dado, siempre existe una restricción que define la existencia del mismo y se opone al aumento de la cualidad sistémica. El concepto de restricciones es aplicable a cualquier tipo de sistema que tenga objetivos predeterminados y en el que estén involucrados diferentes recursos en la obtención de esos objetivos. (Brockman, 1996; Bunge, 1995; Horgan, 1995; López, 2004; Abell, 1998; Motta, 2005; Ruiz, 2005; Valencia, 1999).

El hecho mismo de que la cualidad sistémica es dinámica permite la aparición de la restricción en los lugares más disímiles. Y es esa restricción la que tiene la influencia mayor en todo el sistema y, por lo tanto, es decisiva en cuanto al perfeccionamiento o no del conjunto, de acuerdo con los resultados que se alcancen.

La importancia de la restricción se evidencia cuando se descubre la conexión con la cualidad sistémica, siendo entonces posible probar la necesidad de la mejora. Es el factor multiplicador del trabajo sobre la restricción lo que hace percibir la potencia de cambio en el comportamiento de la organización a favor de su cualidad sistémica.

Se hace pues necesario definir términos útiles en la investigación, tal es el caso de cualidad sistémica, situación límite, situación límite de resultado y situación límite de aseguramiento.

Se ha tenido en consideración la definición de cualidad sistémica, la cual es definida por **Dr.C Gelmar García Vidal y el Dr.C, Fermín Munilla González en su libro Introducción a la teoría de las restricciones**, planteando que es, de la manera más general, la categoría que expresa la unidad, la integridad de la organización, su estabilidad relativa y su identidad con ella misma. El alcance de la cualidad sistémica se logra según el conjunto de acciones desarrolladas en correspondencia con la misma. La Cualidad Sistémica de cualquier sistema es la razón de ser del mismo y condiciona su estructura interna así como sus relaciones con el medio ambiente.

Un sistema existe porque tiene identificada y definida su Cualidad Sistémica, si ésta evoluciona, el

sistema tiende a evolucionar, si la misma desaparece el sistema tiende a desaparecer. Lo interesante del estudio de la Calidad Sistémica es que emerge de la formación, integración y desarrollo del sistema por lo que no puede ser explicada ni identificada en las propiedades que aportan al sistema alguna de sus partes constitutivas por separado. Ella determina que un tipo de Organización sea ella y no otra constituyendo su objetivo o resultado último que en última instancia la define. La Calidad Sistémica tiene como propiedades el hecho de que puede ser mejorada constantemente en beneficio de la propia Organización y del sistema mayor al cual pertenece, por tanto, teóricamente puede crecer hasta el infinito y sólo se puede medir objetivamente desde sí misma.

Se define **Situación Límite** como la unidad dialéctica que relaciona a la Organización y su entorno. En sentido amplio, es el estado originario, natural, complejo y único en que puede existir cada Organización y coexisten las organizaciones en un entorno y en el que sólo pueden alcanzar la condición de crecimiento permanente de su Calidad Sistémica. La Situación Límite como unidad dialéctica se compone de dos situaciones particulares, la **Situación Límite de Resultado**, en lo adelante **SLr** y **Situación Límite de Aseguramiento**, en lo adelante **Sla**, que interactúan entre sí lo que constituye el sentido estricto de la misma:

- **SLr:** que surge de la relación permanente que establece la Organización con los demandantes de su oferta y en la que se materializa la Calidad Sistémica y fundamenta el Objeto Social de la Organización. Esta situación se manifiesta únicamente en dos condiciones de relación; Necesidad superior a la Posibilidad o viceversa, y la naturaleza del par dialéctico que la compone es la cuota de demanda con la que se relaciona y la oferta específica que la significa.
- **Sla:** que surge de la relación permanente que establece la Organización con los proveedores de los diversos medios para materializar la Posibilidad y en la que se garantiza la Calidad Sistémica a través de su aseguramiento. Esta situación se manifiesta por cada tipo de proveedor de medios, en igual medida, en dos condiciones, Necesidad superior a la Posibilidad o viceversa, y la naturaleza del par dialéctico que la compone es la cuota de la Organización en la demanda total de todas las organizaciones que requieren de bienes y servicios específicos y la oferta que cada proveedor es capaz de brindar y a que tiene acceso la Organización

Para diagnosticar una organización, a fin de intervenir en cualquier sector particular de su estructura, se necesita saber el lugar exacto en que se quiere actuar y anticipar las modificaciones que esa intervención pueda provocar en la calidad sistémica. Pero descubrir esta relación de contrarios parte del conocimiento profundo de todo el sistema, siempre reconociendo que la restricción no tiene un carácter permanente, sino que depende de las condiciones a las que se exponga el sistema en un momento dado de

su desarrollo.

Este principio de administrar por restricción permite enfocarse claramente en la actuación adversa poniendo de relieve las discrepancias relativas sobre la actuación de un subsistema dado y desatar la creatividad de los miembros de la organización hacia resultados que tienen que ver con el objetivo del sistema total.

No importa en dónde se haya originado la restricción, casi siempre es posible aplicar acciones de transformación para aliviarlas. No hay soluciones mediatizadas para la restricción. Para resolverlas hay que enfrentarlas. Lo que comúnmente se hace es atacar los síntomas, realmente hasta que no se ataque el problema raíz (restricción) todos los esfuerzos serán improductivos,(Goldratt, 1990).

La organización debe asumir la contingencia natural e ineluctable del crecimiento, no quedándole otra alternativa que la de la mejora para poder sobrevivir. La preocupación esencial de todo administrador es la de hacer que su organización mejore, en primer lugar y por siempre, su cualidad sistémica. En segundo lugar habrá de mejorar su Situación Límite mientras que este actuar lleve a un incremento de la Cualidad Sistémica y en tercer lugar habrá que mejorar el medio en que se manifiesta la Restricción que impide la mejora de la Situación Límite y de la Cualidad Sistémica.

Si la Administración no impulsa mejoras en estos tres elementos esenciales dentro de la organización la misma pierde su capacidad de crecer. La realidad efectiva reclama permanentemente el advenimiento de un estado nuevo que supere al ya establecido. Al nuevo estado puede accederse de dos formas:

- Evolutiva (gradual, continua, incremental). (Gómez, 1991; Harrington, 1997; Lozano, 1991; Pacheco, 1993
- Puntuada (espectacular, discontinua, radical). (Hammer; Champy, 1994).

Un proceso de mejora nunca debe de enfrentar a la organización en pleno, sino debe comenzar con una de sus partes. Mejorar todas las partes del sistema implica un criterio de generalidad que plantea que una acción es mejor en la medida que abarque la mayor cantidad de áreas dentro de la organización. El incremento de la cualidad sistémica se basa en una mejora focalizada de aquello que limita su crecimiento (Goldratt, 1990; Juran, 1991; Hammer y Champy, 1994).

Para que la misma crezca continuadamente es menester que sus subsistemas mejoren temporalmente, y de uno en uno, en algún momento de desarrollo de la Organización en que un subsistema en particular

constituye la Restricción (Goldratt, 1990, 1992, 1994). El hecho mismo que la Restricción se mueve de un subsistema a otro garantiza que la organización mejore paso a paso, pero de manera total. Este es el criterio de profundidad que plantea que una acción es mejor en la medida que más profundamente beneficia a la organización.

En opinión de los autores la mejora debe comenzar con el enfrentamiento de la Restricción que gobiernan el nivel de desempeño total, identificando el contrario deprimido en la Situación Límite, y posteriormente analizando dicho contrario, detectando la causa de la depresión, realizando acciones que lleven a la gradual transformación de la Restricción su posterior eliminación y comenzando de nuevo todo el proceso. La Restricción detectada determina la estrategia que facilitará el incremento de la Calidad Sistémica. Para esto es necesario la planificación y organización de lo que debe hacerse y cómo.

En la medida que nos acerquemos a una medición más precisa de los fenómenos organizacionales se podrán administrar mejor y contribuir a la mejora, por esto la Administración requiere del cuestionamiento continuo, una inexorable comparación entre lo que se busca y lo que se tiene, de ahí que deba estar basada en mediciones reales y no sólo en opiniones personales.

La medición por sí misma no genera cambios dentro del sistema, no obstante queda claro que la causa de la inadvertencia de la Restricción es la falta de un mecanismo que nos haga prestar atención. (Ampuero, 2002; García, 1997; Gibbs, 2002; Grachangnetara, 2002; Kaplan, 1997; Reyes de Mejía, 2003; Rosemann, 2004; Singh, 2004).

Para tomar decisiones y aplicar mejoras la selección de las alternativas de actuación deben realizarse sobre la base de un sistema de indicadores que reflejen de forma completa el estado del objeto de Administración, de sus relaciones y de sus interrelaciones con el entorno. Es necesario disponer del mecanismo capaz de indicar en qué procesos o elementos ha de centrarse la mejora, por estar limitando o produciendo perturbaciones en la Calidad Sistémica. La única manera de sacar de su escondite a la Restricción y convertirla en señal de alarma es a través de un proceso de medición para poder presentarla como oportunidad de mejora. Si no se es capaz de detectar de forma continua el subsistema Restricción y actuar sobre él, el problema se vuelve patológico. (Capaso, 2001; Goldratt, 1990, 1994; Goldratt; Goldratt; Robert, 1992; Stein, 1996).

Sin medir el comportamiento de la organización de una forma integral que apunte a la verdadera Restricción del sistema jamás se podrá vislumbrar con rigurosidad y sistematicidad las

actividades del proceso de mejora: evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir, mantener, innovar, etc. El problema consiste entonces en determinar como medir, o sea, qué indicadores usar. El Sistema de Principios Teórico - Conceptuales declarado constituye la forma de materialización en la Administración de las cualidades de las leyes que se pueden descubrir del análisis de la práctica organizacional. Dichas leyes tienen un carácter general penetrando mucho más en la esencia del fenómeno organizacional. La inobservancia de cualquiera de los componentes de este sistema puede paralizar la Organización y confundir las acciones administrativas, pues están totalmente condicionados unos a otros.

Aplicación de la teoría de las restricciones al Departamento de Recursos Humanos.

El departamento de Recursos Humanos juega un papel de gran importancia, no sólo por la cantidad de información que genera, sino también por la gran responsabilidad que tiene de planificar, organizar, dirigir y controlar el recurso mas estratégico con que cuenta el hospital, el factor humano.

Misión del departamento de Recursos Humanos:

Garantizar la provisión, mantenimiento, orientación, desarrollo y vinculación de las personas en el ámbito individual y grupal, con el fin de optimizar la calidad de la vida laboral de la organización, y propender al mejoramiento continuo de la actividad laboral; facilitar la docencia y la investigación así como dotar a los trabajadores de conocimientos para su mejor desempeño.

Funciones generales del departamento:

1. Implementar sistemas de reclutamiento, selección, inducción, orientación, evaluación de desempeño, formación y desarrollo de las personas de acuerdo a la legislación vigente.
2. Velar por el cumplimiento de la normativa vigente, respecto a remuneraciones, beneficios económicos, sociales y prevención de riesgos.
3. Mantener sistemas de información para la gestión de recursos humanos compatibles con los de la red asistencial.

Para realizar sus funciones cuenta con la siguiente estructura:

- 1 jefe de departamento.
- 5 técnicos “A” en Administración, Estadística e Informática.
- 4 técnicos “B” en Administración, Estadística e Informática.
- 1 encargado de Registro Militar.
- 2 auxiliares de fuerza de trabajo.
- 1 oficinista “A”.

Evaluación del nivel de autonomía e información en el desempeño del trabajador.

Para evaluar el nivel de autonomía y manejo de la información por parte de los empleados, se realizaron encuestas al 100 por ciento de los empleados de esta área.

Los autores consideran que aún es insuficiente el nivel de autonomía en el desarrollo del trabajo en el departamento de recursos humanos, fundamentalmente en cuanto al proceso de toma de decisiones, donde es necesario consultar a los directivos intermedios (Director Administrativo) para tomar alguna decisión administrativa o de cualquier índole, esto provoca inseguridad para la dirección del área de trabajo, influye negativamente en el estado emocional y en la conducta de los empleados.

Existe información que llega al área de recursos humanos, a través de adecuados medios de comunicación como son intranet, medired, internet y correos electrónicos, lo que en ocasiones se dificultan porque en el centro existen problemas con la comunicación descendente, pues en ocasiones llegan informaciones a los trabajadores fuera de término.

Se comprueba que el objetivo del área, no es perseguido por todos, pues muchos de los especialistas del área de recursos humanos hacen rechazo a trabajar con las técnicas y software computacionales, en ocasiones porque no dominan las mismas y en otras porque no desean actualizarse en materia de informática, en ello incide desfavorablemente que algunos ya están cerca de la edad de jubilación y no quieren estudiar y no asimilan el cambio generacional de realizar las informaciones manualmente a informatizarlas. El principal indicador que se propone para medir el desempeño de la organización debe ser la satisfacción al cliente:

$$\text{Satisfacción del cliente} = \text{SCI} + \text{SCE}$$

Donde:

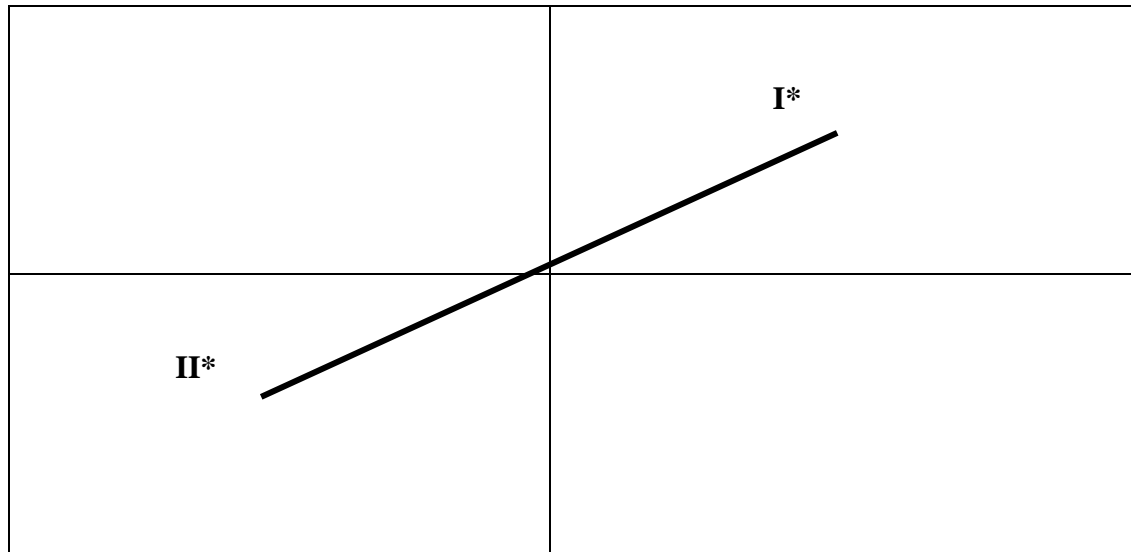
SCI: Satisfacción del cliente interno

SCE: Satisfacción del cliente externo.

Para hacer una valoración de su cumplimiento se realizaron encuestas a los clientes, obteniendo al grado de satisfacción del cliente interno y externo, y determinando la brecha entre uno y otro, lo que me resultaría el grado de insatisfacción actual.

La matriz del Qué y el Cómo es una herramienta útil para medir dicho grado de satisfacción:

Servicios que se prestan:



Calidad del Servicio

- I- Satisfacción del cliente interno(Trabajadores).
- II- Satisfacción del cliente externo (Pacientes, Instituciones, Estudiantes, etc.)
- Brecha que se ofrece el grado de insatisfacción del cliente externo respecto a lo que considera el cliente interno de cómo es el servicio en el departamento de Recursos Humanos.

Los autores consideran que si se resuelven las contradicciones que surgen entre los diferentes jerárquicos en la organización, la principal dificultad es con el entorno en busca de alcanzar las metas, por lo que a continuación se realizara un análisis de la relación empresa entorno, considerando los factores y fuerzas relevantes del micro y macro entorno, teniendo en cuenta la clasificación de Eduardo Bueno Campos en su libro Economía de la empresa, decisiones empresariales y el libro Administración del reconocido autor James Stoner.

Diagnóstico externo del Departamento de Recursos Humanos.

Análisis del microentorno:

Para el análisis hay que tener en cuenta las cuatro fuerzas del macroentorno:

- Económicas.
- Político – legales.
- Socio – culturales.
- Tecnológicas.

Estas cuatro fuerzas influyen en cierta medida en la determinación de los factores externos pues según se manifiestan dichas fuerzas así variarían o no diferentes factores externos.

Ambiente económico: En el país se observa un ligero crecimiento macro económico. Esto fortalecerá el crecimiento de diferentes industrias y nuevos mercados, requiriendo el respaldo de personas dispuestas a colaborar con el futuro logro de los objetivos del hospital y una mente abierta para adaptarse a los cambios que se produzcan en las diferentes áreas.

Ambiente político – legal: Las políticas de nuestro país están orientadas hacia el desarrollo del mismo y en beneficio del pueblo, estas políticas le dan la máxima prioridad a nuestro sector por tanto benefician a nuestra organización.

Ambiente socio – cultural: Los actuales cambios unidos a la colaboración internacional han contribuido a que el hospital requiera la contratación de más personal calificado para satisfacer las exigencias del proceso de la excelencia en los servicios.

Ambiente tecnológico: Conjuntamente como los avances económicos que se han contribuido a que el hospital requiera la contratación de más personal calificado para satisfacer las exigencias del proceso de la excelencia en los servicios.

Análisis del microentorno: Es también necesario y de gran importancia tener en cuenta las fuerzas del micro entorno para lo cual no apoyamos en la clasificación del entorno competitivo de Michael Porter y su relación con de la gestión de los recursos humanos teniendo en cuenta la interrelación de este con los demás departamentos y servicios del hospital y como una forma u otra se ven afectadas por los cambios favorables o desfavorables del mismo.

Banco de fuerzas actuantes externas: Son fuerzas externas, o sea, agentes provenientes del entorno, que inciden en el hospital propiciando o deteniendo desde el punto de vista externo el desarrollo del mismo.

Banco de fuerzas externas: A continuación se muestra un listado con todas las amenazas y oportunidades que se obtuvieron del análisis del entorno micro y macro.

Oportunidades:

1. Existencia de una facultad de Ciencias Medicas y de Tecnología de la Salud en el territorio.
2. Apoyo y asesoramiento del MINSAP.
3. Oferta relativamente alta de fuerza de trabajo en el territorio.
4. Oferta de Diplomados de Dirección y cursos de superación.
5. Existencia de Centros de Investigación y Desarrollo cercanos al hospital.
6. Favorable relación de los organismos del territorio con el hospital (intersectorialidad).

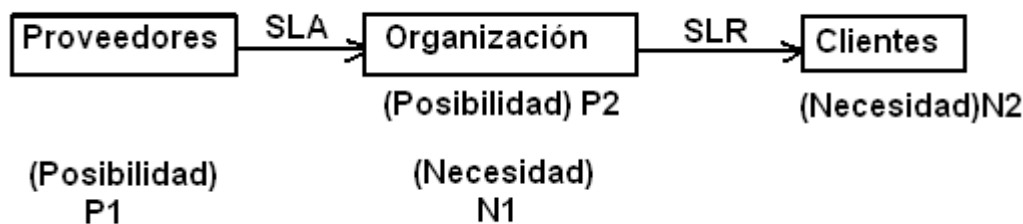
7. Voluntad Política materializada en los Programas de la Revolución (inversiones, desarrollo, docencia, etc.)
8. Existencia de las redes de INFOMED e INTERNET.
9. Amplio movimiento de hospitales de Excelencia en los servicios en el territorio.
10. Clientes externos satisfechos con el servicio de la instalación.
11. Existencia de proveedores que garantizan la fuerza laboral.

Amenazas:

1. Falta de auditorias y control externo al área de Recursos Humanos.
2. Insuficiente fuerza de trabajo calificada en el territorio.
3. Malas condiciones ambientales en la periferia del centro.
4. Insuficiente asignación de medios materiales y de protección e higiene del trabajo.
5. Proceso de envejecimiento de la población laboral del territorio.

Para su identificación se tuvo en cuenta la opinión del comité de expertos de Recursos Humanos, constituido por el Jefe de departamento de Recursos Humanos, un especialista del departamento de Psicología del hospital, el sociólogo, una especialista de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social a los que se le dio la posibilidad luego de emitir su criterio sobre las fuerzas que más incidencias tienen, evaluarlas y darles una clasificación según la importancia e impacto que tuvieran para la organización, además se realizaron encuestas de opinión a los principales directivos y trabajadores.

Este análisis permite definir la situación límite de resultado y la situación límite de aseguramiento, que resulta de la relación de la entidad con su entorno.



Donde: **SLA: Situación Límite de Aseguramiento**

SLR: Situación Límite de Resultado

Al analizar si existe la adecuada relación entre objetividad y subjetividad en la toma de decisiones en la entidad, considero que no, pues al resolver los problemas y deficiencias en las diferentes áreas del centro hospitalario en ocasiones al tener los recursos necesarios surgen conflictos debido a que las personas

involucradas tienen diferentes puntos de vistas y no se crea sinergia positiva para lograr un adecuado proceso de toma de decisiones.

Con todas estas dificultades enunciadas anteriormente y la manera de administrar el centro hospitalario no hay una tendencia a la mejora, pues no se logra la calidad sistémica entre las partes integrantes (Áreas y Departamentos), lo cual ocasiona en alguna medida un desequilibrio entre los integrantes y entre la base y la alta dirección.

Para obtener una mejora continua dentro de la organización se hace imprescindible la integración y la coordinación oportuna de las actividades para dar cumplimiento a cada objetivo particular y al del centro. Si están alineados los objetivos particulares de las áreas y la meta de la entidad. Cuando se realiza el proceso de proyección estratégica se formulan los objetivos generales, estratégicos y operacionales del centro y luego se desagregan para cada área de trabajo.

Cada área prioriza su objetivo propio en pro de cumplir la meta general de la organización, pero existen dificultades pues en ocasiones un área trabaja ajena a lo que ocurre en la otra.

Por ejemplo: El área de Recursos Humanos se demora en la entrega de las documentaciones en tiempo y forma al área económica para el pago, lo cual ocasiona conflictos internos.

La situación límite que presenta la organización en estudio es:

-Situación límite de aseguramiento:

$$SLA= SLA(P)+SLA(F)$$

Al evaluar la situación concreta de la identidad y su relación con el entorno nos percatamos que estamos antes dos situaciones diferentes, pero que se relacionan pues una condiciona la otra.

La Situación Límite de Aseguramiento política surge de la existencia de una cuenta única para la actividad de financiamiento, o sea, al ser la entidad una entidad presupuestada no tiene los recursos financieros que le permitan operar libremente según las necesidades de la organización.

En este caso concreto la SLAP ocasiona que surja la SLAF que para el hospital es la escasa entrada de equipamiento tecnológico, lo cual impide la informatización de los procesos y servicios internos. Anexo No.1

La Situación Límite de Resultado surge como consecuencia de la Situación Límite de Aprovechamiento e impide satisfacer las necesidades de los clientes externos (Pacientes y familiares), al no tener informatizados los procesos y servicios internos se hace imposible mantener informados a los mismos en cuanto a los servicios que se ofertan en el centro y para cubrir cualquier necesidad de información que tengan los mismos.

No existe orientación ni prioridad para administrar la organización por restricciones, pues existen varios factores que lo impiden como son:

- ❖ Descentralización por parte de los directivos y personal administrativos de conocimientos de Administración de Empresas, específicamente de la Teoría de las Restricciones.
- ❖ Resistencia al cambio del personal del área de Recursos Humanos pues no asimilan las nuevas tecnologías de la informática y la Automatización. Se resisten a los nuevos cambios que pudieran hacerse en el interior de la organización.
- ❖ No constituye parte de la política de la administración del centro, ni está contemplado en sus objetivos estratégicos.

La principal restricción del departamento de Recursos Humanos es la falta de equipamiento y tecnología de avanzada para mantener actualizados los subsistemas del área.

A continuación se formulan una serie de acciones y medidas correctivas para transformar y solucionar la Situación Límite de Aprovechamiento y de Resultado.

Plan de Acción:

Situación de Aseguramiento		
<u>Criterio de Medida</u>	<u>Fecha de Cumpto.</u>	<u>Responsable</u>
Agilizar el Sistema de Cobros y Pagos.	09/2009	Jefe Económico
Mantener actualizado el Sistema Financiero	09/2009	Jefe Económico
Situación Límite de Resultado		
<u>Criterio de Medida</u>	<u>Fecha de Cumpto.</u>	<u>Responsable</u>
Capacitar el 100% de los empleados del Área de Recursos Humanos en el temas de Informática.	dic-09	Jefe Dpto de Re. cursos Humanos

Conclusiones:

- 1.- La teoría de las restricciones es una herramienta de considerable ayuda dentro del proceso administrativo, pues permite conocer tanto desde el punto de vista físico y político la situación real que se tiene dentro de una organización, así como identificar los obstáculos que le impiden lograr sus metas y objetivos.
- 2.- Se aplicó al departamento de recursos humanos del hospital militar Dr. Joaquín Castillo Duany de Santiago de Cuba, identificándose su situación límite de resultado y su situación límite de aprovisionamiento, evidenciándose el no cumplimiento de la cualidad sistémica.
- 3.- Se aplicaron conceptos de Administración de Empresas, Dirección de Recursos Humanos y Dirección Estratégica que sirvieron de guía metodológica para dar cumplimiento al objetivo propuesto.
- 4.- Se propone un plan de medidas encaminadas a superar la situación existente en la entidad en cuanto a su situación límite de aseguramiento y de resultado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abell, B. (1998) Complejidad y negocios: lecciones prácticas del mundo natural. YPO Worldwide, the magazine of the Young Presidents' Organization, Abril - Junio.
2. Acevedo Suárez, J. A. (1996) El modelo general de Organización. Editorial ISPJAE. Ciudad de la Habana. Cuba.
3. Adames Inoa, M. (2002) ¿Cuál es la Historia de la Administración? <http://www.banrep.gov.co/blaavirtual/pregfrec/administra.htm>
4. Afanasiev, V. Y. (1978) Dirección científica de la sociedad. Editorial Progreso. Moscú. URSS.
5. Afanasiev, V. Y.; Lantsov, V. (1986) El gran descubrimiento de Carlos Marx. El papel método lógico de la teoría del carácter dual del trabajo. Editorial Progreso. Moscú. URSS.
6. Aguilar López, J., y col. (2002). Management Español: Los mejores textos. Editorial Ariel. Barcelona. España.
7. Aguilera García, L. O. (2000) Tesis para una iniciación epistemológica. Magistralis. No. 18. Enero – junio. Puebla. México.
8. Aguirre de Lázaro, E. (1998) La Dirección (o Administración) por Objetivos (o resultados). En Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos. CCED. MES. La Habana Cuba. pp 279 – 295.
9. Ahumada, L. (1998) Estilos de Aprendizaje Organizacional y su Relación con los Criterios de Eficacia Organizacional. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. España.
10. Akst, D. (2000) The Capitalist Philosophers: The Geniuses of Modern Business - Their Lives, Times and Ideas. <http://thestandard.net/article/0,1902,23509,00.html>
11. Aktouf, O. (1998) La administración: entre tradición y renovación. Artes Gráficas Univalle. Colombia.
12. Albach, H. (1993) La economía de la empresa como ciencia. Ediciones Universidad Alcalá de Henares. España.
13. Álvarez Bueno, E. (2004) Poetas y Filósofos en las Empresas. <http://www.forja.com/poetas.htm>
14. Álvarez De Sayas, C. (1995). Metodología de la investigación científica. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Cuba.
15. Álvarez Valdivia, I. M. (1997) Proceso general de la investigación. Universidad Central de Las Villas. Material de estudio. Curso de Investigación científica. Enero 1997. Santa Clara. Cuba.
16. Alvarez, H. F. (1987) Administración, una introducción al estudio de la Administración. Sociedad para Estudios Pedagógicos Argentinos. Córdoba. Argentina.
17. Ampuero, Marcos, y col. (2002) Solving the Measurement Dilemma.
18. Brockman, J. (1996) La tercera cultura. Más allá de la revolución científica. Tusquets Editores,

S. A. Barcelona. España

19. Bunge, M. (1995) Sistemas Sociales y Filosofía. Editorial Sudamericana S.A.. Buenos Aires. Argentina.
20. Capaso, C. M. (2001) La teoría de las restricciones y la contabilidad del throughput. <http://www.colaboracionestécnicas.com>
21. Díaz Llorca, C. (1990) Principales aspectos metodológicos de la teoría de la dirección. En Selección de Temas sobre Dirección. Ediciones ENPES. Habana. Cuba.
22. Díaz Llorca, C., et al (1998) La aplicación en Cuba de la Dirección por Objetivos a partir de 1995. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos. CCED. MES. La Habana Cuba. p. 119 – 124.
23. Díaz, C. A. (1978) Economía a su alcance. Editorial Norma. Colombia.
24. Domínguez, J. A. (1989) La empresa a la luz del enfoque de sistema. España. Rev. ESIC-MARKET. julio – agosto – septiembre. p. 17-33.
25. Drucker, P. F. (1988) Management. Heinemann Professional Pub. Ltd, Londres. England.
26. Drucker, P. F. (1993) Administración y futuro. Editorial Sudamericana S.A. Segunda Edición. Buenos Aires. Argentina.
27. Gibbs, K. (2002) Are Key Performance Indicators Only a Question of Common Sense? <http://www.nilta.org.uk/papers/contra/contra%201001.pdf>
28. Glotz, Peter, von Hardenderg, Irene (1999) La sociedad del saber. <http://www.deutschland.de>
29. Goldratt, E. (1990) Theory of Constraints. North River Press. USA
30. Grachangnetara, S. (2002) Implementing An Effective Corporate Performance Measurement System http://www.tma.or.th/News31_2.html
31. Hammer, M.; Champy, J. (1994) Reingeniería de la Empresa. Parramón. Barcelona. España.
32. Jiménez Castro, W. (1982) Introducción al estudio de la Teoría Administrativa. Fondo de la Cultura Económica. Tercera reimpresión de la Cuarta Edición. España.
33. Juran, J. M. (1990) Liderazgo para la Calidad. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España
34. Horgan, J. (1995) From Complexity to Perplexity. Scientific American, vol. 272, nº 6, junio de 1995, <http://www.santafe.edu/publications/Abstracts/95-03-033abs.html>.
35. Kaplan, R. S. (1997) El cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2004. S.A. Barcelona. España.
36. Motta, R. D. (2005) Hacia una epistemología de la complejidad. El problema del cambio de paradigma en el criterio de observación científica. <http://www.complejidad.org/ante/epi.doc>.
37. Rodríguez, J. L. (1990) Estrategia del desarrollo económico en Cuba. Editorial Ciencias Sociales. Habana. Cuba.
38. Rodríguez, M. D. (1990) Toma de decisiones y autopoiesis, Revista Ingeniería de Sistemas, Vol. VII No.1, Julio 1990. Chile.
39. Samuelson, P. A.; Willian, D. N. (1983) Economía. 12^{ava} Edición. McGraw – Hill. Nueva

York. USA.

40. Singh, J. (2004) Balance Score Card <http://www.indiainfoline.com/bisc/sp02.html>
41. Stein, R. E. (1996) The Theory of Constraints: Applications in Quality and Manufacturing. Marcell Dekker, Inc. USA
42. Reyes de Mejía, C. (2003) Medición y desarrollo. El universo de las competencias.
43. Robertson, A.; Zárate, A. (1996) Tendencias de la Administración en el III Milenio. Editorial Norma, Colombia.
44. Rosemann, M. (2004) Evaluating the Management of Enterprise Systems with the Balanced Scorecard. <http://www.balancescorecard.cl/articulos/009/doc4.htm>
45. Ruiz, A. (2005) Las Contribuciones de Humberto Maturana a las Ciencias de la Complejidad y la Psicología. http://www.inteco.cl/articulos/005/doc_esp1.htm

Anexo # 1

