

Universidad de la República Oriental del Uruguay
Facultad de Ciencias Económicas y de
Administración

***APLICABILIDAD DE LAS TÉCNICAS DE
ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS, EN ALGUNAS
ORGANIZACIONES PRIVADAS DEL URUGUAY***

SEPTIEMBRE 2011



Virginia Sandoval

Nicolás Gramática

Cátedra: Organización y Métodos Administrativos

Tutora: Cra. María Messina

Trabajo de Investigación Monográfico para la obtención del título de
Contador Público (Plan 90)

INDICE

PRIMERA PARTE – Introducción al Trabajo Monográfico.....	1
1. Abstract.....	1
2. Introducción.....	3
3. Objetivos.....	5
3.1 Objetivo General.....	5
3.2 Objetivos Específicos	5
4. Metodología de la Investigación	6
4.1 Estado del Conocimiento	7
4.2 Planificación Operativa de la Investigación	8
4.2.1 Población de Estudio	9
4.3 Definición de las Variables y Datos a Recolectar	10
4.4 Pertinencia de la Investigación	11
SEGUNDA PARTE – Marco Teórico	12
5. Marco Teórico.....	12
5.1 Concepto de Organización	12

5.2 Técnicas e Instrumentos de Organización y Métodos.....	13
5.2.1 Técnica para el Análisis y Diseño de las Estructuras	
Organizativas	14
5.2.2 Técnica para el Análisis y Diseño de la Distribución	
del Trabajo	16
5.2.3 Técnica para el Análisis y Diseño de Procedimientos y	
Procesos.....	19
5.2.4 Técnica para el Análisis y Diseño de Portadores de	
Información.....	23
5.2.5 Técnica para el Análisis y Diseño de Sistemas de	
Información.....	23
5.2.6 Técnica para el Análisis y Diseño de la Disposición	
Espacial.....	28
5.2.7 Técnica para la Medición del Trabajo.....	29
5.3 Ubicación de Organización y Métodos en la Organización.....	31
5.4 El perfil del Analista de Organización y Métodos.....	34
5.5 Calidad y Normas ISO.....	35
5.5.1 Introducción.....	35
5.5.2 Definición de Calidad.....	36
5.5.3 Definición de Calidad Total.....	37
5.5.4 Gestión de Calidad.....	38
5.5.5 ¿Por qué es importante es importante la aplicación de	
Técnicas de Organización y Métodos en Pro de la Obtención de	
Parámetros de Calidad?.....	39

5.5.6 Normas ISO.....	40
TECERA PARTE – Trabajo de Campo.....	42
6. TRABAJO DE CAMPO.....	42
6.1 Introducción y Metodología.....	42
6.2 Entrevistas.....	43
Entrevista 1. Verónica Lychenheim, Gerente de Calidad de TCC....	43
1. Acerca de la Organización.....	43
2. Acerca de los Clientes y el Mercado.....	45
3. Acerca de la Aplicabilidad de las Técnicas de Organización y Métodos	45
4. Proceso de Certificación.....	51
Entrevista 2. Nicolás Saint Upery, Gerente Administrativo de Laboratorio Antia Moll.....	53
1. Acerca de la Organización.....	53
2. Acerca de los Clientes y el Mercado.....	55
3. Acerca de la Aplicabilidad de las Técnicas de Organización y Métodos.....	55
4. Proceso de Certificación.....	58

Entrevista 3. Carla Faruelo, Risk Specialist de IBM Uruguay.....	59
1. Acerca de la Organización.....	59
2. Acerca de los Clientes y el Mercado.....	60
3. Acerca de la Aplicabilidad de las Técnicas de Organización y Métodos.....	61
4. Proceso de Certificación.....	64

Entrevista 4. Alejandra Baldomir, Gerente de Recursos Humanos, Clearing de Informes	66
1. Acerca de la Organización.....	66
2. Acerca de los Clientes y el Mercado.....	67
3. Acerca de la Aplicabilidad de las Técnicas de Organización y Métodos.....	68
4. Proceso de Certificación.....	70

Entrevista 5. Licenciado Juan Pablo Raineri, Gerente de Gestión de República AFAP.....	72
1. Acerca de la Organización.....	72
2. Acerca de los Clientes y el Mercado.....	74
3. Acerca de la Aplicabilidad de la Técnicas de Organización y Métodos.....	74
4. Proceso de Certificación.....	79

CUARTA PARTE – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
7. CONCLUSIONES.....	80
7.1 Introducción.....	80
7.2 Conclusiones.....	81
7.2.1 Conclusiones Generales.....	81
7.2.2 Conclusiones Específicas.....	82
8. RECOMENDACIONES.....	85

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

1. ABSTRACT

Organización y Métodos según Penengo, M., (2007) “es un conjunto integrado de técnicas e instrumentos que permiten analizar y diseñar la estructura y operativa de una organización, para asegurar su mejoramiento continuo y su adaptación permanente a la realidad cambiante del contexto, apuntando al cumplimiento eficiente de los objetivos de la empresa.”.

El campo de estudio de este trabajo monográfico ha sido conocer, la utilización de las técnicas de Organización y Métodos en algunas organizaciones del ámbito privado del Uruguay siendo investigadas las siguientes organizaciones: TCC, IBM, REPÚBLICA AFAP, LABORATORIO ANTIA MOLL y CLEARING DE INFORMES. Entre las mencionadas algunas de ellas fueron ganadoras del premio de calidad en el período que comprende desde el año 2007 al 2010 como por ejemplo IBM y REPÚBLICA AFAP.

UNIT/LATU basados en la familia de Normas ISO 9000 no exige el uso de técnicas e instrumentos, pero si exigen que la Organización cuente con documentación que respalde toda su operativa y sus procesos, es por esto que se ha comenzado a incorporar el uso de dichas técnicas en forma progresiva.

Dentro de la muestra seleccionada, dichas técnicas son aplicadas, por diferentes unidades organizativas en las Organizaciones analizadas. Tal es así, que encontramos un Departamento de Recursos Humanos, Departamentos de Calidad, y Departamento de Producción.

Finalmente se realizan una serie de recomendaciones acerca del uso de las técnicas e instrumentos para lograr una mayor eficiencia en las Organizaciones.

Consideramos de gran importancia la internalización de estos conocimientos dentro de nuestra formación como Contador Público.

2. INTRODUCCIÓN:

La materia Organización y Métodos de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, perteneciente a la Universidad de la República Oriental del Uruguay, plantea "el estudio de la estructura organizativa y de los sistemas administrativos de las organizaciones, con énfasis en los aspectos metodológicos de los procesos de reorganización y en las técnicas de análisis y diseño organizacional, de modo de posibilitar el logro de los objetivos de las organizaciones en condiciones de eficiencia"¹

Entre los objetivos que se establece la cátedra de Organización y Métodos, encontramos los que se refieren a darle a los estudiantes el conocimiento de métodos, técnicas e instrumentos de análisis y diseño organizacional, así como adquirir las habilidades necesarias para diseñar y rediseñar estructuras organizativas y sistemas administrativos.

El objetivo general, del presente trabajo, es estudiar la aplicabilidad de las técnicas de Organización y Métodos en algunas empresas privadas uruguayas. Se seleccionaron algunas empresas dentro de las ganadoras del premio nacional de calidad en el período comprendido entre los años 2007 a 2010, y otras empresas a las cuales se tuvo acceso y se consideró importante estudiar.

Comenzando el trabajo de investigación se plantean los objetivos tanto generales como específicos para que el lector pueda comprender las conclusiones a las que luego se arriban. También se expone la metodología de investigación utilizada.

¹ Extraído de la Página web de la asignatura Organización y Métodos Administrativos - Programa y bibliografía Organización y Métodos. www.ccee.edu.uy 15 de marzo de 2011.

Una vez desarrollada la metodología de trabajo, se desarrolla el marco teórico describiendo el concepto de las diferentes técnicas e instrumentos y se da ejemplo de alguna de ellas y también se define el perfil del analista de Organización y Métodos considerando las ventajas y desventajas de su aplicación interna o su contratación externa. También desarrollamos el concepto de calidad y de las Normas ISO 9000.

Por último se expone el trabajo de campo. En el mismo se realizaron diferentes entrevistas a personal de las empresas seleccionadas.

Este trabajo de investigación monográfico ha sido desarrollado con el fin de estudiar la aplicabilidad de las técnicas de Organización y Métodos en algunas organizaciones, realizar un análisis que permita obtener conclusiones y realizar una serie de recomendaciones hacia las organizaciones que permitan a nuestro entender un mayor aprovechamiento de recursos en pro de una mejor eficiencia.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General:

El objetivo general que se ha planteado investigar, es qué técnicas de Organización y Métodos son aplicadas en algunas organizaciones privadas del Uruguay, que son estudiadas en el presente trabajo.

3.2 Objetivos específicos:

- Identificar las técnicas de Organización y Métodos utilizadas por las Organizaciones a investigar.
- Identificar el perfil de quienes aplican las técnicas de Organización y Métodos en las empresas estudiadas.
- Identificar qué unidad organizativa aplica las técnicas de Organización y Métodos.
- Vincular la dimensión de la Organización con la utilización de las diferentes técnicas e instrumentos organizativos.
- Relevar en aquellos casos en que se aplican, qué beneficios de la aplicación de las técnicas son identificados por los entrevistados.
- Vincular las exigencias internacionales, con la utilización de las diferentes técnicas e instrumentos organizativos.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de trabajo utilizada está basada en los conocimientos y protocolos de investigación aprendidos en la materia de Metodología de Investigación.²

Para lograr el objetivo, nos basamos en la elaboración de un Marco Teórico en base a revisiones bibliográficas, sumado a un trabajo de campo dónde nos planteamos una lista de organizaciones a investigar.

El Marco Teórico será elaborado recurriendo al material bibliográfico utilizado por la Cátedra de Organización y Métodos Administrativos, Plan 90 de Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de UDELAR, fuentes bibliográficas y diversos trabajos de investigación monográficos brindados por la biblioteca de la referida Facultad.

En base a los conocimientos existentes intentaremos poner a punto la teoría contrastándola con la realidad.

Surge entonces la pregunta central de nuestra investigación: ¿se aplica la función de Organización y Métodos en las Organizaciones estudiadas?

Y al mismo tiempo las siguientes interrogantes:

¿El tamaño de la Organización es determinante para la aplicabilidad de las técnicas de Organización y Métodos?

² Materia de 5º año de Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Contador Público. Curso 2009. Catedrático Daniel Ginesta.

¿Las técnicas de Organización y Métodos son aplicadas por un conocimiento de las ventajas que pueden ofrecer a la Organización o para cumplir con determinados parámetros de Calidad?

Una vez planteadas estas interrogantes, buscaremos conocer el estado del conocimiento para posteriormente realizar la planificación operativa de la investigación, definir la población de estudio, las variables y datos a recolectar y cuál es la pertinencia de la investigación.

4.1 Estado del Conocimiento.

Para construir el marco teórico de nuestra investigación nos basaremos en primer lugar en el material bibliográfico de la Cátedra de Organización y Métodos, posteriormente en fuentes bibliográficas y bibliografía identificada como relevante para la investigación así como monografías realizadas por otros estudiantes.

La primera referencia bibliográfica que nos permitió el conocimiento del tema a estudiar fue la utilizada por la Cátedra de Organización y Métodos Administrativos de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración correspondiente al año 2010. Fundamentalmente “Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo” de Miguel Penengo.³, los cuales posteriormente fueron estudiados en otras bibliografías.

³ Penengo,M: “Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo; Oficina de apuntes del CCEA.

4.2 Planificación Operativa de la Investigación.

Metodológicamente nos basaremos en entrevistas a personal indicado por cada una de las organizaciones, como referentes para el objetivo de nuestro estudio, de esta manera se estudiará la aplicación de las diferentes técnicas de Organización y Métodos, la forma en que se aplican, los instrumentos que utilizan y el perfil del personal que lo aplica.

Utilizaremos un cuestionario pre elaborado, en las entrevistas a realizar a los referentes institucionales a ser entrevistados en cada organización.

En cuanto a la selección de las organizaciones, nos basamos en ciertas Organizaciones reconocidas por el Premio Nacional de Calidad, así como en otras que son relevantes para nuestro estudio.

Los criterios utilizados para la elección de ese segundo grupo de organizaciones, se relacionan con la existencia de alguna vinculación con organizaciones del exterior que pueda implicar exigencias en aspectos de procedimientos o cumplimiento de normativas que lleven a una preocupación permanente por la mejora de la gestión. Es así que despertó nuestro interés investigar el Laboratorio, de la Industria Farmacéutica, Antia Moll, el cuál tiene una reducida dimensión y una fusión con una empresa extranjera la que habitualmente genera mayores exigencias a nivel local. La siguiente Organización que despertó nuestro interés fue el Clearing de Informes, en este caso por su gran dimensión y su fusión con una empresa extranjera. De esta forma intentamos extraer conclusiones en cuánto a qué tanto afecta la dimensión de las Organizaciones en la aplicabilidad de las técnicas.

Finalizadas las entrevistas personales, procederemos al análisis de los datos, aplicando un análisis de carácter deductivo, donde constatando el Marco Teórico con el trabajo de campo, elaboraremos nuestras comparaciones y conclusiones sobre los objetivos anteriormente planteados.

4.2.1 Población de estudio.

Para seleccionar la muestra, partimos de un cuadro de Organizaciones ganadoras del premio nacional de calidad, alguna de las cuales ya fueron investigadas en otros trabajos monográficos.

Incluimos dos Organizaciones, que a nuestro entender, si bien no son ganadoras del premio nacional de calidad, enriquecerían el trabajo Monográfico, una de ellas perteneciente al rubro de la industria farmacéutica y siendo la otra el Clearing de Informes, ambas tienen fusiones con empresas extranjeras, siguiendo así pautas más exigentes de funcionamiento, una de ellas tiene una dimensión reducida y la otra una gran dimensión. En el siguiente cuadro se detallan las empresas que han ganado el premio nacional de calidad en el período 2007 – 2010:

<i>ORGANIZACIÓN GANADORA DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD</i>	<i>AÑO DEL PREMIO</i>	<i>Relevada anteriormente?</i>
Costa Oriental S.A.	2009	SI
Farmared – Logired – Plateran S.A.	2009	
Galyner S.A. Emergencia Uno	2006	

IBM del Uruguay	2007 - 2010	Trabajo monográfico actual
Óptica Nova - Novalix S.A.	2008	
República AFAP S.A.	2006 – 2009	Trabajo monográfico actual
Roemmers S.A.	2009	
Teyma Uruguay S.A.	2000 – 2003 – 2006 – 2009	SI
Young & Rubicam Brands - Young & Rubicam S.A.	2008	

Dentro de nuestro trabajo de campo y vinculadas al anexo expuesto, investigamos: IBM y REPUBLICA AFAP, el resto de las no entrevistadas no nos concedieron entrevistas para poder analizarlas. TCC, empresa que también hemos entrevistado, no se encuentra en el cuadro, pero resultó de interés su estudio ya que en el año 2007, ha obtenido una Certificación a su Sistema de Gestión de Calidad, que otorga el LATU.

4.3 Definición de las variables y datos a recolectar.

La principal variable a estudiar son las técnicas de Organización y Métodos. Analizaremos si dichas técnicas se aplican en las Organizaciones estudiadas.

Respecto a las variables que tienen que ver con los instrumentos que son utilizados por dichas técnicas verificaremos si los mismos son utilizados dentro de la Organización.

Las fuentes de recolección de datos que utilizamos fueron documentos de las Organizaciones y entrevistas personales con el personal que cada organización consideró relevante para nuestro trabajo.

Para la realización de las entrevistas orales no utilizamos instrumentos ya existentes si no que nos basamos en un cuestionario el cual se incluye en el Anexo.

4.4 Pertinencia de la Investigación

Las conclusiones de la Investigación se formularon contrastando el trabajo de campo con la teoría relevada.

Las mismas se encuentran en el capítulo Conclusiones del presente documento.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Concepto de Organización

Según H. Mintzberg¹ “una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a lograr las metas. Una Organización no puede existir sin interactuar con los clientes, proveedores, competidores y otros elementos del entorno”.

Para Talcott Parsons² “son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos”. De esta manera según Idalberto Chiavenato la organización no es una unidad inmodificable, si no un organismo social vivo sujeto a cambios.

Teoría de la Organización Formal

Una Organización para ser considerada como tal, y para que pueda accionar en forma coordinada y coherente hacia sus objetivos, debe estar "organizada".

La Teoría de la Organización Formal, forma parte de la Teoría de las Organizaciones. El diseño de una Organización formal se fundamenta en esta teoría. La misma proporciona principios y técnicas adecuadas para el logro de la mayor eficiencia posible, por parte de los órganos y personas que forman la Organización, a través de la Organización cooperativa de sus esfuerzos.

¹ Richard L. Daft, Teoría y diseño organizacional, 2005, p.11

² Talcott Parsons, Structure and Process in Modern Societies, Giencoe,III,.The Free press, p,17.

Dentro de la Organización formal los elementos que la definen son: estructura, procedimientos, actividades, funciones, tareas, cargos, puestos, métodos, sistemas administrativos, departamentalización, criterios de asignación de actividades, relaciones formales, ámbito de control, manuales, principios de Organización, entre otros.

5.2 Técnicas e Instrumentos utilizados por Organización y Métodos.

Según Penengo, M. (2006, 7) - Organización y Métodos es "un conjunto integrado de técnicas e instrumentos que permiten analizar y diseñar la estructura y la operativa de una Organización para asegurar su mejoramiento continuo y su adaptación permanente a la realidad cambiante, apuntando al cumplimiento eficiente de los objetivos de la Organización."-

El ejercicio de la función Organización y Métodos implica un proceso de mejoramiento continuo de la estructura y operativa de una Organización y también como una forma de estar preparado a posibles cambios en los diferentes campos donde actúa la Organización. La aplicación de técnicas de Organización y Métodos permite atender desde un rediseño total de la Organización hasta la solución a problemas específicos y puntuales de la estructura y operativa. Organización y Métodos desarrolla los procesos de mejora utilizando estrategias participativas que implican el involucramiento y el compromiso de los integrantes de la Organización. Las metodologías y herramientas aplicadas por Organización y Métodos han sido largamente experimentadas y en

algunos casos son utilizadas por otros programas de mejora. Existe un campo de estudio e investigación ampliamente desarrollado con resultados exitosos.

A continuación nombraremos y definiremos las Técnicas que utiliza la función Organización y Métodos, y también los instrumentos relacionados a estas técnicas:

5.2.1 Técnica para el análisis y diseño de las estructuras organizativas, tiene como marco de referencia conceptual la Teoría de la Organización Formal y los principios de Organización vinculados.

La finalidad del proceso de análisis y diseño organizacional, es determinar una Organización que alcance sus objetivos planteados. Es así que toda Organización está integrada por una estructura y una operativa. La estructura debe comprender una correcta división del trabajo, delegación de autoridad y asunción de responsabilidades, acorde al trabajo. La operativa, comprende métodos y procedimientos de trabajo.

El análisis y diseño de la estructura organizacional, tiene como finalidad detectar fortalezas y debilidades, con el objetivo de mantener la estructura organizacional acorde con la estrategia y objetivos de la organización.

Esta técnica utiliza como instrumentos el Organigrama y el Manual de Organización y Funciones.

- **Organigrama**: es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa la estructura organizativa, y en algunos casos, las personas que las dirigen, analiza el esquema de relaciones jerárquicas y competencias en la organización. Un Organigrama debe ser fácil de entender y sencillo de utilizar. Además debe contener únicamente elementos indispensables.

- **Manual de Organización y Funciones**: es utilizado para precisar las funciones del personal que integra la estructura organizativa, delimitando sus responsabilidades y autoridades, logrando así una adecuada correspondencia funcional entre puestos y estructura. De esta manera, facilita la asignación de actividades a las distintas unidades organizativas.

Los manuales son tanto un instrumento de análisis como un medio en el cual se plasma una labor de análisis y propuesta, el producto final de un trabajo de diseño organizacional o de mejoramiento administrativo.

Los manuales facilitan el estudio de la estructura y procedimientos y permiten detectar fallas, pero su existencia no garantiza la eficiencia.

Un manual no es un fin en sí mismo, sino que es producto del trabajo del Analista de Organización y Métodos. Es un documento que surge como producto de un proceso de mejoramiento administrativo.³

³ Pintos, G.; Acevedo, M.; Las Unidades de Organización y Métodos en la Administración Central del Uruguay, Documento de Investigación, facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Montevideo 1994.

Algunos elementos que deben contener los Manuales de Organización y Funciones son: el organigrama de la organización, descripción de las unidades administrativas y descripción de cargos.

5.2.2 Técnica para el análisis y diseño de la distribución del trabajo, se debe obtener información que refiera al conjunto de actividades que se realizan en la unidad y las tareas que desempeñan los empleados. Esta información debe permitir establecer un diagnóstico de la realidad administrativa.

La distribución de trabajo, debe realizarse con el propósito de utilizar adecuadamente las habilidades del personal y lograr su motivación.

La distribución de trabajo, refleja como se encuentra organizado el trabajo dentro de la organización; las unidades administrativas que existen y como se relacionan; la autoridad y responsabilidad de cada encargado de área.

Esta técnica utiliza como instrumentos: la Lista de Actividades, La Lista de Tareas y el Cuadro de Distribución del Trabajo.

- **Lista de Actividades:** es un documento que describe las actividades encomendadas a una unidad en un momento determinado. Debe obtenerse siempre del jefe de cada unidad.

A continuación presentamos un modelo de Lista de Actividades sugerido por Palarmachuk, A. (2007) ⁴:

LISTA DE ACTIVIDADES																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">IDENTIFICACION DE LA UNIDAD</td> </tr> <tr> <td>GERENCIA DE DIVISIÓN:</td> </tr> <tr> <td>GERENCIA DE SECTOR:</td> </tr> <tr> <td>DEPARTAMENTO:</td> </tr> <tr> <td>SECCIÓN:</td> </tr> </table>	IDENTIFICACION DE LA UNIDAD	GERENCIA DE DIVISIÓN:	GERENCIA DE SECTOR:	DEPARTAMENTO:	SECCIÓN:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">CICLO</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> </tr> </table>	CICLO		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">DIA</td> <td style="text-align: center;">MES</td> <td style="text-align: center;">AÑO</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td style="height: 40px;"></td> <td style="height: 40px;"></td> </tr> </table>	DIA	MES	AÑO				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE</td> </tr> <tr> <td>NOMBRE</td> </tr> <tr> <td>CARGO</td> </tr> </table>	IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE	NOMBRE	CARGO
IDENTIFICACION DE LA UNIDAD																			
GERENCIA DE DIVISIÓN:																			
GERENCIA DE SECTOR:																			
DEPARTAMENTO:																			
SECCIÓN:																			
CICLO																			
DIA	MES	AÑO																	
IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE																			
NOMBRE																			
CARGO																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">Nº CODIGO</th> <th style="width: 60%;">DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</th> <th style="width: 30%;">ORDEN DE IMPORTANCIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 150px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">TOTAL</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Nº CODIGO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	ORDEN DE IMPORTANCIA				TOTAL									
Nº CODIGO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	ORDEN DE IMPORTANCIA																	
TOTAL																			

- **Lista de Tareas:** documento que describe los trabajos encomendados a un puesto de trabajo. Se obtiene de los trabajadores, nadie mejor que ellos sabe

⁴ : Palarmachuk, A.. “Cuadro de Distribución del Trabajo”. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, 2007. Pág. 10.

las tareas que desempeñan, luego el Encargado de la Unidad es quien la corrobora, ya que es la persona que conoce la naturaleza del trabajo que desempeñan y quien la desempeña.

Presentamos un ejemplo según Palarmachuk, A. (2007) de lista de

Tareas⁵:

LISTA DE TAREAS					
IDENTIFICACION DE LA UNIDAD		CICLO	DIA	MES	AÑO
GERENCIA DE DIVISIÓN:					
GERENCIA DE SECTOR:					
DEPARTAMENTO:		IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
SECCIÓN:		NOMBRE			
		CARGO			

Nº CODIGO	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	TIEMPO DE DEDICACIÓN	
		HORAS	%
TOTALES			100%

- **Cuadro de Distribución de Trabajo**: es la representación gráfica del conjunto de actividades y tareas, que se realizan en una unidad en un momento dado.

Comprende toda la información obtenida de la Lista de Actividades y Lista de

⁵ FUENTE: Palarmachuk, A.. "Cuadro de Distribución del Trabajo". Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, 2007. Pág. 13.

Tareas, correspondiente a cada puesto de trabajo. La técnica permite analizar la situación actual de la unidad para poder analizar posibles cambios a realizar.

5.2.3 Técnica para el análisis y diseño de procedimientos y procesos, se focaliza en los sistemas administrativos y en los procesos que son llevados a cabo por la organización. Utiliza como instrumento el Cursograma, el Manual de Procedimientos y el Mapa de Procesos. Para su desempeño, deben considerarse las operaciones y métodos para el cumplimiento de las actividades y tareas.

El procedimiento, según Penengo, M. (2006), es una sucesión cronológica y secuencial de operaciones. Es mediante éstos que se cumplen las tareas llevadas a cabo por la organización.

El procedimiento se diferencia del proceso, en que este último muestra el "que se hace" y en cambio el procedimiento el "como se hace".

El análisis de procedimientos y de procesos administrativos, implica la descomposición de los mismos en partes con el fin de analizar su existencia y su razón de ser, así como los responsables de implantarlo.

El resultado del análisis de los procedimientos y procesos además también refiere a las posibilidades de mejorar, eliminando partes innecesarias del trabajo, combinando lo que sea posible, reordenando las operaciones y simplificando el trabajo.

Las etapas para efectuar la metodología del análisis y rediseño de los procesos y procedimientos administrativos según Mari, J (2007) son:

1) Preparación del estudio

Es la etapa de definición de los objetivos de la metodología de estudio de Organización y Métodos. Esta etapa está compuesta por tres fases:

- Definición del objetivo. Se debe establecer con claridad el objetivo del trabajo y su alcance con la cooperación de la alta dirección.
- Examen preliminar.
- Planificación del trabajo.

2) Relevamiento de información

Esta etapa consiste en relevar información confiable para lograr un correcto diagnóstico del proceso o procedimiento administrativo.

3) Diagnóstico de la situación actual

Para esta etapa se debe de utilizar como herramienta el Diagrama de Flujo o Cursograma para facilitar un mayor entendimiento de los procesos y poder identificar fortalezas y debilidades de los mismos, con el fin de efectuar cambios si es necesario.

Lo mismo ocurre para la mejor comprensión de los procedimientos existentes.

4) Diseño de soluciones

El autor Mari, J. (2007) identifica dos herramientas para poder priorizar las oportunidades de mejora a ser incorporadas en una propuesta de soluciones. Estas herramientas son:

- Tabla donde se incorporan en filas las distintas oportunidades de mejora y en las columnas se incorporan los distintos criterios de priorización para cada una de dichas oportunidades.
- Matriz donde se compara la importancia del proceso con la performance del proceso. Se puede clasificar a la importancia de cada proceso en baja, media o alta y la performance de su proceso en pobre, media o buena. Las iniciativas correspondientes a procesos con importancia alta y performance pobre, serán las candidatas a ser priorizadas.

Como hicimos referencia, en este punto, los instrumentos que utiliza la técnica de Análisis y Diseño de Procedimientos y Procesos, son:

- **Cursograma**: también se lo conoce como Diagrama de Procedimientos y Procesos o Diagrama de Flujos. Es la representación gráfica de los procedimientos y procesos de trabajo. Emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso o procedimiento. Permite también describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.
- **Manual de Procedimientos**: Según Pintos, G (2003, 9) los manuales de procedimientos “describen en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en forma secuencial de ejecución... Los manuales de procedimientos uniformizan la acción del personal, contribuyen al establecimiento de medidas de calidad y facilitan la racionalización de los procesos”⁶ contiene una información precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. Es un documento interno, del cual deben registrarse y controlar las copias que de él se realicen.
- **Mapa de Procesos**: es la representación gráfica de los procesos existentes en la organización. Permite distinguir los procesos centrales y de apoyo.

⁶ Pintos, G. “Los manuales administrativos”. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, Uruguay, 2003.

5.2.4 *Técnica para el análisis y diseño de portadores de información*, para su desempeño deben considerarse sus aspectos funcionales y formales y su participación en los procedimientos de trabajo.

La información es el pilar fundamental para llevar a cabo el proceso decisorio, a través del cual se toman las decisiones personales y organizacionales. Esta debe llegar al receptor lo más clara y rápido posible.

Utiliza como instrumento, un Cuestionario para el Control del Diseño de Formularios.

5.2.5 *Técnica para el análisis y diseño de sistemas de información*, para su desempeño deben considerarse las necesidades de información y sus características para una racional toma de decisiones. En la bibliografía estudiada no se nombran instrumentos para esta técnica.

A través de un estudio ordenado y sistemático de análisis y diseño de sistemas de información, se pueden evitar muchos de los problemas con la información.

Las actividades de un sistema de información son básicamente: recopilación de información, procesamiento, análisis, distribución, almacenamiento, recuperación y seguridad.

Las características que debe reunir la información son:

- a) **Oportunidad:** cuando quien la utiliza puede acceder a ella justo en el momento que la necesita

- b) **Confiable:** la información debe reflejar con total exactitud las operaciones o aspectos a que se refiere.

- c) **Claridad:** la información no debe originar ningún tipo de confusión ni interpretaciones incorrectas en quienes la utilizan.

- d) **Selectividad:** el contenido de la información debe ser adecuado a las necesidades, intereses y capacidades de interpretación de quienes la utilizan.

- e) **Periodicidad:** el analista debe estudiar con que periodicidad los usuarios necesitan determinados tipos de información, para que esta esté disponible.

- f) **Uniformidad:** los datos deben ser tratados con criterios uniformes en las etapas iniciales de registros, captura y ordenamiento de datos como en las etapas posteriores de elaboración y análisis

- g) **Accesibilidad:** quienes necesitan información deben tener fácil acceso a las fuentes donde pueden obtenerla para poder utilizarla

Metodología para el análisis y diseño de sistemas de información:

La metodología utilizada en el curso de Organización y Métodos Administrativos, para el análisis y diseño del sistema de información, consiste en seis etapas. Estas etapas se encuentran muy relacionadas entre sí y son:

1) Determinación de los objetivos y el alcance del sistema de información

Deben formularse con claridad los objetivos del sistema de información, estos pueden ser genéricos o específicos. Cuando se formulan dichos objetivos se debe determinar también el alcance del sistema. El alcance del sistema puede ser para una o más unidades de la organización.

Una de las formas de establecer los objetivos es a través del trabajo en conjunto del analista y quienes serán los usuarios. Los analistas de Organización y Métodos deberán informar a los usuarios con los que trabajará en conjunto, los elementos conceptuales de los sistemas de información y su relación con la estructura organizativa, los sistemas administrativos y el entorno organizacional.

2) Identificación de los centros usuarios de información

Se deben identificar las unidades donde se tomarán las decisiones, las personas que tienen a su cargo las tareas de llevar a la práctica dichas

decisiones, quienes efectuarán el control y la evaluación de los resultados, para poder identificar el tipo de información a realizar y suministrar.

3) Determinación de las necesidades y las carencias de información

Como mencionamos, se debe visualizar los centros de usuarios de información para poder identificar el tipo y cantidad de información a realizar y suministrar en base a las necesidades de información que cada unidad requiere para cumplir con las tareas que tienen a su cargo. También se deben conocer los requisitos que debe reunir esa información para que aporte un valor agregado a las tareas que realizan quienes la utilizan.

4) Localización de las fuentes de datos y de información

Se debe identificar la localización de datos que serán necesarios para incorporarlos a la información a realizar.

Las fuentes pueden ser internas o externas. Las internas pueden ser primarias, secundarias o finales. Las primarias son datos con un reducido o nulo grado de procesamiento. Las fuentes intermedias son unidades donde se reciben esos datos primarios y se elabora, a partir de ellos información. Las fuentes finales son aquellas que reciben la información de las fuentes intermedias y elaboran la información final. Las externas pueden ser de varios campos, como ser el

sector público o privado, en el país o fuera de él. También pueden referirse a indicadores financieros, económicos o sociales.

5) Determinación de las comunicaciones y los portadores de información

En esta etapa se determinan los canales de comunicación para que la información fluya desde las fuentes primarias o intermedias hasta llegar a los usuarios. Asimismo se deben determinar las distintas formas o portadores que se pueden utilizar para registrar los datos o las informaciones. Estos portadores de información pueden ser formularios de papel o electrónicos, documentos, informes, libros, folletos, o medios magnéticos.

6) Determinación de las normas y los procesamientos

Las normas sirven para que las fuentes que generan las unidades que los procesan y los usuarios que los utilizan sean un flujo sistemático. Es conveniente que dichas normas y procedimientos estén establecidos por escrito para que su conocimiento e interpretación resulten fácilmente accesibles a quienes participan en el funcionamiento del mismo.

Asimismo es importante que los analistas documenten el sistema donde se expresen los objetivos y se clarifiquen los roles de las unidades que intervienen en las distintas fases de tratamiento de los datos de la información.

5.2.6 Técnica para análisis y diseño de la disposición espacial, utiliza como instrumento el Plano de Disposición Espacial. Para su desempeño deben considerarse los flujos de trabajo, los mobiliarios, las máquinas y equipos, las instalaciones, las condiciones ambientales y de satisfacción laboral.

Esta técnica requiere del análisis en dos niveles. A nivel interno de la oficina, reduciendo las distancias, entre aquellos que con más frecuencia se relacionan entre si dentro de la unidad. Y a nivel general, mediante el estudio de frecuencias de relacionamiento entre unidades y recorridos de documentación, material, clientes y público.

No existe una teoría perfecta, en cuanto a la distribución física. Lo que se establece son principios a tener en cuenta. Estos son:

- a) **Recorridos mínimos;** implica optimización de las distancias, lo que trae menos movimientos, y un ahorro de tiempo.

- b) **Utilización racional del espacio;** implica tener en cuenta los requisitos de espacio para cada personal, ubicación de muebles y equipos, de acuerdo al trabajo que se vaya a realizar.

- c) **Flexibilidad para ampliaciones futuras;** implica tener en cuenta al momento de la distribución, una posible ampliación a futuro. Lo cual ahorraría en desacomodar muebles, equipos, para volverlos a acomodar.

- d) **Equipos especiales;** implica tener conocimiento de los equipos que se vayan a utilizar. Leer manuales, dar cursos para su manejo.

- e) **Bienestar, seguridad;** implica ubicar las oficinas más frecuentes, en puntos de fácil acceso, que existan centros de información. Tener en cuenta ruidos, luz, colores, factores que influyen en el aspecto psicológico de los trabajadores

5.2.7 *Técnica para la Medición del Trabajo*, utilizan como instrumentos el Auto punteo, el Cronometraje y el Muestreo. Se analizan los tiempos y movimientos involucrados en las diferentes operaciones que componen los procedimientos a través de los cuales se cumplen las tareas de los cargos y las actividades de los órganos.

Como resumen de esta unidad, presentamos un cuadro explicativo y de mejor visualización de las técnicas e instrumentos que hemos desarrollado anteriormente.⁷

TECNICAS	INSTRUMENTOS
Análisis y diseño de las estructuras organizativas.	<ul style="list-style-type: none"> -Organigrama. - Manual de Organización y Funciones.
Análisis y diseño de la distribución del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de Actividades. - Lista de Tareas. - Cuadro de Distribución del Trabajo.
Análisis y diseño de procedimientos y de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> - Cursograma de Procedimientos. - Manual de Procedimientos. - Mapa del Proceso. - Cursograma de Procesos.
Análisis y diseño de portadores de	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario para el Control del Diseño

⁷ Penengo, M. "Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo; Oficina de apuntes del CCEA.

información.	
Análisis y diseño de sistemas de información.	
Análisis y diseño de la disposición espacial.	- Plano de Disposición Espacial.
Medición del trabajo.	

5.3 Ubicación de Organización y Métodos en la Organización

La función de Organización y Métodos es un servicio eminentemente de asesoría, que por lo general se encuentra a nivel gerencial en toda Organización.

En la medida que la función de Organización y Métodos constituye un instrumento de cambio y mejoramiento, su ubicación dentro de la estructura orgánica de cualquier Organización, merece consideración seria y ponderada, por lo que existen diversidad de razones y opiniones para ubicarla en el más alto nivel de la Organización. De esta forma se obtiene una visión amplia y panorámica, especialmente en términos de la coordinación que deben tener todas las actividades, lo que sirve para fijar con mayor precisión sus posibles áreas de trabajo y lograr mejores resultados.

Los Estudios de Organización y Métodos son útiles para cualquier Organización, ya sea Industrial, Comercial o de Servicios. La asistencia y asesoría a la dirección de la Organización, puede darse a nivel externo e interno de la misma.

Externamente existen oficinas consultoras, cuya labor fundamental es realizar estudios de Organización y Métodos, las cuales poseen personal calificado en el ramo, con experiencia en diferentes tipos de Organizaciones y con conocimientos organizacionales. Sin embargo pueden alejarse de la realidad de la Organización si no logran conocer y entender la Cultura Organizacional.

Internamente Organización y Métodos posee personal propio, con experiencia y conocimiento de diferentes áreas de la Organización y con tiempo completo para dedicarse a optimizar los procedimientos internos. Además puede llegar a conocer en profundidad las características internas de cada área estando alineados con la cultura interna de la Organización. Sin embargo la poca experiencia externa con otros tipos de Organizaciones, puede llegar a limitar las posibles alternativas de solución a los problemas que sean objeto de estudio, puesto que no existen puntos de comparación.

Los estudios de Organización y Métodos representan el análisis de los problemas estructurales y de los sistemas de trabajo de la administración, con el propósito fundamental de asesorar a las unidades administrativas para el mejoramiento de sus métodos de trabajo y el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles. El alcance comprende desde los cambios estructurales de la Organización, hasta las menores modificaciones introducidas en los métodos de trabajo de una pequeña unidad administrativa, desde la simplificación de trámites hasta la reforma total de la

Organización.

De acuerdo a su campo de aplicación, los estudios de Organización y Métodos pueden realizarse en forma general para toda la Organización, en alguna de sus unidades, áreas o puestos de trabajo.

El estudio de toda la Organización comprende un examen minucioso de todos los elementos administrativos que se encuentran establecidos dentro de la misma, entre los que destacan objetivos, políticas, estructura, sistemas de trabajo, recursos, entre otros.

El estudio específico de alguna de sus unidades componentes, áreas o puestos de trabajo en especial, se realiza con el fin de considerar posibles mejoras en sus métodos y procesos de trabajo. Aunque se realice en forma independiente no se puede descartar el análisis de las relaciones existente con otros componentes similares de la Organización.

Este tipo de estudio se aplica también en la creación de nuevas unidades administrativas o puestos de trabajo, con la finalidad de aprovechar y mantener los sistemas de la Organización.

Para que los estudios de Organización y Métodos obtengan el éxito deseado es importante contar con la aprobación y apoyo tanto de la gerencia como de los responsables del área objeto de estudio. Al mismo tiempo es fundamental la participación del personal involucrado, el cual se logrará si se les comunica adecuadamente, de lo contrario será inevitable encontrar resistencia al cambio durante

el estudio.

5.4 El perfil del Analista de Organización y Métodos

El Analista de Organización y Métodos surge como consecuencia de la necesidad de recopilar, desglosar, catalogar y analizar información necesaria de una Organización para poder proponer nuevos métodos o modificar los actuales, para que aumente el desempeño de los departamentos dentro de la Organización.

El analista puede ser un técnico o profesional y es necesario que cuente con determinados conocimientos, los conocimientos que posea sobre administración le aportarán herramientas teóricas para ejercer las tareas básicas que le competen.

Según Penengo, M. (2006) existen ventajas y desventajas acerca de contar con analistas internos y externos.

Ventajas y Desventajas de contar con un Analista Interno:

Entre las ventajas podemos detallar la dedicación exclusiva al mejoramiento administrativo, la estabilidad que permite asesoramiento planificado y atención permanente, la especialización técnica, el conocimiento de la realidad interna de la Organización y la participación en todas las etapas del proceso de cambio.

Entre las desventajas podemos citar la posible pérdida de objetividad por la pertenencia a la organización y la dependencia de estructuras internas de poder, el personal asignado no siempre cuenta con la especialización técnica y experiencia requerida y frecuentemente carecen del necesario apoyo directriz.

Ventajas y Desventajas de contar con un Analista Externo:

Dentro de las ventajas podemos citar la alta especialización técnica, una importante experiencia en la materia, independencia de criterios, objetividad de análisis y sus recomendaciones por lo general reciben mayor apoyo.

Dentro de las desventajas se observa un desconocimiento de la realidad y cultura Organizacional esto determina un mayor tiempo de estudio y mayores costos asociados, se puede generar mayor resistencia a los cambios, puede no participar en todas las etapas del proceso.

5.5 Calidad y Normas de Calidad ISO.

5.5.1 Introducción

La globalización se ha convertido en un elemento preponderante en lo que respecta a la calidad, ya que exige a las Organizaciones que desean competir tanto a nivel nacional como internacionalmente, la adaptación a estándares que garanticen la confiabilidad de los procesos, productos y servicios que ofrecen. En líneas generales,

la Organización piensa y cree que un comportamiento gentil y amistoso por parte de los empleados que tienen trato directo con los clientes es suficiente para garantizar satisfacción en el consumidor, pero la realidad marca que no necesariamente basta con esto.

La calidad del servicio está convirtiéndose en el tema obligatorio entre quienes lideran el sector Organizacional. La competencia de precios y la variedad de opciones en productos y servicios existentes en el mercado, hacen que el servicio sea cada vez más cuestionado. En este sentido, la aplicación de las normas ISO impulsa, de alguna manera, la implantación de controles de calidad en las organizaciones.

En Uruguay existen organismos acreditados que otorgan la certificación de calidad a las empresas que se postulan para tal reconocimiento. Estos organismos son el Instituto Nacional de Normas Técnicas (UNIT), el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) y el Instituto Nacional de Calidad (INACAL), este último otorgando el Premio Nacional de Calidad.

5.5.2 Definición de Calidad

Según la Norma de Calidad ISO 9000-2000, que describe los fundamentos de los Sistemas de Gestión de Calidad y define los términos relacionados con los mismos, define calidad como “el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con requisitos”. Es importante según esta norma no confundir Calidad con Control de Calidad, en este sentido la calidad es algo más completo y sólo se consigue con una

definición clara de los objetivos, un proyecto bien estudiado, un proceso de fabricación adecuado al producto, una realización escrupulosa cumpliendo determinadas especificaciones, un posterior tratamiento que no degrade el producto y un buen servicio post venta.

5.5.3 Definición de Calidad Total.

Calidad total es, según HOOVER, H. " un proceso administrativo de mejora continua, orientado al cliente que utiliza el involucramiento de los empleados y la aplicación adecuada de las herramientas técnicas de calidad"⁸

De esta definición se desprende tres conceptos claves de la Calidad Total:

- Satisfacción del cliente
- Mejora continua
- Desarrollo del personal

La filosofía para Calidad Total se sustenta en 5 principios esenciales:

- Compromiso de todos, empezando por la dirección.

⁸ Extraído de Penengo, M " Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo". Oficina de Apuntes de CECEA, Montevideo, 2006

- Participación activa y voluntaria de todo el personal.
- Valores y propósitos conocidos y compartidos.
- Organización y Sistemas centrados en la prevención y la Mejora Continua.
- Aprendizaje y realización personal de todos los involucrados.

5.5.4 Gestión de calidad

Según material bibliográfico recogido de otras monografías, “la gestión de calidad total constituye el concepto más actualizado de calidad”⁹.

Se define como “el conjunto de actividades de la organización que determina la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades, coordinadas para dirigir y controlar una Organización con respecto a su calidad”.

⁹ Extraído del Trabajo Monográfico, Herrera, V; Paz, M; Vazquez, V. " La Función de Organización y Sistemas en el proceso de gestión de calidad en las organizaciones", Febrero 2009

5.5.5 ¿Por qué es importante la aplicación de Técnicas e instrumentos de Organización y Métodos en Pro de la obtención de Parámetros de Calidad?

Cuando una Organización tiene un departamento de Organización y Métodos o personas trabajando en pro de que estas técnicas sean implementadas, se logra obtener clara la visión de la Organización, hacia dónde quieren llegar, las técnicas que son más importantes aplicar junto con los adecuados instrumentos. Esto nos asegura la obtención de parámetros de calidad de forma más eficaz y eficiente que aquellas Organizaciones que no los aplican.

En la consecución de objetivos a mediano y largo plazo sirve para establecer claramente su visión de cómo quieren verse con relación a la satisfacción de los clientes actuales y potenciales. Aún cuando las Organizaciones tienen que afrontar numerosos obstáculos, entre ellos la resistencia al cambio que imponen los empleados, así como la necesidad imperiosa de definición y establecimiento de manuales de procedimientos claros y concretos, muchas ejecutan decisiones estratégicas en este sentido, seguros de que lograrán resultados positivos para la Organización.

El mejoramiento continuo está asociado a una filosofía de perfeccionamiento, de superación constante, de búsqueda de la calidad, eficacia y eficiencia. La aplicación de las técnicas e instrumentos de Organización y Métodos supone un proceso de cambio planificado hacia el mejoramiento continuo de la estructura y los procedimientos de trabajo de la Organización. También canalizan, a través de

adecuados sistemas de información, la realidad cambiante del entorno a efectos de permitir que la Organización pueda adecuarse a los cambios producidos en el medio y adaptar consecuentemente su estructura y operativa

5.5.6 Normas ISO

Definición: “Son familias de normas técnicas interrelacionadas emitidas por la International Organization for Standardisation (ISO). Estas normas certifican la calidad de unidades de negocio de la Organización. Son tan sólo un sistema de aseguramiento de Calidad. Certifican un mínimo de excelencia y garantizan que la calidad es estable de acuerdo con los objetivos marcados por la Organización”. Obedece al proceso de globalización de la economía mundial, porque unifican las exigencias en los mercados mundiales.

La ISO publicó más de trece mil normas a nivel mundial, pero las más conocidas y difundidas son las Normas ISO 9000.

La primer versión de las Normas ISO fueron publicadas en el año 1987. Luego en el año 2000, fueron publicadas nuevas versiones de las familias de las Normas y entre ellas se encuentran la ISO 9000-2000, ISO 9001-200 e ISO 9004-2000, que refieren a la Gestión de Calidad.

El porqué de que las Organizaciones de hoy en día quieran certificar su Sistema de Gestión de Calidad, refiere a que buscan obtener un reconocimiento a nivel nacional e internacional, que a su vez trae aparejado mayor competitividad, posicionamiento en el mercado y confianza de sus clientes y proveedores.

6. TRABAJO DE CAMPO

6.1 Introducción y Metodología

Al terminar de preparar el Marco Teórico, expuesto en la Segunda Parte, de este Trabajo, es que elaboramos el cuestionario para las entrevistas.

En cada una de las entrevistas, nos presentamos con el cuestionario y un cuadro de técnicas y herramientas impresos, para dar una introducción de nuestro trabajo.

El cuestionario lo utilizamos como una guía de los temas consultados.

No lo preguntamos en su totalidad, razón por la cual de las entrevistas de este trabajo, obtuvimos diferente cantidad de datos, pero igual de suficientes para nuestros objetivos.

6.2 Entrevistas

ENTREVISTA 1. VERÓNICA LYCHENHEIM, GERENTE DE CALIDAD EN TCC

1. Acerca de la Organización

TCC, televisión cable digital, es una empresa de servicios para abonados de televisión por cable, que surge en Noviembre de 1995, junto con la aparición de la TV por cable en Montevideo. Su finalidad al comienzo, era captar aquellos clientes que querían experimentar una programación televisiva que fuese más allá de la televisión abierta, atrayéndolos con nuevas programaciones, dónde había mucho más para elegir, ya sea en materia de deportes, cine, música o entretenimientos.

La empresa, comenzó en el mercado junto a unos pocos competidores, posicionándose como la segunda o tercera en el mercado. En el año 2000, surgieron más competidores, lo cual hizo que llegara a estar en cuarto lugar en el sector. Del 2000 en adelante, comenzó una nueva etapa de reorganización, se enfocaron en ser pioneros en el sector, tanto en la programación que brindaban a sus abonados, como también en el servicio de mantenimiento, dando una rápida respuesta ante fallos e interesándose en los reclamos del cliente.

Esto hace que hoy en día sean los líderes en el mercado, duplicando así el número de abonados y para hacer frente a esta realidad, han duplicado su tamaño en cuanto a personal directo, teniendo hoy en su plantilla más de 170

personas. Anteriormente, tenían tercerizados algunos sectores, como ser los Call Centers, o los servicios de mantenimiento e investigación de nuevos productos en materia de software y hardware, hoy cuentan con personal directo.

Según Verónica Lychenheim, Gerente de Calidad de TCC, los objetivos de la empresa, están muy enfocados a la misión. Su propósito es ser pioneros en el área de servicios de televisión por cable. En cuanto a los valores, estar enfocados en el abonado, tanto en la calidad del servicio, como en una rápida respuesta a sus necesidades e inquietudes.

En cuanto a la política de personal, según la entrevistada apuntan a su satisfacción, logrando así que el personal se sienta comprometido con la misión de la empresa.

Explica que los objetivos son revistos cada año, en reuniones de directivos, gerentes y jefes de sector, en los meses de Octubre y/o Noviembre. En estas reuniones plantean también metas a ir superando por trimestres. Si estas metas no se han alcanzado, vuelven a hacer reuniones para analizar el desvío en el sector donde no se han conseguido los resultados deseados. Se le comunica a todo el personal, en reuniones anuales, sobre los objetivos a alcanzar, se los premia a aquellos que han obtenido una buena calificación por parte de los encargados como también de sus propios compañeros.

Cuentan con una política de capacitación de personal la cuál también revén en cada reunión de planificación.

2. Acerca de los Clientes y el Mercado

Identifican como cliente al abonado que compra el servicio básico que ellos ofrecen en cuanto a la programación y paquetes de canales. Son de carácter permanente

Dentro de este grupo genérico de abonados, ofrecen diferentes paquetes con señales exclusivas, dando un abanico de entretenimientos según gustos y preferencias de cada uno en cuanto a cine, deportes, arte, música.

Periódicamente, hacen relevos de información enviando personal puerta por puerta, para conocer más sobre sus clientes. De esta forma reconocen que a sus abonados se los puede a la vez clasificar por su nivel de ingresos, clase social y nivel cultural.

Hoy en día se encuentran incorporando un nuevo servicio en el cual el abonado pueda pagar sus facturas por la pantalla, sin moverse de su casa.

3. Acerca de la Aplicabilidad de las Técnicas de Organización y Métodos.

En primera instancia, procedemos a entregarle el cuestionario, adjuntando el Cuadro con las Técnicas y Herramientas. Hacemos una breve presentación y explicación del interés de nuestra entrevista.

Verónica explica que tienen en cuenta constantemente las Técnicas de Organización y Métodos pero que por sobre todo se guían continuamente por su misión.

Consultando sobre el cuadro de Técnicas e instrumentos de Organización y Métodos Verónica nos muestra cada una de ellas aplicadas dentro de TCC y comenta utilizarlas en su gran mayoría.

Es así que ella procede a demostrarlo, mediante un proyector. Nos muestra la página que se encuentra en la modalidad de intranet, en dónde se encuentran detalladas las herramientas que nos comenta utilizar. Utilizan como medio para archivar los documentos, y herramientas organizacionales, la modalidad de intranet. Todos los empleados tienen acceso mediante una clave personal.

No cuentan con el cargo de Analista en Organización y Métodos. La encargada de establecer políticas nuevas y aplicar las diferentes técnicas de Organización y Métodos es la Gerente de Calidad, Verónica Lychenheim

Datos sobre Técnicas e Instrumentos:

Cuentan con un Organigrama, el cual está al alcance de toda la Organización. Se hacen reuniones informativas del mismo y de todos sus cambios. El mismo se encuentra en formato magnético y con acceso en la página de Intranet.

Es revisto cada año, en las reuniones Gerenciales e incluso consultado en casos dónde existan problemas en un sector de la empresa que puedan generarse a

causa de definiciones de roles o cargos, así como también por los medios de comunicación entre funcionarios ya sea a nivel horizontal como vertical.

Nos comenta que es un instrumento que siempre está a consideración. Hoy en día se ha convertido en un instrumento relevante dado su liderazgo en el mercado, lo cual les ha provocado un crecimiento organizacional que trae aparejado la creación de nuevos sectores y cargos dentro de la Organización.

El diseño y actualización del Organigrama está a cargo de la Gerente de Calidad.

A continuación exponemos el Organigrama:

Nos comenta que cuentan con una lista de actividades que está a cargo de cada gerente o jefe de área, la que se nutre de la lista de tareas que es formulada por cada trabajador.

El cuadro de distribución de trabajo es analizado por la Gerente de Calidad para monitorear la situación de cada área de trabajo e identificar posibles cambios a evaluar.

De este punto, solo pudimos observar la existencia de la Lista de Actividades y la Lista de Tareas, no así el Cuadro de Distribución del Trabajo.

Tienen un Manual de Procedimientos, el cual está en la página de intranet.

La Gerente de Calidad está en continuo contacto con los Gerentes de cada área de forma de mantener actualizado los instrumentos organizacionales que son continuamente consultados, ya sea al momento de solicitar la contratación de nuevo personal como también en la existencia de desvíos en algún área, rever así, si están relacionados con las tareas o procedimientos que se están llevando a cabo.

En cuanto al uso de instrumentos de información, TCC realiza reuniones periódicas como forma de mantener un continuo flujo de información entre las diferentes áreas. La Gerente de Calidad se encarga continuamente de este flujo de información, manteniendo informado al Gerente General de todo lo que sucede dentro de la organización.

Dentro de cada área, los Gerentes y Jefes, también generan lugares dónde puedan mantener un continuo flujo de información con su personal a cargo.

Utilizan cuestionarios anuales, dónde consultan sobre la satisfacción de cada empleado y cómo sienten que contribuyen al logro de los objetivos generales de la Organización.

Se realizan evaluaciones de personal, en las cuales se debe obtener una calificación aceptable, que de acuerdo a lo que nos muestra electrónicamente está fijada en el Manual de Procedimientos.

Nos cuenta que tienen una política interna de motivación hacia los empleados, manteniendo reuniones informales a fin de año, otorgando premios a aquellos que han obtenido mejores puntuaciones ya sea en la evaluación de desempeño, como también una puntuación por parte de sus compañeros y jefes. Entienden que esto contribuye a una mejora continua y que es parte de la misión de la empresa.

En las reuniones anuales donde se fijan las metas y objetivos para el año siguiente, se definen los presupuestos generales y por área. Dentro de estos presupuestos por área, sector de la organización, se fijan las Políticas de Capacitación del Personal.

Dicen ser una organización que priorizan el flujo continuo de información. Es así que, nos comentan que su labor primordial es estar continuamente en contacto con el personal y gerentes.

Entienden que definir hacia dónde se dirige la organización, sus metas y objetivos, cómo los alcanza y los desvíos correspondientes, hace importante el uso del Cuadro de Mando Integral. Este se analiza en las reuniones anuales, entre los

Gerentes de cada área, la Gerente de Calidad y el Gerente General. Cada Gerente de cada sector, se encarga de comunicarlo a su personal a cargo.

La gerente de calidad no tiene personal a cargo. Como muestra el Organigrama, trabaja sola, pero es consultada y solicitada a menudo, como apoyo en el resto de las áreas.

Resumiendo esta sección de la entrevista, es que consultamos sobre la importancia del uso de las Técnicas de Organización y Métodos, y sus Instrumentos para el crecimiento que han logrado en la última década, así como también en la Gestión de Calidad. Nos comenta que les han ayudado en cuanto a tener un orden dentro de la organización, pero que lo que contribuye tanto al crecimiento como a la Gestión de Calidad, es saber hacia donde van y como hacerlo y para esto el estar alineados con la misión de la empresa, su política de calidad y la planificación estratégica, han sido los factores fundamentales.

4. Proceso de Certificación

TCC es una empresa que en los últimos años ha obtenido certificaciones en su Política de Calidad así como también Certificación como Software Legal. En cuanto a la Certificación en su Sistema de Gestión de Calidad, otorgada por el LATU que desde el año 2000 se asoció a Quality Austria (miembro del IQ-NET, mayor red internacional de certificación).

La Gerente de Calidad, es la encargada de realizar el proceso de certificación. Nos relata que cuando se presentaron por primera vez a la certificación contaron con capacitación previa y durante la misma. Además fue realizada junto a Auditores externos, que ayudaron a la mejor comprensión de la pautas para la Certificación. Hoy en día lo sigue realizando con asesores externos, pero en menor medida.

TCC busca la Certificación como una forma de reconocimiento a nivel internacional en cuanto a los proveedores de las señales que emiten, así como también como un prestigio frente a sus clientes. Consideran en este aspecto, que el estar certificados ha contribuido en parte a lograr ser hoy en día los líderes en el mercado de la televisión por cable. Y por tal motivo, cada año se presentan para ser certificados.

ENTREVISTA 2. NICOLÁS SAINT UPERY, GERENTE ADMINISTRATIVO DE LABORATORIO ANTIA MOLL.

1. Acerca de la Organización

Antia Moll Cia. S.A, conocida como EFA Laboratorios, es una empresa uruguaya que actúa dentro del rubro de la industria farmacéutica. Se definen como una empresa de fabricación y venta de insumos de uso humano. Fue creada en el año 1951 como una empresa familiar y hoy en día tiene incorporada a 65 personas directas y 9 contratados. Desde su creación ha acompañando el crecimiento del sector farmacéutico uruguayo, incluso algún punto más, teniendo hoy en día el uno y medio por ciento del mercado.

Comenzaron como una empresa uruguaya y luego en el año 1986 pasaron a ser representantes de Les Laboratoires Servier de París, laboratorio francés que se encuentra representado en 140 países.

Se califican como una mediana empresa, dado el personal que tiene incorporado como también por el volumen de ventas anuales. Según palabras de Nicolás Saint Upery, Gerente Administrativo de Antia Moll, se plantean objetivos anualmente a nivel comercial.

En Uruguay existen actualmente alrededor de 83 laboratorios que cubren tanto la demanda interna como las exportaciones. Dichos laboratorios se agrupan bajo dos asociaciones. Por un lado se encuentra la Asociación de Laboratorios Nacionales (A.L.N.), que representa los laboratorios nacionales y binacionales y la Cámara de

Especialidades Farmacéuticas y Afines (C.E.F.A), en la que están asociadas las multinacionales.

Los 83 laboratorios mencionados se pueden clasificar en tres grupos.

- Laboratorios que cuentan con plantas industriales en el país. Dentro de este grupo a su vez existen laboratorios que aparte de las líneas propias tienen representaciones de empresas internacionales (como es Laboratorio EFA)
- Laboratorios que cuentan únicamente con representaciones de laboratorios regionales o multinacionales y suplen el mercado a través de importaciones.
- Filiales de multinacionales instaladas en el país que no producen y sólo importan.

Dentro del primer grupo, existen aproximadamente 30 plantas industriales, los cuales en los últimos tiempos fueron incrementando su presencia en el mercado local e internacional.

2. Acerca de los Clientes y el Mercado

EFA, como todos los laboratorios que producen y/o venden sus productos en Uruguay, introducen sus productos para llegar hasta el consumidor final a través de mutualistas, farmacias y el Estado. Es por tal motivo que define a los clientes como permanentes.

La misión de la organización, es brindar un muy buen producto, apuntan un cien por ciento a la salud de sus consumidores. Según Nicolás Saint Upery, los controles no son un tema fácil ya que están continuamente regulados por el Ministerio de Salud Pública. Se controlan las drogas que utilizan, la calidad de las materias primas las normas de higiene y el cuidado dentro de las zonas de producción.

Nos cuenta Nicolás que desde que forman parte de Les Laboratoires Servier de París, han obtenido un mayor prestigio a nivel nacional, cuentan con mayores oportunidades al presentarse a licitaciones en el Estado y frente al consumidor final. Pero tampoco olvidan que esta representación también les ha traído un mundo nuevo de exigencias, controles y pautas de calidad que deben cumplir como todos los laboratorios que pertenecen al grupo.

Según Nicolás crecer en el mercado acaparando un punto más del mismo siempre está presente en sus objetivos anuales

3. Acerca de la Aplicabilidad de las Técnicas de Organización y Métodos.

Cuando presentamos el tema sobre las Técnicas de Organización y Métodos y sus herramientas Nicolás, viendo el cuadro que le entregamos al inicio, junto con el cuestionario, mencionó el uso de Organigrama, Lista de Actividades, Lista de Tareas y

el Manual de Procedimientos. No así el uso de la Técnica sobre Análisis y Diseño de Portadores de Información.

Recalcó que por sobre todo, estas Técnicas y Herramientas, son utilizadas en el sector producción. Por esta razón, siendo él el encargado de Administración, no tuvimos acceso a estas Técnicas ni Herramientas.

Mayoritariamente utilizan algún instrumento en la planta de producción por exigencias del Ministerio de Salud Pública.

Datos sobre Técnicas e Instrumentos:

Poseen un Organigrama nivel del Sector Productivo, planta de producción. En el Sector de Administración y Ventas no poseen Organigrama.

La persona encargada del diseño y actualización del mismo es la Directora Técnica del Sector. No poseen un Analista en Organización y Métodos. Nicolás Saint Upery, es Contador Público, egresado de la Universidad de la República.

Cuentan con una Lista de Actividades a cargo de cada supervisor y una Lista de Tareas descripta por cada operario.

En referencia a información sobre los procedimientos y procesos, Nicolás menciona que el Ministerio de Salud Pública, exige normas de funcionamiento, las cuales deben estar bajo la dirección técnica de un químico farmacéutico. Y en base a estas normas

se elabora los procedimientos y los procesos. El Ministerio cada año, certifica a cada uno de los laboratorios con un certificado por Buenas Prácticas Manufactureras.

Cada empleado de la planta industrial debe tener muy claro a qué área pertenece y cuál es su zona de trabajo. Cuentan con un Manual de Normas de Comportamiento y de Higiene, el que cada empleado debe seguir estrictamente.

La información la considera muy importante. Toda toma de decisiones en la empresa depende de la información. Para ello realizan reuniones a nivel de jefes de sector y Gerentes, analizan si están cumpliendo sus objetivos, o analizar las desviaciones de los mismos. Considera en este punto, que la información es válida en todos los sectores de la empresa, ya que por ejemplo el área de Marketing es muy importante, porque en ella también se trabaja con el aspecto de la imagen del Laboratorio a nivel nacional e internacional. A nivel Administrativo, no poseen un sistema de información.

En el Sector Producción, utilizan herramientas para la disposición espacial, cumpliendo con las normas que exige el Ministerio de Salud Pública.

Como mencionamos en párrafos anteriores, Antia Moll ha venido creciendo en el mercado junto al sector, entienden que este crecimiento se debe a factores netamente económicos, como mayor poder adquisitivo de la población uruguaya y mayor consumo en el mercado.

Indagamos si este crecimiento podía ser producto del uso de las Técnicas de Organización y Métodos y su respuesta fue claramente negativa.

De todas formas hizo notar que siempre se puede mejorar dentro de la Organización en cuanto a las normas de trabajo, poniendo hincapié en la comunicación entre los

empleados, jefes de sector y Gerentes. Pero que esta mejora, no traerá un crecimiento de la empresa en el mercado. El camino a seguir para alcanzar los objetivos, según Nicolás, está en la imagen del Laboratorio.

Como resumen a este tercer punto de la entrevista, remarcamos que no hemos tenido acceso a ninguna de las Herramientas que utilizan. A nuestro entender, esto se debió a que, las únicas Técnicas que utilizan, mayoritariamente se encuentran en el Departamento de Producción, sector al cual negó tener acceso al momento de la entrevista.

4. Proceso de Certificación

Cuando mencionamos las Certificaciones de Calidad que existen en Uruguay y en el Mundo, dijo conocer sobre ellas, pero no es política de la empresa alcanzarlas, y que esta política es a nivel nacional e internacional, en cuanto a la representación internacional del Laboratorio francés al cual pertenecen.

Como ya mencionamos párrafos anteriores, la única Certificación en la cual se enfocan es en la de estar Certificados por el MSP, que los autoriza a producir, almacenar y distribuir.

ENTREVISTA 3. CARLA FARUELO, RISK ESPECIALIST DE IBM URUGUAY

1. Acerca de la Organización

IBM Uruguay pertenece a IBM World Trade Corporation, empresa líder mundial, se instaló en nuestro país hace aproximadamente 73 años (año 1938 se funda en Uruguay la primer Compañía para realizar negocios de IBM en Uruguay). Se definen operando dentro del rubro de Servicios Tecnológicos, de Información y venta de productos.

Su mayor crecimiento se ha dado en los últimos 20 años y nunca han perdido el liderazgo en los servicios que ofrecen.

En cuanto a personal contratado pasó de tener 60 personas en su nómina de empleados (35 en sus inicios), a 400 al día de hoy. Este crecimiento se debe principalmente al rubro Servicios.

A nivel mundial, están organizados bajo una estructura Matricial, donde cada Gerente de un país debe reportar a varios Gerentes (jefes) a nivel mundial. Reportan a Gerentes por Región, por área y Gerentes a nivel Mundial. Obedecen a objetivos a nivel corporativo mundial, regional y de cada país.

Se plantean objetivos tanto anuales como trimestrales, de satisfacción del cliente, por sector, satisfacción del empleado, certificaciones ISO.

A nivel nacional, en las últimas dos décadas, IBM Uruguay ha obtenido Certificaciones ISO, Premio Nacional de Calidad, CMMI (Capability Maturity Model Integration) en sistemas de software.

A nivel mundial, ha crecido y mejorado en la obtención de la Certificación GPTW (Great Place to Work) obteniendo el quinto puesto en el 2009 y siendo los número uno a la fecha.

2. Acerca de los Clientes y el Mercado

Desde sus comienzos IBM siempre ha tenido como cliente principal al Estado (Caja de Jubilaciones, Banco Hipotecario del Uruguay, Ministerios, Palacio Legislativo, entre otros) además del sector privado como ser bancos u otras organizaciones. Califican a sus clientes como temporales, ya que con cada uno de ellos firman contratos por los servicios que prestan aunque concluyen a que tienden a ser permanentes ya que una vez que vence el contrato siempre se renueva. Muy pocas veces han perdido clientes, por causas propias. Las relaciones con el Estado se establecen a través de Licitaciones.

3. Acerca de la Aplicabilidad de las Técnicas de Organización y Métodos

Al comenzar la entrevista, le hacemos entrega del cuestionario y el cuadro de Técnicas y Herramientas, a Carla Faruelo, cuyo cargo en IBM Uruguay es Risk Specialist,

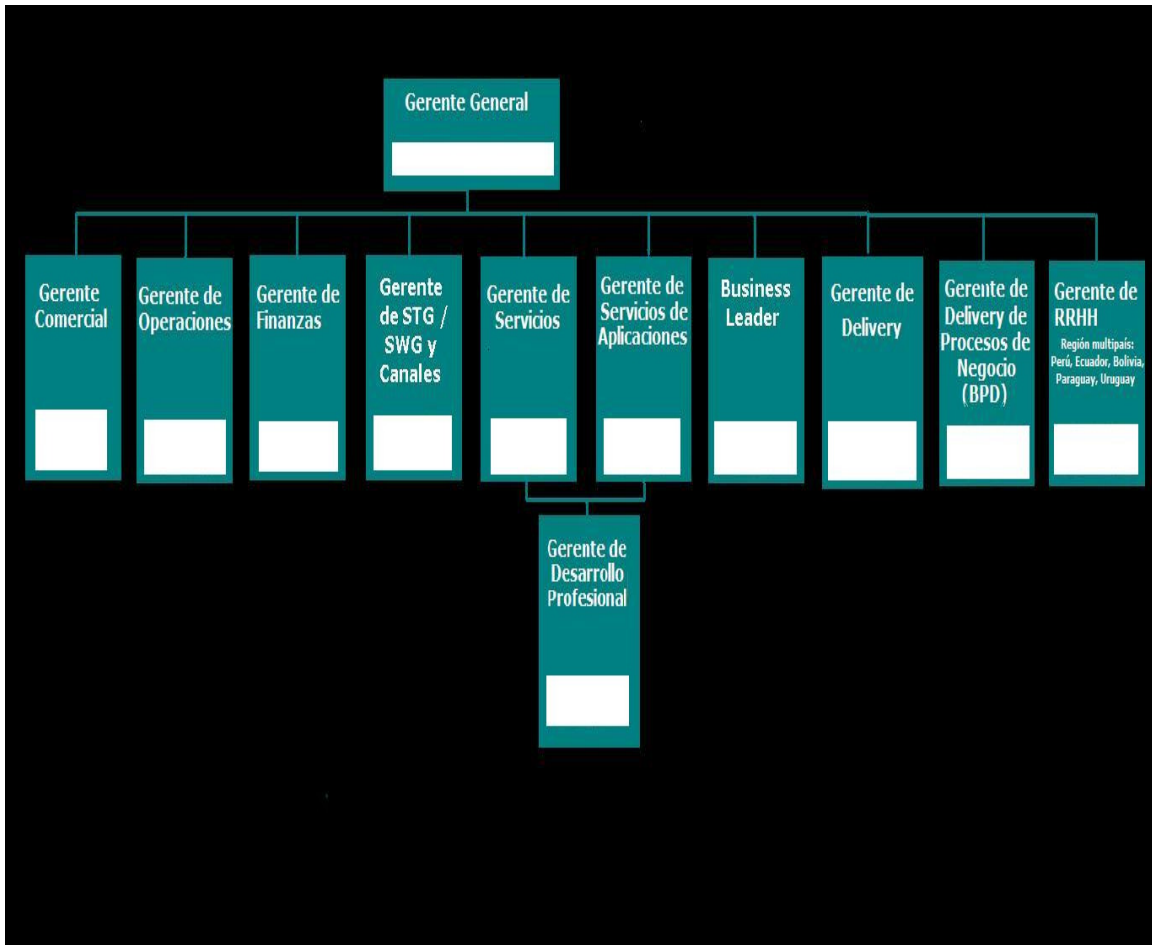
egresada de la Universidad de la República. Al consultar sobre el uso de las Técnicas de Organización y Métodos, basándose en el cuadro dónde mencionamos cada una de ellas y sus instrumentos, nos menciona que las tienen presente en la organización tanto a nivel nacional como a nivel mundial, pero que no cumplen con ellas de manera exacta, sino que van acoplándose a las nuevas disposiciones de las ISO o de las Certificaciones de Calidad, CMMI o GPTW.

Datos sobre Técnicas e Instrumentos:

Cuentan con más de un Organigrama. Menciona que lo consideran importante al momento de saber en que posición se encuentran dentro de la Organización.

Los Organigramas son a nivel Mundial y regional, donde está claramente definida la Estructura Matricial. A nivel nacional, poseen un organigrama que refiere a la Gerencia y a las diferentes unidades. Y otro a nivel de cada unidad.

Dado el tamaño de este último, es que nos alcanzaron el Gerencial, el cual presentamos a continuación:



La elaboración y actualización está a su cargo y puede ser consultado por quien lo necesite en la página de intranet de IBM Uruguay.

A cada empleado que ingresa a la empresa, se le entrega un paquete de bienvenida, que posee información sobre la empresa, quiénes son a nivel mundial y nacional, sus fines y objetivos. Posee información del cargo que pasan a ocupar, cómo desempeñar su tarea y cómo se han venido cumpliendo los objetivos del sector.

Carla se define, como la "psicóloga" de la Organización. Cada duda que tenga un empleado, la consulta a su encargado, jefe, pudiendo llegar la misma hasta ella, si es necesario.

"Estamos abocados a no perder el prestigio nacional e internacional que tenemos, y consideramos que cada pequeña pieza, es fundamental para que la "Gran Máquina no deje de ser lo que es". Por esto es que resalta el interés de seguir obteniendo Premios de Calidad, Certificaciones como la de GPTW, en la cual, como mencionábamos más arriba, han ido creciendo año a año y no están dispuestos a perder el liderazgo.

Carla menciona que no poseen un Cuadro de Mando Integral, pero que poseen varios Management System (Sistemas de Gestión). Son software instalados en la página de intranet, que se emplean para administrar, distribuir y controlar las actividades.

En cuanto a la capacitación del personal, está siempre dentro de los objetivos que plantean. Hay cursos de capacitación anuales, para todos los empleados como forma de hacer entender a cada uno hacia dónde apunta la organización y qué cambios están experimentando.

Existen cursos específicos por sector y por empleado. Los mismos están dentro de los objetivos y presupuestos anuales y trimestrales de IBM Uruguay. Poseen una política de motivación del empleado, a nivel medio Gerencial.

Consideran que el uso de las Técnicas es importante al momento de conseguir las Certificaciones que han obtenido, los Premios Nacionales de Calidad, los ayuda a estar ordenados y esto contribuye al logro de los objetivos.

Para medir su desempeño, y el alcance de los objetivos generales, utilizan indicadores financieros, operativos y de satisfacción del cliente. También los empleados midiendo su desempeño. Se los valúa a nivel individual, como también grupal. Son indicadores de producción, en base a tiempo y logro de las metas asignadas.

4. Proceso de Certificación

Están abocados a la certificación a nivel mundial por las ISO y los GPTW y a nivel nacional por el Premio Nacional de Calidad y CMMI.

Carla, considera que el estar certificados les da mayor prestigio y que es fundamental como herramienta estratégica de mercado. Estas certificaciones les han dado mayor rentabilidad, puntúa a su favor al momento de las licitaciones con el Estado, en el mantenimiento y en la obtención de nuevos clientes.

IBM Uruguay e IBM World Trade Corporation, tiene como uno de sus principales objetivos anuales el seguir Certificados.

Cuando se presentaron a las primeras certificaciones a nivel nacional, acudieron a Auditores que los asesoraron, pasando días enteros en capacitaciones. Con el paso

de los años, dependen menos de estas capacitaciones, aunque consideran importante el aporte de Auditores externos.

Al día de hoy cuentan con cargos de Auditores internos en contacto con la Organización, como forma de no perder el control sobre lo que implica estar Certificados.

ENTREVISTA 4. ALEJANDRA BALDOMIR, GERENTE DE RECURSOS HUMANOS, CLEARING DE INFORMES.

1. Acerca de la Organización

Clearing de Informes, empresa de Servicios creada en el año 1954, dedicada al análisis de créditos financieros en el mercado.

Los servicios que ofrece, son administrar clientes, cobranzas y análisis de créditos. Surge como una empresa familiar (5 empleados), innovadora en el mercado local, por la propuesta que ofrecen. Comenzaron y se mantuvieron durante décadas como pioneros en mercado. Hoy tienen dos o tres competidores, que ofrecen servicios similares, Infocred, es uno de ellos y surgió como una iniciativa de Asociaciones y Centros Comerciales del interior del país, con el fin de crear una base de datos en defensa de los créditos que se otorgan.

Con el paso de los años, han ido acompañando el crecimiento del mercado. Esto les ha provocado un aumento en la plantilla de personal, pasando por etapas de aumento y disminución (crisis del 2002), llegando al día de hoy a tener 90 empleados.

Años después Exxel Group compró capital y hoy está integrada por capitales extranjeros. En el año 2001 forma parte del Grupo Equifax Inc., la mayor oficina de créditos del mundo. Y hasta el día de hoy siguen siendo parte de la misma, por lo cual su nombre completo es Equifax Clearing de Informes S.A.

Al pertenecer a un grupo internacional, sus objetivos forman parte de los objetivos del grupo. Los mismos se fijan una vez por año, se definen los objetivos de ventas, desarrollo y crecimiento.

2. Acerca de los Clientes y el Mercado

Los clientes con los cuales trabajan buscan información sobre los clientes con los cuales van a trabajar. Tal es así, el caso de empresas de Telecomunicaciones que al momento de otorgar un contrato a un nuevo usuario, poseen una base de datos actualizada que le define el perfil del cliente que está por contratar sus servicios. Toda persona que haya alguna vez solicitado un crédito, ya forma parte de la base de datos del Clearing.

Los clientes con los cuales trabaja el Clearing de Informes, principalmente son el Estado, Bancos, empresas TelCom (Telecomunicación) y los potenciales clientes que ofrezcan créditos. Toda empresa puede acceder a la base de datos del Clearing para esto tiene que tener contratados sus servicios.

3. Acerca de la Aplicabilidad de las Técnicas de Organización y Métodos.

Alejandra, Licenciada en Dirección y Administración de Empresas, de la Universidad de Montevideo, es la encargada de elaborar y actualizar el Organigrama de la empresa. No poseen Departamento de Organización y Métodos, sino que toda esta área se elabora desde su Departamento, el de Recursos Humanos.

Considera que las Técnicas de Organización y Métodos y sus instrumentos, son importantes para el buen funcionamiento de toda organización, pero no cree que sean el factor primordial.

Tienen definidos en la Organización 5 procesos claves para el buen funcionamiento:

- Ventas
- Operación, procesamiento de datos
- Desarrollo de nuevos productos
- Financiero
- Desarrollo Informático

Poseen un Organigrama, el cual está a la vista de todos. Se le proporciona a cada empleado una vez que ingresan a la Organización. El cual nos enseña, en una planilla Excel, pero no está autorizada a divulgar. Es por tal motivo que no lo incluimos en nuestro trabajo.

La Gerente de Recursos Humanos, es la encargada de hacer el Organigrama, actualizarlo y de que todos y cada uno de los empleados sepa comprenderlo. El mismo es revisto en las reuniones anuales entre los Gerentes una vez antes de plantear los objetivos a alcanzar y los presupuestos a fijar.

Tienen Lista de Tareas, en planillas electrónicas, que elabora cada empleado, semanalmente. Se imparten cursos de capacitación para aquellos recién ingresados.

En cuanto a la lista de actividades está a cargo de cada supervisor de área y también es entregada a los nuevos empleados en su ingreso.

Nos muestra ejemplos de ambas listas, realizadas en planillas de Excel. En base a estas listas, comenta medir el desempeño de cada trabajador.

Cada empleado es una pieza clave en el funcionamiento de la empresa y se lo hacen saber. Se les pactan objetivos personales, los cuales en caso de cumplir con ellos, puntúan para futuras evaluaciones o promociones dentro de la Organización.

En el presupuesto anual, se fijan costos para la capacitación. Poseen indicadores por empleado.

Poseen Manual de Procedimientos, Política, Ética, Conducta y Perfil. Los mismos son fijados a nivel internacional por Equifax y luego revisto dentro de la Organización.

Cada sector posee su propio manual de procedimientos.

Alejandra menciona que utiliza un Cuadro de Mando Integral y es dónde está marcada la Misión y los Valores de la empresa.

Consideran que el uso de las Técnicas y sus respectivos Instrumentos, "ordena el desorden". Ayuda a la centralización de la información y el control. Por tal motivo, es que nos hace notar que aún están en falta en algunos puntos, como ser el tema de la comunicación. La comunicación informal es la que predomina.

Consideran que los más beneficiados en el uso de las Técnicas, son ellos mismos, los pertenecientes al Sector Recursos Humanos, por tener "en sus hombros", la responsabilidad de que todos los empleados estén bien y que se sientan orgullosos de pertenecer a la Organización. Y que para esto, deben generar un ámbito de trabajo de igualdad, respeto, comprensión y valoración de los empleados.

Formar parte del grupo Equifax, trajo consigo, entre otros cambios, el uso de indicadores para la evaluación de los empleados. Estos indicadores refieren a las tareas que se realizan dentro de la Organización. Están basados en el tiempo y en el consumo de insumos.

4. Proceso de Certificación

Alejandra dice saber sobre las Certificaciones de Calidad que existen en Uruguay. También sobre las Normas ISO. Las considera importantes para la valuación y mejora dentro de toda Organización.

Clearing de Informes, no está certificada. No lo consideran como Política de la Organización. Pero sí considera que trae beneficios, en las mejoras productivas. Porque traen consigo un mayor control.

Están evaluando para el próximo presupuesto, presentar la idea de presentarse a la Certificación Great Place to Work. No pueden tomar la decisión por sí solos, dado el costo que implica la misma. Para Alejandra es importante que el trabajador esté satisfecho del lugar que ocupa y orgulloso de la Organización en la cual trabaja.

ENTREVISTA 5. LICENCIADO JUAN PABLO RAINERI, GERENTE DE GESTIÓN DE REPÚBLICA AFAP.

1. Acerca de la Organización

República AFAP, es una empresa que se define como Administradora de Fondos de Ahorro Previsional. Fue creada en el año 1996 apenas empezó a regir la ley 16.713 del año 1995 sobre la Seguridad Social/Ley de Sistema de Previsiones. En el año 1996 surgieron junto con República AFAP, otras tres Administradoras de Fondos de Ahorro Previsional y a los 30 días ya eran seis en total. Al día de hoy son cuatro. Desde sus comienzos y hasta la fecha, se posicionaron como líderes de mercado. Hoy poseen el mayor índice de rentabilidad, además de tener la mayor captación de fondos (aproximadamente el 56%) y el mayor número de afiliados (casi 400.000, que representan un 38%).

De todas las AFAP's, es la única que posé capital estatal. A pesar de ello, es una Sociedad Anónima. Posee un Directorio conformado por partes no estatales, como ser bancos privados y por partes estatales, que cambian constantemente, ya sea por los cambios de gobierno o por cambios en la dirección de la misma. A pesar de estos cambios gubernamentales, la orientación de la empresa ha sido la misma y los altos cargos gerenciales se han mantenido igual.

Está distribuida por todo el país contando con diecinueve agencias.

La Organización está integrada por cuatro departamentos, Departamento de Inversiones, Departamento Comercial, Departamento de Administración y Finanzas y Departamento de Gestión

Los objetivos se plantean a nivel Gerencial. Se fijan anualmente y son a nivel de Organización, grupal y personal. Los pasos a seguir se fijan dentro de un proceso de Planeamiento Estratégico de cuatro etapas. La primera es la Estrategia a seguir, el análisis de la coyuntura del pasado y el futuro. La segunda, es el Alineamiento Estratégico, donde se concilian las estrategias entre los diferentes Departamentos. La tercera etapa es la Jornada de Alineamiento Organizacional, donde se reúnen todos los integrantes de la Organización. Y por último la cuarta etapa es la de medir y aprender, se crean balances individuales con indicadores de rendimiento y se analiza lo que se hizo, lo que no y se vuelve a la primer etapa, haciendo de este Planeamiento Estratégico un círculo.

Los objetivos Organizacionales, importan al Gerente General y a los Directores. Los objetivos grupales importan más a los Gerentes de cada Departamento, y los personales a cada uno de los empleados. Por ello es que a cada persona nueva que ingresa a la Organización, se le da el Organigrama, la Política de la Empresa, un Perfil del Cargo y un Manual de Ética.

No existen políticas de capacitación de personal.

2. Acerca de los clientes y el mercado

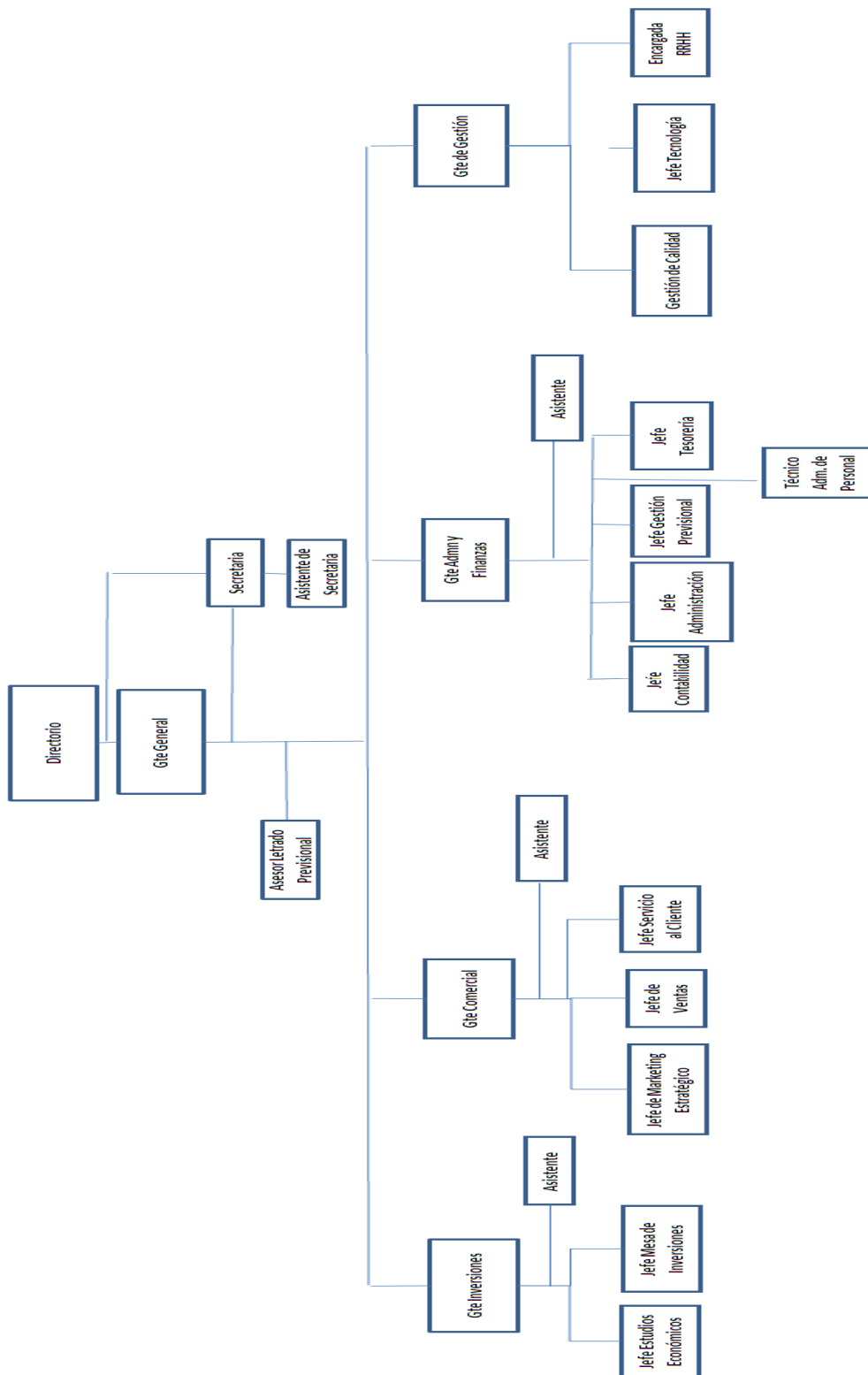
Los clientes que poseen, son las personas que están en el Sistema de Previsión Social, aquellos trabajadores que mes a mes aportan a través de sueldos, remuneraciones. Consideran a los mismos como clientes permanentes, por ello su especial cuidado a través de la imagen de la empresa en el mercado y a través de ser los de mayor rentabilidad por fondos aportados. Este cuidado también lo expresan a través de la selección de sus afiliados, creando una cartera selecta de los mismos. Esto es parte de la política de la empresa, y forma parte de uno de los procesos claves de la organización.

3. Acerca de la Aplicabilidad de las Técnicas de Organización y Métodos.

Juan Pablo Raineri, Licenciado en Informática, nos comenta que el uso y cuidado de las Técnicas de Organización y Métodos, no sólo depende de una persona sino de cada uno de los Gerentes de cada Departamento. No poseen un Analista en Organización y Métodos, sino que quien nuclea mayoritariamente las actividades relacionadas a esta actividad, es él mismo, el Gerente de Gestión. Es así que la que elabora el Organigrama de la empresa es la Encargada de Recursos Humanos, en cuanto a la Distribución del Espacio, está a cargo del Departamento de Administración y Finanzas. Distribución del Trabajo, Lista de Actividades y Procedimientos a cargo del Gerente de Gestión.

Poseen un Organigrama, en el cual se detalla cada uno de los cargos que ocupan. Está continuamente actualizado, no tienen fecha de actualización, pudiendo incluso llegar a actualizarlo hasta una vez por semana. Está al alcance de todo aquel empleado que quiera verlo, en una página de Intranet.

A continuación exponemos el Organigrama que nos cedió, actualizado a Mayo de 2011.



Poseen un software de Gestión llamado ISOKEY, que es un Workflow, en el cual se agrupan los procedimientos, lista de actividades y lista de tareas. Se actualiza cada 8 a 12 meses. El Workflow, es un sistema web. Nos lo enseña en su monitor, como opera este sistema. Como está actualizada la información, que es lo que está haciendo cada trabajador, como está cumpliendo o no con los objetivos pactados.

En el logramos ver, como están definidas las Actividades, quien se encarga de definir las y como las están llevando a cabo los trabajadores. Cada encargado de una unidad es responsable de sus dependientes. Estos a su vez se reportan a su encargado. Toda esta información está actualizada día a día. Vemos que cada empleado tiene una gráfica que indica el nivel que ha alcanzado en cuanto al cumplimiento de su actividad. Valúan su desempeño en base al tiempo que insume en la tarea, y el logro de sus metas. También esto es así para los encargados de las unidades y para todos los Gerentes, los cuales también cada uno posee una Lista de Actividades.

También incluye la Visión - Estrategia – Apoyo Estratégico – Indicadores.

Para mantener toda esta información actualizada, poseen una persona encargada de controlar y orientar cada Departamento. Pertenece al Departamento de Gestión de Calidad y su cargo es el de Líder de Proyectos. Está continuamente enfocado en el mantenimiento de este software y de los procedimientos, y procesos claves que tiene la Organización. A su vez, también es el encargado de transmitir información entre los Departamentos.

Poseen Indicadores de Gestión. Cada indicador dependerá del Departamento al cual se le asigne. Pero el más utilizado son los indicadores financieros, que rigen en tres de los cuatro Departamentos.

En referencia al estudio de la disposición espacial, dice que lo utilizan y que en este momento, están en proceso de cambios dado que están creando un nuevo Departamento. La encargada de esta tarea, es la Gerente de Administración y Finanzas.

Consideran muy importante el uso de las Técnicas de Organización y Métodos. Tal es así, que en su labor de Gerente de Gestión las considera una pieza fundamental para el logro de sus objetivos. Dado que una empresa sin orden, más allá de su tamaño, conseguirá sus objetivos pero a mayor presupuesto, y que no se mantendrá en el tiempo. Por eso, ellos son desde su comienzo, los líderes del mercado en cuanto a Administradoras de Fondos de Ahorro Previsional.

Comenzaron contratando Auditores externos para que colaboraran a encontrar sus zonas erróneas. Al mismo tiempo cuentan en su nómina de empleados con un Auditor interno que va tras el mejoramiento continuo y que es el Líder de Proyectos.

4. Proceso de Certificación

Han obtenido 2 veces el Premio Nacional de Calidad, 3 ciclo ISO 9001, Great Place to Work en el año 2010 obtuvieron el 4º puesto, están certificados como la mejor práctica de inversión (MP1), se están preparando para la ISO 7000. Han obtenido un premio Plata Iberoamericano.

Pero como mencionamos en el punto anterior, no se certifican para obtener mayor prestigio y así adquirir nuevos clientes. Lo hacen para poseer buenos e incluso excelentes Procedimientos y esto, menciona, se alcanza con las Técnicas de Organización y Métodos. Por tal motivo comenzaron contratando Auditores externos, y luego estos les aconsejaron que para seguir teniendo mejoras continuas en los Procedimientos, se sigan postulando para las ISO. Además también, en algunas de las Certificaciones que han obtenido, les han dejado mejoras a emplear, como ser el premio Iberoamericano.

7. CONCLUSIONES

7.1 Introducción

Esta última parte, se ha elaborado luego de efectuar un profundo análisis del Marco Teórico, con el agregado del Trabajo de Campo, que se ha realizado en base a entrevistas a diferentes Organizaciones uruguayas del Sector Privado, algunas de las cuales han obtenido premios de calidad, otorgados por organismos que otorgan dicha certificación, como ser la UNIT, el LATU y el INACAL.

El propósito del presente trabajo monográfico, es analizar y extraer conclusiones acerca:

- De la aplicación de las Técnicas y Herramientas de Organización y Métodos
- Del perfil de las personas y unidades que aplican las Técnicas y Herramientas referidas
- De identificar el motivo por el cual se aplican o no, las Técnicas y Herramientas referidas

Las conclusiones y recomendaciones, las cuales exponemos, se han elaborado en base a criterios personales y previas discusiones e intercambios de ideas.

Las conclusiones, son expuestas en dos grupos, el primero en forma genérica, abordando los temas los cuales hemos expuesto en el presente trabajo, y el segundo grupo, las específicas que refieren a la aplicabilidad de las técnicas y herramientas, utilizados por las Organizaciones en Uruguay.

Las recomendaciones, son una humilde opinión de cómo proceder para una mejora continua en los procesos y procedimientos de las Organizaciones.

7.2 Conclusiones

7.2.1 Conclusiones Generales

1. Acerca de las Técnicas y Herramientas de Organización y Métodos

Las técnicas de Organización y Métodos son pasos a seguir, para realizar un análisis y diseño de la estructura, procesos y procedimientos para alcanzar los objetivos que se fija la Organización.

Se utilizan de manera conjunta, con el propósito de lograr una Mejora Continua que permita a la Organización un nivel de eficiencia para el logro de sus objetivos. Abarcan distintos aspectos, como ser lo administrativo, humano y físico.

Las herramientas de Organización y Métodos, son instrumentos para aplicar las técnicas. Son documentos de forma escrita o gráfica, que permiten una mayor difusión y comprensión, por parte de todo el personal, de una Organización, acerca de los objetivos.

Las Normas sobre Calidad, como ser las ISO, exigen el uso de Técnicas y Herramientas de Organización y Métodos, para el logro de una Mejora Continua y objetivos.

2. Acerca de la persona o unidad a cargo de aplicar las Técnicas y Herramientas de Organización y Métodos

La unidad de Organización y Métodos, se ubica generalmente en un alto nivel jerárquico. Esto permitiría a la unidad tener una mayor y mejor visión de la Organización y también una mejor comunicación.

El encargado de aplicar las Técnicas y Herramientas, de Organización y Métodos, es además la persona que las elabora. Por lo general, obtiene ayuda de encargados de otras unidades, para un mayor conocimiento y comprensión de toda la estructura y operativa de la Organización.

3. Acerca de la búsqueda de la Calidad

La calidad, está asociada a parámetros internos de funcionamiento, también a parámetros que fija el mercado, como ser los clientes o la competencia, y una posterior comparación.

La calidad se logra a través de un proceso de continuos cambios en la búsqueda de una Mejora Continua.

7.2.2 Conclusiones Específicas

1. La aplicación de las Técnicas y Herramientas de Organización y Métodos

En nuestro trabajo monográfico, hemos detectado que las organizaciones no aplican en su totalidad las Técnicas ni Herramientas de Organización y Métodos.

Las técnicas de análisis y diseño de las estructuras organizativas, distribución del trabajo, y procedimientos y procesos, son las que más se utilizan, a través de sus herramientas.

Las herramientas que más se utilizan, son el Organigrama, Manual de Procedimientos, Lista de Actividades y Lista de Tareas.

Hoy en día, se está dejando de utilizar los documentos impresos, pasando a ser los gráficos, en formatos electrónicos los que se utilizan por excelencia, como ser la intranet.

Las organizaciones de mayor dimensión, crean su propio software organizativo, basado en herramientas de organización y métodos.

Las organizaciones que buscan obtener certificación de calidad, son las que aplican con mayor énfasis las técnicas y herramientas.

La certificación de calidad para las organizaciones, es un proceso de Mejora Continua, lo cual contribuye al logro de los objetivos. Además también, es un reconocimiento en el mercado, para con sus clientes y competidores.

La dimensión de la organización, ya sea en volumen de ventas como en personal dependiente, es un factor decisivo para la aplicación de las técnicas y herramientas de organización y métodos.

Se ha detectado que una organización al pertenecer a grupos de inversores extranjeros, no es razón para aplicar las técnicas, como una exigencia a nivel internacional.

La Técnica de Medición del Trabajo, es una técnica que está utilizándose cada vez más, como una unidad de medida para analizar la eficiencia del empleado en su tarea.

Las organizaciones tienen presente, que el uso de las Técnicas y Herramientas de Organización y Métodos, son procesos y procedimientos, que contribuyen en la mejora productiva, pero que no las aplican en su totalidad por motivo de costos, tiempo y necesidad.

2. El perfil de la persona a cargo de aplicar las Técnicas y Herramientas de Organización y Métodos.

Las organizaciones no contratan personal que posea una formación adecuada en Organización y Métodos. Suplen esta carencia, contratando Auditores externos, que los asesoran en el uso de las Técnicas y Herramientas.

En su mayoría, se ha detectado que las funciones de Organización y Métodos son realizadas por el encargado ó la unidad de calidad.

Es el encargado de calidad, que conjuntamente con la dirección de la organización, elaboran las Técnicas y Herramientas de Organización y Métodos. Y es el encargado de calidad, quien luego las aplica.

No existe una unidad de Organización y Métodos que se encargue de elaborar y aplicar las Técnicas y Herramientas. Siendo la unidad de calidad o incluso la de Recursos Humanos, la que se encargue.

8. RECOMENDACIONES

Una vez que hemos arribado a las conclusiones, se recomienda:

- Que en las organizaciones exista un Departamento, que se encargue de la elaboración y aplicación de las Técnicas y Herramientas de Organización y Métodos.

Así es que se lograría una Mejora Continua, que ayudaría al logro de los objetivos.

- Que exista en la organización, personal que posea conocimientos en Organización y Métodos.

Contribuiría en un mayor análisis de la organización, en sus procedimientos, procesos, espacio físico y perfil del personal a cargo de elaborar las tareas que se le asignan.

- Que las Técnicas y Herramientas de Organización y Métodos, se elaboren y documenten, ya sea en escrito o en documentos gráficos.

El uso de las herramientas gráficas, como ser la intranet, es útil por el hecho de que se tiene acceso a las Técnicas y Herramientas, así como también a la misión y objetivos de la organización, y que el personal tenga acceso a ellas, lo cual genera un mayor compromiso y entusiasmo, por sentirse parte de un conjunto de procedimientos y procesos, que contribuyen al logro de los objetivos.

- Que la dimensión de la organización, no sea un factor determinante en la aplicabilidad de las Técnicas y Herramientas de Organización y Métodos.

El uso de las Técnicas y Herramientas, es importante en cualquier tipo de organización, ya sea denominada como pequeña o mediana empresa. A través de la aplicación de las Técnicas y Herramientas, se logra control y conocimiento de los procesos y procedimientos de toda organización.

- Que la aplicación de las Técnicas y Herramientas de Organización y Métodos, no sea solo determinado por el objetivo de obtener certificaciones de calidad.

Si las Técnicas y Herramientas se aplican con el fin de conseguir un correcto funcionamiento organizacional, y no solo para conseguir una certificación de calidad, contribuyen en el Mejoramiento Continuo, para el logro de los objetivos.

- Que exista un compromiso de la dirección, en actualizar las Herramientas de Organización y Métodos.

En el mundo de hoy donde nos enfrentamos a continuos cambios, la actualización es un factor importante para la competitividad de la organización y permanencia en el mercado.

Las Herramientas pueden estar documentadas en forma gráfica, y por esto es importante su actualización, lo cual trae mayor agilidad en el manejo de la información.

CUESTIONARIO**CUESTIONARIO A APLICAR EN LAS ORGANIZACIONES SELECCIONADAS.****Acerca de la Organización.**

- 1) ¿Cuál es el rubro de la empresa?
- 2) ¿Cuál es la fecha de creación de la empresa?
- 3) ¿Cuál es el tamaño actual de la empresa? ¿Cuál ha sido su crecimiento desde su creación?
- 4) ¿Que tasa de crecimiento ha reportado el sector y su evolución en estos últimos años?
- 5) ¿Con qué frecuencia trazan nuevos objetivos?
- 6) ¿La organización cuenta con una política de capacitación del personal?

Acerca de los clientes y el mercado.

- 1) ¿Que tipos de clientes tienen? ¿A que sector de clientes apuntan?
- 2) ¿Son clientes permanentes ó esporádicos?
- 3) ¿Cuáles son los procesos claves y necesarios para brindar el producto (ó servicio) al cliente?

Acerca de la Aplicabilidad de las técnicas de Organización y Métodos.

- 1) Conoce de las Técnicas de Organización y Métodos?
- 2) Aplican las técnicas de Organización y Métodos? ¿Cuáles aplican? ¿qué instrumentos utilizan?

- 3) Considera que las técnicas de Organización y Métodos, contribuyen en el logro de sus objetivos?
- 4) ¿Cuentan con un organigrama? De contar con el mismo ¿se informa a los empleados de su existencia? ¿Cuál es la forma de comunicación que tienen para esto? ¿Quién lo elabora?
- 5) ¿El crecimiento al que se refirió en primera instancia le parece que va de la mano con el uso de las diferentes técnicas de Organización y Métodos?
- 6) ¿Cuentan con un Manual de Procedimientos?
- 7) ¿Cuál es el cargo que ocupa la persona encargada de aplicar las Técnicas de Organización y Métodos?
- 8) ¿Utilizan indicadores para medir su gestión? De ser así ¿Qué tipo de indicadores utilizan?
- 9) ¿Introduciría algún tipo de mejora para que sus procesos sean más eficaces y eficientes? ¿Cuáles serían dichas mejoras?
- 10) ¿Que entiende por Mejora Continua?

Acerca de las Certificaciones de Calidad

- 1) ¿Conoce la existencia de las Certificaciones de Calidad?
- 2) ¿Obtuvieron Premios de Calidad? ¿Cuáles?
- 3) ¿Considera usted que la aplicación de las diferentes técnicas de Organización y Métodos han ayudado o lo ayudaría a la Gestión de Calidad? ¿Por qué?

- 4) ¿La certificación da un mayor prestigio?
- 5) ¿La certificación da mayor rentabilidad?
- 6) ¿Tienen pensado volver a certificarse?
- 7) ¿Qué metas buscan al certificarse?
- 8) ¿Cuentan con especialistas internamente para realizar el proceso de certificación ó contratan a una consultora externa?
- 9) Si tienen especialistas internos, ¿cual es el perfil adecuado de la persona? ¿Y donde se ubica jerárquicamente?
- 10) ¿Contaron con capacitación previa y durante el proceso de certificación?
- 11) ¿Siguen aplicando todos los procedimientos en la rutina de la Organización para mejorar su gestión?
- 12) ¿Antes de la certificación utilizaba los instrumentos y técnicas de Organización y Métodos?
- 13) ¿Si utilizó dichas técnicas para conseguir la certificación, las sigue utilizando? ¿Cree que éstas han sido útiles para lograr la calidad en los procesos?

TECNICAS	INSTRUMENTOS
Análisis y diseño de las estructuras organizativas.	-Organigrama. - Manual de Organización y Funciones.
Análisis y diseño de la distribución del trabajo.	- Lista de Actividades. - Lista de Tareas. - Cuadro de Distribución del Trabajo.
Análisis y diseño de procedimientos y de procesos.	- Cursograma de Procedimientos. - Manual de Procedimientos. - Mapa del Proceso. - Cursograma de Procesos.
Análisis y diseño de portadores de información.	- Cuestionario para el Control del Diseño
Análisis y diseño de sistemas de información.	
Análisis y diseño de la disposición espacial.	- Plano de Disposición Espacial.
Medición del trabajo.	

- **Decreto 266/995**

Se modifica el artículo 8º del decreto 54/992, reglamentario de la ley 16.201, respecto a la categorización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Ministerio de Industria, Energía y Minería. Ministerio de Economía y Finanzas. Ministerio de Educación y Cultura. Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.

Montevideo, 19 de julio de 1995.

Visto: lo expresado en el artículo 8º del Decreto el Poder Ejecutivo Nº 54/992 de 7 de febrero de 1992, reglamentario de la Ley 16.201 de 13 de agosto de 1991, con respecto a la categorización de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas;

Considerando: I) que luego del período de tiempo transcurrido, es necesario proceder a la adecuación de los parámetros económicos de la categorización referida. II) que en dicha adecuación deberá tenerse en consideración la categorización MERCOSUR resultante, del Grupo de Trabajo Nº 7, según Resolución GMC Nº 90/93;

Atento: a lo expuesto;

El Presidente de la República, DECRETA:

Artículo 1º.- Modifícase el texto del Artículo 8º del Decreto del Poder Ejecutivo Nº 54/992, del 7 de febrero de 1992 el cual quedará redactado de la siguiente manera:

"ARTICULO 8º.-

A todos los efectos que pueda corresponder, de acuerdo a la realidad socio-económica del país, surgida de la información obtenida en el III Censo Económico Nacional y teniendo en cuenta las experiencias internacionales en la materia, las unidades económicas existentes en el

país se categorizan y clasifican, considerando el personal empleado, las ventas netas (excluido el VA) realizadas en períodos anuales y los activos destinados a la actividad de la empresa.

En todos los casos se deberá presentar la documentación requerida por la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas, para su categorización, y así poder acceder a los beneficios y acciones de fomento que puedan llevarse a cabo.

MICROEMPRESAS: de 1 a 4 personas ocupadas. Ventas máximas anuales netas: hasta un equivalente de: U\$S 60.000 Activos máximos: U\$S 20.000.

PEQUEÑA EMPRESA: 5 a 19 personas ocupadas. Ventas máximas anuales netas: hasta un equivalente de: U\$S 180.000 Activos máximos: U\$S 50.000

MEDIANA EMPRESA: 20 a 99 personas ocupadas. Ventas máximas anuales netas: hasta un equivalente de: U\$S 5.000.000 Activos máximos: U\$S 350.000

Cuando no se tengan datos fehacientes los activos se considerarán como 1/3 (un tercio) de las ventas anuales declaradas, no pudiendo ser inferiores del 10% de los límites para las ventas establecidas para cada categoría. La presente categorización estará sujeta a los ajustes que la Administración pudiera entender necesario en virtud de la realidad económico-social de momento".

Art. 2º.- Comuníquese, publíquese, etc.

SANGUINETTI.- FEDERICO SLINGER.- JUAN ALBERTO MOREIRA.-
SAMUEL LICHTENSZTEJN.- CARLOS GASPARRI.

(Pub. D.O. 7.8.95)

Ley 15.443. Se dictan normas sobre la importación, representación, producción, elaboración y comercialización de los Medicamentos.

El Consejo de Estado ha aprobado el siguiente

PROYECTO DE LEY

CAPITULO 1

Definiciones

Artículo 1°.

Quedan sometidas a las disposiciones de la presente ley y a las reglamentaciones que el Poder Ejecutivo dicte la importación, representación, producción, elaboración y comercialización de los medicamentos y demás productos afines de uso humano.

El Ministerio de Salud Pública unificará bajo su dependencia las funciones necesarias a los efectos de proceder a la aplicación de la presente ley.

CAPITULO II

Definiciones

Artículo 2°.

Se entiende por medicamento toda sustancia o mezcla de sustancia destinadas a ser usadas en:

- a) El tratamiento, mitigación, prevención o diagnóstico de una enfermedad, condición física o psíquica anormal o síntoma de ésta en el ser humano.
- b) La restauración, corrección, o modificación de las funciones fisiológicas de un ser humano.

Artículo 3°.

Llámase registro a los procedimientos técnico-administrativos tendientes a la inscripción, evaluación y autorización por parte del Ministerio de Salud Pública de los productos enumerados en el artículo 2° de la presente ley; requisito sin el cual tales productos no podrán ser librados al uso público o privado, ni comercializados.

Artículo 4°.

Entiéndese por control de calidad, los procedimientos destinados a comprobar que el producto ha sido realizado utilizando las prácticas de correcta elaboración y que se ajusta a las normas que establezca la reglamentación respectiva, con la finalidad de asegurar su eficacia y adecuada inocuidad durante todo el plazo de validez establecido en su presentación.

Artículo 5°.

Se consideran medicamentos esenciales aquellos que, debiendo estar disponibles en todo momento, son los más apropiados para el tratamiento de las afecciones mayoritarias de la población, teniendo en cuenta la evolución de las prioridades en materia de atención sanitaria; los cambios de la situación epidemiológica, las estructuras y desarrollo de los servicios sanitarios y los progresos que se produzcan en el campo farmacológico y farmacéutico.

Artículo 6°.

Entiéndese por propaganda las muestras de productos que se entregan a los profesionales así como toda representación gráfica visual, o auditiva, de cualquier medicamento, con la finalidad de promover directa o indirectamente su venta o dispensación.

Artículo 7°.

Las definiciones contenidas en este capítulo se sobreentienden a los solos efectos de esta ley.

CAPITULO III**De los establecimientos comprendidos por la presente ley y de su registro****Artículo 8°.**

Las actividades a las que se refiere el artículo 1° de la presente ley, sólo podrán cumplirse en establecimientos que cuenten con la habilitación por parte del Ministerio de Salud Pública, el que controlará sus aspectos locativos técnicos, ambientales y demás conexos. El Ministerio de Salud Pública reglamentará y ejercerá las funciones de registro y contralor permanente de los mismos.

Artículo 9°.

Dentro de los establecimientos públicos y privados a los que se refiere el artículo anterior, están comprendidos:

- a) Aquellos que en su giro incluyen la elaboración de los productos referidos en la presente ley.
- b) Aquellos que no producen ni elaboran dichos productos.

Artículo 10.

La habilitación que obtengan los laboratorios públicos o privados que elaboran medicamentos tendrá una validez de diez años, renovable de acuerdo a los resultados de la inspección que, con anterioridad a dicha renovación, deberá efectuarse.

El período de funcionamiento al que se refiere el apartado anterior, lo es sin perjuicio de los cierres que se produzcan como sanción por el incumplimiento de la presente ley o su reglamentación, los cuales se mantendrán hasta tanto se levante la observación efectuada.

El traslado o cierres temporales o definitivos de estos establecimientos deberán ser comunicados al Ministerio de Salud Pública por escrito, el cual expedirá constancia al interesado del cumplimiento de dicha comunicación.

Artículo 11.

Los laboratorios mencionados en el artículo anterior deberán actuar bajo la dirección técnica de un químico farmacéutico con el título de tal, expedido o revalidado por la Universidad de la República e inscripto en el Ministerio de Salud Pública, profesional a quien competirá la responsabilidad en el cumplimiento de las funciones técnicas de dichos establecimientos.

Artículo 12.

Sin perjuicio de la organización empresarial, administrativa y técnica que los laboratorios a los que se refiere el literal a) del artículo 9° adopten, dichos establecimientos tendrán a su cargo, necesariamente, las siguientes funciones:

- a) Aplicar todas las disposiciones que rijan en materia de registro, fabricación y control de calidad de los productos que se elaboran.
- b) Cumplir con las normas referidas a la instalación, higiene y funcionamiento de la planta física de dichos establecimientos, en acatamiento de las normas legales y reglamentarias respectivas.
- c) Realizar un programa de control de calidad en aplicación de las normas y especificaciones técnicas y sanitarias vigentes, establecidas por esta ley y por su reglamentación respectiva.

Artículo 13.

Sin perjuicio de la Dirección Técnica prevista en el artículo 11 de la presente ley, la empresa deberá documentar y garantizar el debido cumplimiento de lo establecido en el artículo precedente, en la forma y condiciones que se establezcan en la reglamentación respectiva.

Artículo 14.

Tratándose de laboratorios que elaboran productos biológicos, la Dirección Técnica del mismo podrá ser ejercida por otro profesional universitario especializado en la materia de acuerdo a lo que se disponga en la reglamentación respectiva.

CAPITULO IV

De la competencia y atribuciones

Artículo 15.

El Ministerio de Salud Pública contará a los efectos de la reglamentación y en todos los aspectos técnicos derivados de la aplicación de la presente ley, con el asesoramiento de una Comisión compuesta por cinco miembros, la que estará integrada por un representante del Ministerio de Salud Pública, que la presidirá, un delegado de la facultad de Química, un delegado de la Facultad de Medicina, un delegado de la Asociación de Laboratorios Nacionales y un delegado de la Cámara de Especialidades Farmacéuticas y Afines, todos ellos profesionales universitarios.

Dicho asesoramiento previo revestirá carácter preceptivo, debiendo ser consultada necesariamente la citada Comisión, a los fines de la reglamentación de la presente ley, aunque este asesoramiento no posee carácter vinculante.

La referida Comisión podrá también ser consultada respecto de todos aquellos aspectos que el Ministerio de Salud Pública estime necesario.

Artículo 16.

El Ministerio de Salud Pública tendrá, dentro de la órbita de sus atribuciones y competencias, las que a continuación se enumeran:

- a) Autorizar el funcionamiento de los establecimientos regulados por esta ley, llevando el correspondiente registro de los mismos.
- b) Efectuar la evaluación y registro de los productos a los que se refiere el artículo 2° de esta ley, así como las características de sus envases, etiquetado de los mismos, fraccionamiento y preparación para la venta.
- c) Controlar el cumplimiento de las normas de funcionamiento que en materia de establecimientos fija esta ley y su reglamentación respectiva; realizar el control de calidad que la misma dispone y a que se refiere el artículo 4°, así como el normal abastecimiento de los mismos en plaza.
- d) Reglamentar la propaganda y las diversas formas de publicidad de los productos y establecimientos regidos por esta ley.
- e) Ejercer el contralor de la dispensación y comercialización de los productos regulados por esta ley.
- f) Realizar los programas de educación sanitaria referidos al correcto uso de medicamentos y productos aines de uso humano.
- g) Clasificar los productos y sustancias a que se refiere la presente ley, en categorías, a los efectos de su mejor contralor, determinando aquellos que requieran recetas otorgadas por profesional a tales electos. La clasificación mencionada será cumplida atendiendo los criterios que establece esta ley y su reglamentación, sin perjuicio de las normas contenidas en la ley 14.294, de 31 de octubre de 1974.
- h) Organizar la fármaco-vigilancia respecto de las reacciones adversas, colaterales antagónicas, o insuficientes, con Centros Regionales o Nacionales, así como establecer relaciones con Centros Internacionales a tales fines.
- i) Tener conocimiento y reglamentar las investigaciones científicas practicadas en humanos y la farmacología clínica que se realicen en el país respecto de los productos que son objeto de la presente ley.
- j) Estructurar, organizar y mantener actualizado el Registro Nacional de Medicamentos y el Formulario Terapéutico Nacional.
- k) Confeccionar la nómina de medicamentos esenciales.
- l) Determinar los medicamentos necesarios para satisfacer los requisitos de los servicios asistenciales del Ministerio de Salud Pública.

- ll) Requerir la información que sea necesaria y examinar todo tipo de documentación concerniente a las operaciones comprendidas en la presente ley.
- m) Suscribir convenios con Organismos Oficiales, con la Industria Farmacéutica a través de sus gremiales, y con otras instituciones nacionales o extranjeras.
- n) Elaborar la normatización de la política nacional de medicamentos.
- ñ) Realizar los dictámenes terapéuticos que sean sometidos a su consideración.
- o) Elaborar las estadísticas referidas a las actividades reguladas por esta ley.
- p) Disponer el secuestro de los medicamentos y la destrucción de los mismos, si ello correspondiere, cuando se determine que estos han perdido su calidad, adecuada inocuidad, eficacia o se encuentren en condiciones antihigiénicas, o sean producidos o comercializados en establecimientos no autorizados por el Ministerio de Salud Pública.
- q) Designar una Comisión Asesora de Control de Calidad, la cual estará integrada por un delegado del Ministerio de Salud Pública, que la presidirá, un delegado de la Facultad de Medicina y un delegado de la Facultad de Química, cuyo cometido será el de asesorar con carácter previo en a materia.
La mencionada Comisión deberá expedirse dentro de los términos que fije la reglamentación oportunamente, y para el caso de no hacerlo así, el Ministerio de Salud Pública podrá pronunciarse sin contar con el asesoramiento mencionado.

Artículo 17.

Los cometidos y facultades de los organismos o dependencias que se unifiquen en el futuro y guarden relación con la presente ley, así como los correspondientes a la Comisión Honoraria de Contralor de Medicamentos, serán asumidos en la forma en que determine el Ministerio de Salud Pública.

CAPITULO V

De las prohibiciones y las sanciones

Artículo 18.

Queda prohibida la realización de las operaciones previstas por la Presente ley cuando se trate de medicamentos y afines de uso humano que no hayan sido debidamente registrados, o que habiéndolo sido, su inscripción se haya suspendido, o hayan sido adulterados.
Los medicamentos mencionados en el literal g) del artículo 16 se regularán por lo establecido en dicha disposición.

Artículo 19.

Las infracciones a la presente ley serán sancionadas según el caso, con el cierre del establecimiento, con el decomiso de la mercadería y multa de hasta N\$ 3:000.000.00 (nuevos pesos tres millones); dichas sanciones serán graduadas de acuerdo a la entidad de la infracción, a la reiteración de la misma y a lo que establezca la reglamentación respectiva.

A esos efectos se llevará un registro de infractores, estableciéndose el tipo de transgresión constatada, que permitirá la graduación de las sanciones.

Los montos de las mismas, previstas en el inciso primero de este artículo, serán actualizados anualmente por el Poder Ejecutivo, en función de las variaciones que se produzcan en el índice del costo de vida.

Artículo 20.

Los inspectores y funcionarios del Ministerio de Salud Pública, debidamente autorizados a tales efectos, tendrán la potestad de ingresar a los establecimientos regidos por esta ley, con fines inspectivos y de fiscalización del cumplimiento de sus disposiciones.

Las empresas y sus Directores Técnicos quedan obligados a proporcionar y exhibir la documentación que dichos inspectores o funcionarios les requieran, así como entregar las muestras de tales productos para su contralor por parte del Ministerio de Salud Pública.

Cuando las circunstancias lo requieran, y a los efectos del cumplimiento de sus cometidos, los funcionarios del Ministerio de Salud Pública podrán requerir el auxilio de la fuerza pública.

CAPITULO VI**Disposiciones generales y transitorias****Artículo 21.**

El Poder Ejecutivo, en atención a circunstancias o razones de conveniencia social, podrá establecer la nómina de medicamentos económicos y su composición, así como modificar dicho listado, en atención a las mismas circunstancias y razones, pudiendo también importar, distribuir y fijar el precio de los mismos.

Artículo 22.

El Ministerio de Salud Pública inspeccionará -dentro del año de reglamentada la presente ley- los locales actualmente en funcionamiento y que están comprendidos en la misma, formulando a los interesados las informaciones e indicaciones que ellos merezcan y las adaptaciones que fueran necesarias para ajustarse a las disposiciones de la presente ley y a su reglamentación, otorgándole a los mismos un plazo máximo de dos años para efectuar las regularizaciones que sean del caso.

Artículo 23.

La actual Comisión de Control de Calidad seguirá vigente relacionándose directamente con el Ministerio de Salud Pública, hasta ser sustituida según lo preceptuado en el literal q) del artículo 16 de la presente ley.

La actual Subcomisión Técnica de la Comisión Honoraria de Contralor de Medicamentos, continuará en funciones para expedir certificados de importación y exportación, hasta que, por vía de la reglamentación, se determine el órgano que ejercerá dichas funciones y los procedimientos por los que se regirá la referida expedición, dependiendo entretanto del Ministerio de Salud Pública.

Artículo 24.

El Poder Ejecutivo reglamentará la presente ley, quedando facultado para desarrollar los lineamientos fundamentales contenidos en la misma, actualizándolos o ajustándolos a los adelantos científicos y tecnológicos que se produzcan en esta materia.

Artículo 25.

Todas las dependencias de la Administración Pública quedan obligadas a prestar su colaboración al Ministerio de Salud Pública, a los efectos del logro del cumplimiento de la presente ley.

Artículo 26.

Deróganse las leyes II.015, de 2 de enero de 1948, 11.641, de 19 de febrero de 1951, y todas las demás disposiciones que se opongan a la presente ley.

Artículo 27.

Comuníquese, etc.

Sala de Sesiones del Consejo de Estado, en Montevideo, a 26 de julio de 1983.

HAMLET REYES
Presidente
NELSON SIMONETTI
JULIO A. WALLER
Secretarios

Ministerio de Salud Pública.
Ministerio del Interior.
Ministerio de Relaciones Exteriores.
Ministerio de Economía y Finanzas.
Ministerio de Defensa Nacional.
Ministerio de Educación y Cultura.
Ministerio de Transporte Y Obras Públicas.
Ministerio de Industria y Energía.
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
Ministerio de Agricultura y Pesca.
Ministerio de Justicia.

Montevideo, 5 de agosto de 1983.

Cúmplase, acúcese recibo, comuníquese, publíquese e insértese en el Registro Nacional de Leyes y Decretos.

GREGORIO C. ALVAREZ
LUIS A. GIVOGRE
General HUGO LINARES BRUM
CARLOS A. MAESO
LIONEL O. RIAL
JUSTO M. ALONSO
RAQUEL LOMBARDO de de BETOLAZA
FRANCISCO D. TOURPEILLES
EDUARDO J. PAZETTI
LUIS A. CRISCI
CARLOS MATTOS MOGLIA
JULIO CESAR ESPINOLA

Montevideo, abril de 1998.

Decreto 521/84**ORDENANZA 4/85**

(DECRETO DEL P.EJ. 521/84 DE 22/11/84 PUBLICADO EN DIARIO OFICIAL 21895 DE 21/1/88)
SE REGLAMENTA LA LEY 15.443 REFERENTE A IMPORTACION, REPRESENTACION,
PRODUCCION, ELABORACION, Y COMERCIALIZACION DE MEDICAMENTOS Y DEMAS
PRODUCTOS AFINES DE USO HUMANO, QUE FUERA INSERTA EN LA ORDENANZA N°.
36/83.

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA**DECRETA:**

Artículo 1°.- A los efectos de la aplicación de las disposiciones contenidas en la Ley 15.443 a las operaciones, establecimientos, medicamentos y productos afines comprendidos en la misma, se establecen las definiciones que se determinan en los artículos siguientes:-

CAPITULO I**DE LOS MEDICAMENTOS Y AFINES**

Artículo 2°.- Medicamentos: Se entiende por medicamentos toda sustancia o mezcla de sustancia destinadas a ser usadas en:

- a) El tratamiento, mitigación, prevención o diagnóstico de una enfermedad, condición física o psíquica anormal o síntoma de ésta en el ser humano.
- b) La restauración, corrección o modificaciones de las funciones fisiológicas del ser humano.

Artículo 3°.- Clasificación de medicamentos y productos afines: Los medicamentos de uso humano se clasifican en las siguientes categorías:

- a) Especialidad farmacéutica: Todo medicamento simple o compuesto con nombre registrado en el Ministerio de Salud Pública de fórmula cuali-cuantitativa declarada, fabricada industrialmente y con propiedades terapéuticas comprobables, que se comercializa en determinadas unidades de venta.-
- b) Fórmulas o preparados galénicos: Todas aquellas fórmulas o preparados que respondan exclusivamente en su composición a las inscriptas en las Farmacopeas vigentes, elaboradas y envasadas convenientemente para su expendio al público, en la oficina de Farmacia.-
- c) Alimento de uso medicinal: Alimento que por haber sido sometido a procesos que modifican la concentración relativa de los diversos nutrientes, de su constitución o la calidad de los mismos, o por incorporación de sustancias ajenas a su composición adquieren propiedades terapéuticas.-
- d) Productos biológicos: Productos de origen vegetal o animal y sustancias semisintéticas, cuya potencia o inocuidad deben ser evaluadas con análisis químicos y/o físicos y biológicos, tales

como vacunas, sueros de origen humano y animal, alérgenos y enzimas.-

Artículo 4º.- Productos afines: Se entiende por productos afines de los medicamentos los detallados a continuación.-

a) Cosmético: Toda sustancia o mezcla de sustancias, preparada para ser utilizadas en la limpieza, mejoramiento o modificación del cutis, piel, cabello, uñas o dentadura, incluyendo desodorantes y perfumes.-

b) (DEROGADO POR DECRETO 338/93) Dispositivo terapéutico: Cualquier Artículo, instrumento, aparato o artefacto, incluyendo sus componentes, partes o accesorios, para su uso en: a) el

diagnóstico, tratamiento, atenuación o prevención de una enfermedad, desorden o estado físico anormal o sus síntomas;

b) La restauración, corrección o modificación de una función fisiológica, de estructura corporal o prótesis con propósito de embellecimiento; c) evitar el embarazo; d) el cuidado de los seres humanos durante el embarazo o el nacimiento o después de éste.-

c) Hierbas medicinales: Hierbas autóctonas o extranjeras de uso popular, que lleven en sus envases su denominación habitual y/o científica, y sus usos o indicaciones.-

Artículo 5º.- Medicamento nuevo: Se entiende por tal: 1) nueva entidad química distinta de las ya existentes en la cartera de productos del establecimiento; 2) combinación de una o más drogas ya existentes en la cartera de productos del establecimiento con una o más drogas nuevas activas; 3) nueva forma farmacéutica de un producto ya existente en el establecimiento con vía de

administración diferente y/o con otra indicación terapéutica preventiva o diagnóstica; 4) forma farmacéutica parecida o distinta a las ya existentes para un producto de fórmula, similar que incorpora una tecnología que modifica la farmacodinamia del producto para obtener efectos positivos generalmente aceptados.--

Artículo 6º.- Medicamentos esenciales: Se consideran medicamentos

esenciales aquellos que debiendo estar disponibles en todo momento,

son los más apropiados para el tratamiento de las afecciones mayoritarias de la población, teniendo en cuenta la evolución de las propiedades en materia de atención sanitaria, los cambios de la situación epidemiológica, las estructuras y desarrollo de los servicios sanitarios y los progresos que se produzcan en el campo farmacológico y farmacéutico.-

Artículo 7º.- Forma farmacéutica: Forma o estado físico en la cual se presenta la materia para facilitar su fraccionamiento, dosificación, administración o empleo.-

Artículo 8º.- Puesta en forma: Composición de una forma farmacéutica, comprendiendo las características de sus materias primas y las operaciones necesarias para su fabricación.-

Artículo 9º.- Alternativas farmacéuticas: Forma farmacéutica que contiene idéntica porción activa de la molécula o su precursores, pero no necesariamente de la misma cantidad o forma farmacéutica o de la misma sal o éster. Tales formas farmacéuticas cumplen la forma individual, con los requisitos de farmacopeas aceptadas o de acuerdo a identidad, pureza y si es aplicable, uniformidad de contenido, desintegración y/o disolución.--

Artículo 10º.- Equivalentes farmacéuticos: Formas farmacéuticas que contienen idéntica cantidad de principio activo, por ejemplo la misma sal o éster, en idéntica forma farmacéutica, pero que no tienen necesariamente el mismo ingrediente inactivo (excipiente), y que cumplen con los requisitos establecidos

en las farmacopeas aceptadas en cuanto a identidad, potencia, calidad y pureza, y si es aplicable, uniformidad de contenido y tiempo de desintegración y/o disolución.-

Artículo 11º.- Productos bio-equivalente: Equivalente farmacéuticos o alternativas farmacéuticas cuya velocidad y extensión de la absorción no exhiben diferencias significativas cuando se administran en la misma dosis de la porción farmacéutica bajo condiciones experimentales similares ya sea en dosis única o en dosis múltiples.-

Artículo 12º.- Materias primas: Todas las sustancias activas o inactivas que se emplean para la fabricación de medicamentos, tanto si permanecen inalteradas como si experimentaran modificaciones físicas. Todas las partes o accesorios que se emplean para la constitución de un dispositivo terapéutico.-

Artículo 13º.- Producto semi-elaborado: Todo medicamento que aun se halle en proceso de fabricación.-

Artículo 14º.- Farmacocinética: Es el estudio de las velocidades de cambio de la concentración de medicamentos y sus metabolitos en los fluidos biológicos, incluyendo los procesos de absorción, distribución, bio-transformación y localización en tejidos y excreción, así como también el de la respuesta farmacológica y la construcción de modelos adecuados para la interpretación de tales datos.-

Artículo 15º.- Biodisponibilidad: Significa la cantidad y velocidad a la cual el principio activo es absorbido desde un medicamento y que queda disponible en el sitio de acción.-

Artículo 16º.- Farmacovigilancia: Conocimiento sistemático y evaluación debidamente documentada de las reacciones indeseables de los medicamentos que se producen y comercializan.-

Artículo 17º.- Dosis: Cantidad de un fármaco que debe administrarse a un ser vivo para producir un efecto determinado.-

Artículo 18º.- Dosis terapéuticas: Se considera dosis terapéutica a la que produce el efecto del medicamento deseado en el paciente.-

Artículo 19º.- Dosis mínima efectiva: Es la menor dosis que produce un efecto terapéutico referida a la dosis que ha sobrepasado un nivel crítico o umbral.-

Artículo 20º.- Dosis máxima efectiva: Se refiere a la dosis por encima de la cual no se obtiene mayor efecto terapéutico y que incrementada, aparecen efectos indeseables o tóxicos.----

Artículo 21º.- Índice terapéutico: Es la relación entre la dosis letal -50 y la dosis efectiva -50.-

Artículo 22º.- Margen de seguridad: Es el por ciento de aumento

de la dosis efectiva - 50 que no hace llegar a la dosis letal -50.

Artículo 23º.- Efectos colaterales: Son aquellos efectos no buscados, producidos con las dosis terapéuticas del medicamento y que corresponden a su acción farmacológica y son inevitables.-

Artículo 24º.- Efectos adversos, indeseables, nocivos o tóxicos:

Son aquellos producidos por un fármaco, a dosis terapéuticas o impuestas perjudiciales para el paciente y pueden ser evitadas.--

Artículo 25º.-Contraindicaciones: Sin situaciones clínicas o fisiológicas precisas para la no-administración, por el riesgo de causar efectos adversos conocidos o sospechados.-

Artículo 26°.- Interacción: Modificación de la acción de un fármaco vinculado a su administración simultánea con otro u otros fármacos. Esa modificación puede ubicarse en la etapa de absorción,

fijación a las proteínas plasmáticas, bio-transformación, excreción o interacción con los correspondientes receptores.-

Artículo 27°.- Necesidades sanitarias: Carencias sanitarias determinadas por medios científicos que justifican medidas preventivas y curativas y las medidas de lucha de erradicación mediante los medicamentos adecuados.-

Artículo 28°.- Educación sanitaria: Se refiere en la Ley al uso de los medicamentos por parte de la población.-

Artículo 29°.- Consumo de medicamentos: Comercialización, distribución, prescripción y utilización de los medicamentos en el país especialmente del punto de vista de sus consecuencias médicas, sociales y económicas.-

Artículo 30°.- Medicamento mal etiquetado: Medicamento a) que no está etiquetado de acuerdo al registro; b) que en la etiqueta no constan legibles los textos exigidos por las reglamentaciones; c)

que en el prospecto constan propiedades sin fundamento o sus propiedades terapéuticas exageradas respecto de las reales.-

Artículo 31°.- Medicamento adulterado: Medicamento: a) que se aparta de las normas de calidad de su registro o sustancia descompuesta o que contiene un cuerpo extraño;

b) que ha sido fabricado, envasado o conservado en malas condiciones higiénicas;

c) que por su acondicionamiento libera una sustancia nociva cualquiera;

d) que en su fabricación se ha empleado una sustancia que disminuye la calidad o la eficacia o una sustancia ha sido total o parcialmente sustituida.-

Artículo 32°.- Medicamento fraudulento: Medicamento

- a. que no contiene el o los principios activos;
- b. que es presentado por producto de un determinado establecimiento cuando no lo es;
- c. importado, fabricado o comercializado bajo un nombre dado, cuando en realidad se trata de otro medicamento;
- d. que en la etiqueta figura el nombre de fabricante o productor que es ficticio o no existe.-

CAPITULO II

DE LOS ESTABLECIMIENTOS Y SUS OPERACIONES

Artículo 33°.- Fabricación: Todas las operaciones, generalmente mecánicas, que intervienen para producir en gran cantidad, medicamentos: tratamientos de materias primas, composición de la mezcla, forma farmacéutica, envasado, unidades de venta y etiquetado.-

Artículo 34°.- Producción: Conjunto de productos de la fabricación industrial. El productor puede identificarse con el fabricante, pero este puede producir para otro, quien en el caso es

el dueño del producto.-

Artículo 35°.- Elaboración: Todas las operaciones que intervienen para producir un medicamento mediante el trabajo personal (mezcla de sustancias, envasado, etiquetado) excluyendo la producción industrial. La elaboración queda reservada a la Oficina de Farmacia.-

Artículo 36°.- Representación: Capacidad conforme a la ley de actuar por otro. El representante puede ser una persona física o jurídica nacional o extranjera.-

Artículo 37°.- Importación: Es la acción tendiente a hacer entrar al territorio nacional por cualquier vía, los medicamentos o productos afines y materias primas comprendidas en la ley y sus reglamentaciones. En cuanto a la competencia del Ministerio de Salud Pública, la importación comprende no solo la efectuada conforme a los procedimientos legales correspondientes, sino también las acciones de hecho contrapuestas a las normas aplicables.-

Artículo 38°.- Exportación: Acción tendiente a sacar del territorio nacional por cualquier vía, cualquiera de los medicamentos o productos afines y materias primas, comprendidas en la ley y sus reglamentaciones.

En cuanto a la competencia del Ministerio de Salud Pública la exportación comprende no solo la efectuada conforme a los procedimientos legales correspondientes, sino también las acciones de hecho contrapuestas a las normas aplicables.-

Artículo 39°.- Comercialización: Diversas etapas de compra-venta de los medicamentos y afines hasta llegar al consumidor, comprendiendo distribución a mayoristas o minoristas.-

Artículo 40°.- Depósito: Todo el almacenamiento de medicamentos, incluidas las materias primas. El depósito tiene como finalidad la comercialización de los productos que lo integran.-

Artículo 41°.- Droguería: Se entiende por Droguería aquellos establecimientos dedicados exclusivamente a la comercialización de materias primas para la fabricación de medicamentos de uso humano.-

Artículo 42°.- Cuarentena: Retención temporal de un producto con prohibición de emplearlo hasta que se autorice su salida.

Artículo 43°.- Lote: Cantidad que se produce en un ciclo de su fabricación. La característica esencial del lote de fabricación es su homogeneidad.-

Artículo 44°.- Fraccionamiento: División de una unidad de venta en los casos y bajo las condiciones en que es permitida.-

Artículo 45°.- Abastecimiento normal: Disponibilidad permanente de materias primas para la fabricación de medicamentos, así como de medicamentos totalmente importados en caso que no puedan producirse en el país.-

Artículo 46°.- Propaganda: Toda representación gráfica, visual o auditiva, de cualquier medicamento, con la finalidad de promover directa o indirectamente su venta, consumo, con inclusión de las muestras gratis que se entregan a los profesionales.-

CAPITULO III

DE LA EVALUACION, REGISTRO Y CALIDAD

Artículo 47°.- Evaluación de un medicamento: Estudio sistematico de las propiedades físicas, químicas, fisico-químicas, microbiológicas, farmacocinéticas, toxicológicas, de interacción,

clínicas y terapéuticas de un medicamento con le fin de determinar la calidad, inocuidad, eficacia e indicaciones para su uso en seres humanos. La evaluación es aplicable a todas las categorías de

medicamentos y productos afines con los debidos ajustes a la materia que se trata.-

Artículo 48°.- Registro de medicamentos: Procedimiento tecnico administrativo tendiente a la evaluación, autorización e inscripción por el Ministerio de Salud Publica de los medicamentos para ser librados a la comercialización o al uso publico o privado.-

Artículo 49°.- Eficacia: Aptitud de un medicamento evaluado por medios científicos para producir el efecto deseado.-

Artículo 50°.- Fecha de vencimiento: Fecha que figura en la etiqueta de un medicamento a partir de la cual, la eficacia, seguridad, calidad o actividad del mismo no son garantizados y su comercialización queda automaticamente prohibida.-

Artículo 51°.-Preparación para la venta: Determinación de las unidades de venta de un medicamento, en función de las necesidades terapéuticas del paciente o de la posibilidad de fraccionamiento de

parte del adquirente.-

Artículo 52°.- Etiqueta: Cualquier leyenda, escrito, marca o prospecto que acompañe y que se incluya adherida al envase de un medicamento.

Artículo 53°.- Envase: Cualquiera en que la materia este contenida total o parcialmente o en el cual haya sido colocada o empaquetada.-

Artículo 54°.- Receta: Orden expedida por persona habilitada para que una cantidad de cualquier medicamento o mezcla de medicamentos en ella especificados, sea dispensada al portador o persona

determinada.-

Artículo 55°.- Relación de ventajas-riesgos: Resultan del empleo de un medicamento y constituyen medio apto para obtener opinion sobre el rol del medicamento en la practica medica. La relación

debe establecerse en función de la evaluación y permitira determinar progresos terapéuticos respecto de medicamentos nuevos correspondientes a una misma indicación.-

Artículo 56°.- Control de Calidad: Entiendese por control de calidad los procedimientos destinados a comprobar que el producto ha sido relizado utilizando las practicas de correcta elaboración

y que se ajusta a las normas que establezca la reglamentación respectiva con la finalidad de asegurar su eficacia y adecuada inocuidad durante el plazo de validez establecido en su

presentación.-

Artículo 57°.- Practicas de buena manufactura: Normas minimas establecidas para todos los procesos de fabricación y control de calidad, con objeto de asegurar la calidad uniforme y satisfactoria

dentro de los limites internacionales aceptados para cada tipo de producto y determinados mediante el instructivo correspondiente.-

Artículo 58°.- Certificado de calidad internacional: Se entiende por tal el modelo recomendado por el comite de la Organización Mundial de la Salud en el 25° informe de 1975----

Artículo 59°.- Garantia de calidad: Es un sistema planeado de actividades cuyo proposito es asegurar que el programa de control de calidad es actualmente efectiva.-

Artículo 60°.- Condiciones antihigienicas: Son condiciones o circunstancias que pueden dar lugar a la contaminación de un medicamento o cosmetico con polvo, suciedad y otras formas

biologicas de contaminación debido a lo cual los productos pueden perjudicar a la salud.-

Artículo 61°.- Registro nacional de medicamentos: Constituye la nomina de medicamentos registrados y a registrar de acuerdo a las leyes y reglamentos vigentes en su momento.-

Artículo 62°.- Formulario terapeutico nacional (FIN): Nomina de medicamentos con registro vigente que se comercializa y se dispensan en el país.--

Artículo 63°.- Lista de medicamentos (L.I.M.E.): Determina los medicamentos necesarios para satisfacer los requisitos de los servicios asistenciales del Ministerio de Salud Publica.-

Artículo 64°.- Registro de establecimientos: Procedimientos administrativos para obtener la habilitación y funcionamiento de establecimientos industriales de representación o comerciales de

medicamentos.-

Artículos 65°.- Registro de Direcciones tecnicas: Constituye la nomina de profesionales quimicos farmaceuticas responsables Tecnicos de los establecimientos.-

T I T U L O II

IMPORTACION, EXPORTACION, REPRESENTACION, PRODUCCION,

ABASTECIMIENTO, Y COMERCIALIZACION DE MEDICAMENTOS Y AFINES.-

CAPITULO I.-

DE LA IMPORTACION Y EXPORTACION

Artículo 66°.- Materias Primas, Medicamentos y Afines. La importación y exportación de materias primas, medicamentos y afines, comprendidas las semielaboradas, tramitadas conforme a los procedimientos legales correspondientes por representantes o establecimientos industriales publicos o privados, debera

comunicarse al Ministerio de Salud Pùblica dentro de los diez dias habiles de haberse cumplido, aportando los siguientes datos:

a)denominación, cantidad, rubro NADI, valor unitario y total de la

materia;

b) firma importadora, exportadora y domicilio;

c) país de origen y firma proveedora, país del destino y firma adquirente.-

Artículo 67°.- Importación de Medicamentos con exoneración de recargos. La importación de medicamentos, fabricados o semielaborados, tramitados conforme a las disposiciones legales

correspondientes por representantes o establecimientos públicos o privados (industriales) deberá ser acompañada de un certificado expedido por el Ministerio de Salud Pública para la exoneración de

recargos, en el que conste que el producto no puede fabricarse en el país por razones técnicas, económicas o de mercado. Las solicitudes de certificados se formularán bajo el régimen de declaración jurada y deberán necesariamente expresar.- a) nombre del producto y su denominación común internacional.----

b) cantidad que se solicita.-

c) capacidad del envase o granel.---

d) fórmula (sustancia activa).-

e) número de registro Ministerio de Salud Pública.-

f) rubro NADI.-

g) número de importador.-

h) Stock incluyendo tránsito y a granel.-

i) consumo anual, año anterior.-

j) valor unitario.-

k) valor CIF total.----

l) país de origen y firma proveedora.-

m) fundamentación de la solicitud de certificado.-

Artículo 68°.- Importación de Muestras gratis de medicamentos.

Los certificados para importar muestras gratis, solicitados por representantes o establecimientos industriales privados, se otorgarán hasta el veinticinco por ciento (25%) de cada partida que

se importe para comercializar y siempre que se presente en las unidades de venta correspondiente salvo en caso de la importación a granel. Para la primera partida a importarse, se podría importar

hasta un cincuenta por ciento (50%) de unidades para muestras gratis. No se admitirán transposiciones de destinos (comercialización) dentro de cada partida. Los certificados de importación para muestras gratis no podrán solicitarse antes de efectuarse la solicitud para la comercialización, sino simultáneamente o con posterioridad las correspondientes a la comercialización.-

Artículo 69°.- Exportación de Medicamentos. La exportación de medicamentos por establecimientos industriales privados, fabricados o semifabricados en el país solo se podrá efectuar por los

procedimientos legales correspondientes y deberán contar con el certificado expedido por el Ministerio de Salud Pública en el que conste que la plaza no queda desabastecida del producto.-

Las solicitudes de certificados se formularán bajo el régimen de declaración jurada y deberán necesariamente expresar.-

a) nombre del producto y Denominación Común Internacional.-

b) cantidad que se solicita.-

c) capacidad del envase o granel.-

d) fórmula (sustancia activa).-

e) número de registro Ministerio de Salud Pública.-

f) país a exportar y firma adquirente.-

g) valor CIF de exportación.-

h) contenido total de la sustancia activa.-

i) valor de importación en dólares de la misma (kg, gr, etc.).-

j) consumo anual en el país (año anterior), referido a sustancia activa (consumo interno).-

k) stock de sustancias activas a la fecha de la solicitud.-

l) stock del producto terminado y a granel a la fecha de la solicitud.-

Artículo 70°.- Exportación de muestras gratis de especialidades. Los certificados para exportar muestras gratis de establecimientos industriales privados se podrán otorgar previamente a la

exportación destinada a ser comercializada, siempre que se presenten en las unidades de venta correspondiente, salvo el caso de las exportaciones a granel.-

Artículo 71°.- Medicamentos nuevos. El Ministerio de Salud Pública también podrá extender certificados para importar muestras de medicamentos nuevos que no han sido registrados. Dichos

medicamentos se destinarán a la experimentación clínica bajo el debido control del Ministerio de Salud Pública, a los debidos procedimientos de evaluación y registro, en las condiciones y con los requisitos que en cada caso se determinan.-

Artículo 72°.- Disposiciones comunes a los Certificados. El Ministerio de Salud Pública expedirá los certificados correspondientes dentro de los quince días hábiles de presentada la solicitud. Los importadores deberán comunicar el despacho e ingreso a depósito dentro de los diez días hábiles de producido, respecto

de los productos que recibieron certificados referidos en los Artículos 2º y 3º.-

Los exportadores deberán comunicar el embarque dentro de los diez días hábiles de producido, respecto de los productos que recibieron certificado en los Artículos 4º y 5º.-

Todos los certificados referidos en este capítulo serán válidos por sesenta (60) días contados a partir de su fecha de expedición, la que se hará constar en cada caso. Los certificados que no sean utilizados deberán ser devueltos al Ministerio de Salud Pública dentro de los noventa (90) días contados a partir de la fecha de

expedición.-

Artículo 73º.- La introducción al territorio nacional o la salida del mismo de medicamentos de uso humano por parte de particulares sin el cumplimiento de los requisitos propios de tales operaciones,

determina en cada caso y sin perjuicio de las normas legales aplicables a la situación, la intervención del Ministerio de Salud Pública respecto del destino final de los productos en cuestión.-

CAPITULO II

DE LA PRESENTACION, PRODUCCION, ABASTECIMIENTO Y COMERCIALIZACION.

Artículo 74º.- Inscripción y registro de representantes. Los representantes de establecimientos fabricantes o meramente importadores de medicamentos de uso humano, deberán inscribirse en

el Ministerio de Salud Pública para lo cual presentarán la debida documentación que los acredite como tales. Cumplida la tramitación correspondiente pasarán a integrar el registro de representantes.-

Artículo 75º.- Efectos del registro. La inscripción en el registro determina a partir de su fecha la responsabilidad del representante a todos los efectos legales respecto de los

medicamentos fabricados por el representado.-

Artículo 76º.- Producción y abastecimiento de establecimientos. La fabricación de medicamentos de uso humano en el país es una definición de la política nacional en la materia, en virtud de lo

dispuesto en el Artículo 16, literal n) de la Ley Nº15.443, del 5 de agosto de 1983.

Como consecuencia, el Ministerio de Salud Pública vigilará el normal abastecimiento de las materias primas necesarias a tales fines.

Las dificultades que en la materia puedan plantearse a cualquier establecimiento fabricante o proveedor habitual, deberán ser puestas en conocimiento del Ministerio de Salud Pública a efectos de buscarle la más rápida y efectiva solución.-

Artículo 77º.- Abastecimiento de plaza. El normal abastecimiento de la plaza en materia de medicamentos necesarios para la atención de la salud humana, constituye una definición de la política nacional en la materia de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 16, literal n) de la Ley Nº15.443 del 5 de agosto de 1983. Como

consecuencia y ante cualquier circunstancia que pueda afectar el principio antes enunciado, el Ministerio de Salud Pública podrá, con la anuencia del Poder Ejecutivo, importar directamente cualquier tipo de medicamentos y distribuirlos a los establecimientos de consumo de riguroso costo.

En tal circunstancia, la importación estara exonerada de todo tipo tributo, cualquiera sea su naturaleza, incluida cualquier tasa o precio publico que grave la importación de bienes de consumo.-

Artículo 78°.Comercialización. Los establecimientos industriales privados y los representantes importadores de medicamentos deberan documentar fehacientemente la primera etapa de las ventas que efectuen a los establecimientos autorizados a comprar medicamentos.-

En circunstancias que determinara el Ministerio de Salud Publica podran los establecimientos industriales y los representantes importadores, comercializar directamente medicamentos al publico.

Tales circunstancias deberan ser expresamente enunciadas por el Ministerio de Salud Publica al adoptar la resolución respectiva y no tendra caracter permanente, debiendo cesar automaticamente en el

termino fijado o mediante la correspondiente derogación cuando cesen las circunstancias que le dieron fundamento.-

Las circunstacias que sirvan de fundamento pueden afectar a todas las lineas de producción de uno o varios establecimientos o a un producto determinado y pueden versar tanto a las dificultades de distribución o comercialización en otras etapas que no sean la primera como al excesivo precio al publico del medicamento en caso de alto costo de importación o fabricación en productos de consumo excepcional y restringido.-

Artículo 79°.- Donaciones. La donación de medicamentos para uso en entidades beneficas, debera efectuarse en la respectivas denominaciones comunes internacionales si los productos provienen

del exterior, y en todo caso, autorizadas con la correspondiente intervención del Ministerio de Salud Publica.-

Artículo 80°.- Muestras Gratis. La entrega de medicamentos por parte de establecimientos privados o representantes importadores queda circunscripta a las donaciones que puedan efectuarse con

finas beneficos y a las muestras gratis destinadas a los profesionales, las que seran objeto de reglamentación especial.-

Artículo 81°.- Información-Documentación. El Ministerio de Salud Publica podra solicitar información sobre las operaciones comprendidas en el presente titulo, toda vez que lo considere

necesario, asi como examinar todo tipo de documentación referente a las mismas operaciones, a efectos de las potestades de control que le otorga la Ley N°15.443.-

CAPITULO III

PROHIBICIONES

Artículo 82°.- Queda prohibido la exportación, importación y comercialización de medicamentos de uso humano que no hayan sido debidamente registrados o que habiendolo sido, su inscripción se

haya suspendido, o hayan sido adulterados o sean fraudulentos, hayan merecido observación en su calidad o tengan la fecha de eficacia vencida.-

Artículo 83°.- Las infracciones al presente título serán sancionadas conforme a lo dispuesto en el Artículo 19 de la Ley N°15.443.-

Modificado por decreto 338/93 y éste por el 165/99

Modificado por decreto 388/94

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Daft, Richard., "Teoría y Diseño Organizacional", Edición 2005
- Palarmachik, Alicia., "Cuadro de Distribución del Trabajo", Oficina de Apuntes de CECEA, Montevideo, Uruguay, 2007
- Parsons, Talcott., "Structure and Process in Modern Societies", Giencoe III, The Free Press
- Penengo, Miguel., "Metodología de los Procesos de Mejoramiento Administrativo", Oficina de Apuntes de CECEA, Montevideo, Uruguay, 2006
- Penengo, Miguel., "Análisis y Simplificación de Procedimientos". Doc. N° 3, Oficina de Apuntes de CECEA, Montevideo, Uruguay, 2003
- Pintos, G.; Acevedo, M.; Las Unidades de Organización y Métodos en la Administración Central del Uruguay , Documento de Investigación, facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Montevideo 1994 (MONOGRAFÍA)
- Pintos, Gabriela., "Los Manuales Administrativos", Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, Uruguay, 2003

- Vazquez, V., Herrera, V., Paz, M., " La Función de Organización y Sistemas en el proceso de gestión de calidad en las organizaciones", Monografía para la Carrera de Contador Público, Plan 90, Febrero 2009

- Instituto Nacional de Calidad (INACAL). "Modelo de Mejora Continua. Premio Nacional de Calidad". Editorial Ragal S.A., Montevideo, Uruguay, 2008

- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT). "Sistemas de Gestión de Calidad – ISO 9000: 2000". Editorial Talleres Gráficos de Mosca Hnos. S.A., Montevideo, Uruguay, 2001

Páginas web consultadas:

<http://www.pymesuruguay.com/>

<http://msp.gub.uy/normas/i-normas.html>

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Versión 7

mar-11

