

**PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DE MEJORAMIENTO CONTINUO
DE LA CALIDAD EN LA CADENA PRODUCTIVA DE LA EMPRESA
PANIFICADORA EL MOLINO.**

MARIA CAROLINA DIAZ GOMEZ

ALBA YANETH GOMEZ MEZA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2004**

**PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DE MEJORAMIENTO CONTINUO
DE LA CALIDAD EN LA CADENA PRODUCTIVA DE LA EMPRESA
PANIFICADORA EL MOLINO.**

MARIA CAROLINA DIAZ GOMEZ

ALBA YANETH GOMEZ MEZA

**Monografía de grado presentada como requisito para
Optar el título de Especialista en Alta Gerencia**

Dr. HERNAN PABON BARAJAS
Director de proyecto

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2004**

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN ESPAÑOL	
RESUMEN INGLES	
INTRODUCCION	8
1. MARCO TEÓRICO	10
2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL ACTUAL DE PANADERÍA EL MOLINO	52
3. NUEVO RUMBO ESTRATÉGICO DE PANADERÍA EL MOLINO	59
3.1 MISIÓN	59
3.2 VISIÓN	60
3.3 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS	60
4. ANÁLISIS DE LAS SEIS VOCES EN LA CADENA PRODUCTIVA DE PANADERÍA EL MOLINO	62
4.1 LA VOZ DEL CLIENTE	62
4.2 LA VOZ DE LA COMUNIDAD	64
4.3 LA VOZ DE LOS EMPLEADOS	64
4.4 LA VOZ DE LOS DUEÑOS	65
4.5 LA VOZ DEL PROCESO	65
4.6 LA VOZ DE LOS MEJORES	67
4.7 AREAS ESTRATEGICAS	68
5. PLAN ESTRATEGICO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA	

CALIDAD DE PANADERIA EL MOLINO	69
5.1 AREA ESTRATEGICA: PROCESO PRODUCTIVO	69
5.2 AREA ESTRATEGICA: COMERCIALIZACION	70
5.3 AREA ESTRATEGICA: TALENTO HUMANO	71
5.4 AREA ESTRATEGICA: ADMINISTRATIVA	72
5.5 AREA ESTRATEGICA: FINANCIERA	73
6. PLAN OPERATIVO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD DE PANADERIA EL MOLINO	74
6.1 AREA ESTRATEGICA: PROCESO PRODUCTIVO	74
6.2 AREA ESTRATEGICA: COMERCIALIZACION	76
6.3 AREA ESTRATEGICA: TALENTO HUMANO	77
6.4 AREA ESTRATEGICA: ADMINISTRATIVA	78
6.5 AREA ESTRATEGICA: FINANCIERA	79
7. CONCLUSIONES	81
8. RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFIA	

TITULO: PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD EN LA CADENA PRODUCTIVA DE LA EMPRESA PANIFICADORA EL MOLINO *

AUTORES:

MARÍA CAROLINA DÍAZ GÓMEZ
ALBA YANETH GÓMEZ MEZA **

PALABRAS CLAVES

GERENCIA DE PROCESOS
CALIDAD TOTAL
RUMBO ESTRATÉGICO
PLAN OPERATIVO
PLAN ESTRATÉGICO
MEJORAMIENTO CONTINUO
ÁREAS ESTRATÉGICAS
ANÁLISIS DE LAS SEIS VOCES

CONTENIDO

La orientación hacia el mejoramiento continuo de la calidad y de los procesos, forma parte de la cultura de organizaciones exitosas, donde la aplicación de herramientas tan sencillas y completas como “el análisis de las seis voces” (la voz del cliente, de la comunidad, de los empleados, de los dueños, del proceso y la voz de los mejores) permite identificar cuáles son los aspectos que merecen mayor atención; y definir las áreas estratégicas sobre las cuales la organización comprometerá todos los recursos a su disposición y talento de su gente para concretar las políticas estratégicas, esto es, los objetivos vitales y las acciones necesarias para alcanzarlas, reunidas de manera específica en los planes operativo y estratégico de mejoramiento continuo.

Lo anterior conduce a un énfasis y orientación creciente hacia la importancia de los procesos como responsabilidad esencial de la gerencia para lograr una mayor competitividad de la organización y el mejoramiento continuo de la calidad. Es importante destacar que el punto de partida para cualquier empresa u organización que desee construir una cultura de la calidad total, es la definición de su rumbo estratégico compuesto por la misión, visión, principios y valores corporativos.

La empresa panificadora, en este caso, tomada como objeto de estudio y proyección merece toda la atención posible en la aplicación de la planeación estratégica y el mejoramiento continuo de la calidad para lograr puntos más altos de competitividad dentro y fuera de su organización.

* Monografía

** Escuela de Estudios Industriales. Especialización Alta Gerencia
Director, Hernán Pabón Barajas

**TITLE: STRATEGIC AND OPERATIVE PLAN FOR QUALITY CONTINUOUS
IMPROVEMENT IN THE PRODUCTIVE CHAIN OF "EL MOLINO" BREAD FACTORY ***

AUTHORS:

MARIA CAROLINA DIAZ GÓMEZ
ALBA YANETH GOMEZ MEZA**

KEY WORDS

PROCESS MANAGEMENT
TOTAL QUALITY
STRATEGIC COURSE
OPERATIVE PLAN
STRATEGIC PLAN
CONTINUOUS IMPROVEMENT
STRATEGIC AREAS
SIX VOICES ANALYSIS

CONTENT

Direction towards quality and processes continuous improvement, is a part of the successful organizations culture, where the application of simple and complete tools such as the "six voices analysis" (voices of clients, community, employees, owners, process and the voice of the best ones) allows the identification of the aspects that deserve greater attention; this also allows to define the strategic areas where the organization will assign the available resources and human talent to make specific the strategic policies, that is, the vital objectives and actions needed to reach them, comprised in a specific way in the operative and strategic plans of continuous improvement.

The previous analysis leads to an emphasis and increasing orientation towards the importance of processes as an essential responsibility of the managers, in order to reach the company's greater competitiveness and the continuous improvement of quality. It is important to highlight that the start point for any organization that wishes to build a total quality culture, is to define its strategic course formed by its mission, vision, principles and corporative values.

El Molino Bread Factory, in this case, taken as a model of study and projection, deserves all the possible attention in the application of the strategic planning and quality continuous improvement, in order to achieve a higher competitiveness inside and outside its organization.

* Monograph

** Industrial Estudios School, high manager specialization.
Director. Hernan Pabón Barajas.

INTRODUCCION

El proyecto "Plan estratégico y operativo de mejoramiento continuo de la calidad en la cadena productiva de la empresa panificadora el Molino", tiene como objetivo servir como carta de navegación a los dueños de la empresa, para la construcción de estrategias y políticas que ayuden y faciliten al crecimiento continuo de la misma y al mejoramiento continuo de la calidad de sus productos y servicios; y de apoyo y ejemplo para quienes inician el proceso de implantación de planeación estratégica en sus empresas, destacando que el ignorar esta metodología, trae consigo mayores problemas de los existentes en las organizaciones. Por lo tanto como la empresa en mención carece de estos elementos, se construirá el rumbo estratégico de Panadería el Molino, y se desarrollara conjuntamente el plan estratégico y el plan operativo de mejoramiento continuo de la calidad en la cadena productiva, mediante la aplicación de los conceptos sobre la planeación estratégica, y la calidad total.

El desarrollo de este plan tiene una secuencia lógica, es decir se necesita construir el rumbo estratégico de la empresa para llegar al desarrollo de los respectivos planes estratégico y operativo, lo cual servirá para que se apliquen los conocimientos aprendidos sobre la materia dentro del programa Alta Gerencia.

Por ultimo, con los resultados obtenidos de esta investigación se dará garantía que la definición y aplicación de la planeación estratégica, dentro de la empresa es uno de los pilares básicos para su buen funcionamiento y desempeño.

Con la propuesta de investigación se quiere aplicar la gerencia de procesos y muy específicamente la gerencia del mejoramiento continuo de la calidad en la empresa PANADERIA EL MOLINO, permitiendo encontrar soluciones concretas a los problemas organizacionales y administrativos que inciden en las expectativas y los resultados esperados por los gerentes de la empresa. El resultado logrado de esta aplicación, además de ayudar a resolver problemas en una empresa específica demostrara que la ignorancia frente a esta excelente herramienta de administración, perjudica a las empresas existentes y a cualquiera que desee nacer y crecer frente a un ambiente empresarial tan competitivo como el actual.

Así mismo este trabajo de investigación edemas de cumplir con un requisito de grado para obtener el titulo de especialistas en Alta Gerencia, tiene el objeto de aplicar los conocimientos adquiridos dentro del

programa, a la empresa que hace parte de un interés familiar, personal y profesional contribuyendo a resaltar sus fortalezas para que siga creciendo dentro del gremio y mejorando continuamente para las generaciones futuras. Es un reto tener la oportunidad de aprender, estudiar y aplicar el nuevo conocimiento a una empresa que hace parte del desarrollo profesional y esta es la oportunidad de hacerlo.

1. MARCO TEORICO

La gerencia de procesos tuvo su origen en el movimiento de calidad. En los inicios del siglo XX, se desarrolló el concepto administrativo de procesos y se incluyó como práctica dentro de la disciplina de la calidad.

Hasta los albores del siglo XX, las organizaciones en todo el mundo, tanto industriales como de servicios, tenían una orientación hacia el producto, llámese bien o servicio. Esto generó sistemas de producción en las industrias y de operación en las empresas de servicios enfocados en aumentar su productividad con base en el incremento incesante en el número de los bienes producidos o los servicios prestados. La estrategia se concentraba en tal objetivo y, por ende, las soluciones que surgieron de la consecuente estructura, se desarrollaron en tal perspectiva. La práctica predominante de calidad para entonces, era la inspección del producto final.

El enfoque de administración científica desarrollado por Federick W. Taylor fue pionero en el mejoramiento de la productividad. El sistema Taylor logró aumentos extraordinarios en la productividad de las industrias, asignado la responsabilidad del planeamiento de la planta a ingenieros especializados y usando a los trabajadores y supervisores de producción desplazados en la ejecución de los planes concebidos por los ingenieros.

Sin embargo, el sistema Taylor de administración tenía también varias desventajas, las principales eran la pérdida de poder y autonomía de los trabajadores en su lugar de trabajo y la caída en la calidad del producto. El primer problema nunca fue solucionado por los practicantes de este sistema de administración, que aún, hoy, cien años después, muchas organizaciones lo siguen aplicando sin mayor modificación, donde existe una dicotomía entre las personas "educadas" que planean a nivel central y los trabajadores "no educados" que ejecutan los planes. Para solucionar el problema de la baja calidad de producto, los gerentes de planta crearon cargos de inspectores, dentro de los departamentos de producción, dedicados a detectar mediante patrullas de inspección y auditorias los productos defectuosos, de tal manera que fueran nuevamente procesados o desechados antes de llegar a manos del consumidor.

Si algún producto defectuoso llegaba al consumidor final, lo usual era que la alta gerencia preguntara al jefe de inspectores ¿por qué dejamos pasar esto? En lugar de preguntarle al gerente de producción ¿por qué trabajamos de esta manera?, generando grandes desperdicios de recursos

y el potencial de la gente involucrada en el sistema, ya que se pretendía inspeccionar el producto y no construir mejores productos.

EL CONTROL DEL PROCESO

El concepto de proceso, entendido en su forma más sencilla, como un conjunto de actividades que toman unas entradas, le añaden valor y entregan unas salidas fue desarrollado en los Estados Unidos en las primeras cuatro décadas del siglo XX.

Walter Shewart, prominente estadístico norteamericano, que trabajó en el Departamento de Ingeniería de la compañía Western Electric – Laboratorios Bell, hoy Lucent Technologies (inventores del transistor, el rayo láser y el sistema Unix) fue el pionero en el control de los procesos. En 1.924 Shewart inventó el gráfico de control, estableciendo los principios esenciales del control estadístico de la calidad y dando origen al estudio científico moderno del control de procesos.

Por su formación de estadístico, Shewart enseñó a los gerentes que los resultados de los procesos industriales generaban datos cuantitativos tales como longitud, peso, altura, densidad, etc., que podían ser analizados usando métodos estadísticos para determinar si la variación observada en ellos indicaba que el proceso estaba “bajo control”, es decir, correspondía a causas comunes de variación o si, por el contrario, el proceso estaba afectado por causas especiales que podían ser corregidas para evitar resultados del proceso “fuera de control”.

Se reconoce así que la calidad no solamente está presente en el producto final, sino que se construye en el proceso y, por tanto, es necesario enfocarse también en las actividades previas que crean los productos.

Cuando los gerentes de los Laboratorios Bell aplicaron los conceptos de Shewart, redujeron los productos rechazados hasta en un 50% y ahorraron millones de dólares en costos innecesarios.

Shewart es también el autor del conocido ciclo PHVA – planear, hacer, verificar y actuar. Ciclo denominado ciclo de mejoramiento, equivocadamente se le asignó el nombre de ciclo Deming, pues se supuso que él lo había ideado. W. Edwards Deming, discípulo y colega de Shewart, difundió universalmente el conocimiento desarrollado por su maestro. Hoy ha evolucionado el concepto del ciclo hacia PEEA, esto es, planear, ejecutar, estudiar (en lugar de verificar) y actuar.

El conocimiento aportado por estos pensadores en calidad fue, entonces, el escuchar la voz de los procesos, analizando los datos por ellos generados

para minimizar la variación existente en ellos, de tal manera que fueran estabilizados para continuar luego con su mejoramiento.

En consecuencia, en una primera fase se debe controlar el proceso y una vez que ha sido estabilizado, se debe iniciar su mejoramiento, moviendo una y otra vez el ciclo PEEA.

El control estadístico de procesos se convirtió en un estándar dentro de la industria norteamericana y, posteriormente, gracias al trabajo de Deming, lo acogieron todo tipo de organizaciones alrededor del mundo.

EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Sin duda alguna, las organizaciones japonesas fueron las que con mayor seriedad aplicaron de manera coherente las enseñanzas de tres eméritos profesores norteamericanos: Joseph Juran, Edwards Deming y Peter Drucker, iniciando a partir de la segunda mitad del siglo XX, el paradigma más exitoso de administración hasta ahora conocido: El de calidad total, en el que la gerencia de procesos es uno de sus fundamentos.

Otro aporte fundamental a la orientación hacia los procesos en la organización, lo realizó Kauro Ishikawa, conocido mundialmente por ser el padre de los círculos de calidad, concepto desarrollado a partir de 1.962, según el cual las personas pueden aportar todo su conocimiento, experiencias y habilidades, trabajando en equipo, estudiando y aplicando las herramientas básicas de control y mejoramiento a sus procesos de trabajo. Pero, antes del nacimiento de los círculos de calidad en la empresa de teléfonos y telégrafos del Japón, Kauro Ishikawa contribuyó al enfoque sobre los procesos, ideando el conocido diagrama de causa-efecto, denominado también diagrama de Ishikawa en su honor.

La aplicación de los principios y metodología de control y mejoramiento de procesos se extendió a las organizaciones prestadoras de servicios con mucha fuerza a partir de los años sesenta en el Japón, Estados Unidos, Europa y América Latina. Aunque muchos han querido vender la idea que el servicio es un producto diferente a un bien, se ha entendido que los principios son universales y se aplican por igual, ya sea que se fabrique un bien o se preste un servicio. Hoy, las organizaciones de servicios exitosas alrededor del mundo tales como universidades, bancos, aerolíneas, restaurantes, hoteles, hospitales, etc., aplican esquemas integrales de administración, siendo la orientación hacia procesos uno de los fundamentos de su esquema de gestión.

Kaizen es el término acuñado por el especialista en calidad japonés Masaki Imai en los años ochenta para sintetizar el concepto de mejoramiento continuo de los procesos, un mejoramiento incremental a pequeña escala pero, incesante para obtener mejoras en los procesos, trabajando con el conocimiento, la experiencia y habilidades de las personas involucradas en él. Pero el mejoramiento de los procesos no se limita a la aplicación del Kaizen. Es preciso acudir también al mejoramiento a gran escala, al mejoramiento drástico, invirtiendo en tecnología, esto que fue planteado por Joseph Juran como "cambio de mentalidad o breakthrough" y que en Japón se denomina Kayro, no fue entendido por algunos gurús de la administración y propusieron entonces el concepto de reingeniería, creyendo erradamente que el planteamiento de la calidad total se limitaba sólo al mejoramiento incremental.

El mejoramiento de los procesos implica, entonces, tanto el enfoque evolutivo (kaizen) como el revolucionario (innovación), los objetos son los procesos, no las organizaciones. De lo que se trata es de enfocarse en cómo se realiza el trabajo por las personas que lo hacen en unas áreas, departamentos o grupos de trabajo.

LA GERENCIA DE PROCESOS

La orientación hacia los procesos forma parte de la cultura de las organizaciones exitosas. Observamos esto en empresas latinoamericanas, norteamericanas, europeas, japonesas. No tiene nada que ver con la cultura antropológica, sino con la cultura empresarial. El investigador Lester Thurow concluye que las firmas japonesas exitosas asignan dos tercios de sus presupuestos de investigación y desarrollo a nuevos procesos y solamente un tercio a nuevos productos, que son las proporciones inversas que encuentra en las empresas norteamericanas a las que no les ha ido muy bien. La idea implícita es que si existe una buena gerencia de los procesos, los resultados son automáticos.

Hemos aprendido que una diferencia enorme en los resultados de las compañías alrededor del mundo radica en la concentración que en ellas se hace por mejorar sistemáticamente sus procesos. Y aunque por supuesto no se trata del único elemento que explica la diferencia, sí está presente en todas las organizaciones exitosas.

La confusión común entre unidades organizacionales y procesos surge porque el paradigma predominante en las organizaciones es el del organigrama, donde las líneas de responsabilidad, autoridad y relaciones entre las personas están dibujadas y los colaboradores están acostumbrados a las denominaciones de Vicepresidencia, Gerencia,

Dirección o Departamento equis, pero no están establecidos ni dibujados los procesos.

Las unidades organizacionales tienen nombres muy definidos pero los procesos no. Es así como los procesos aparecen fragmentados, muchas veces invisibles por la estructura organizacional y, lo que es más grave, los procesos tienden a no tener gerencia, ya que la alta gerencia responsabiliza a los gerentes por rendir cuentas de un área o departamento en particular, pero no se asigna la responsabilidad por el trabajo completo, esto es, por el proceso.

La consecuencia de la concentración en funciones es que nadie es responsable del proceso completo, pues hay muchos responsables por partes del mismo, afectando la competitividad de la organización.

Una de las preocupaciones de varios pensadores dentro del movimiento de calidad, a nivel mundial, era la de mejorar la efectividad de las organizaciones para entregar bienes y servicios que agregarán valor a los ojos de sus clientes, de acuerdo con el mercado objetivo que la misión y visión de la empresa hubiera fijado. Encontraban que una de las limitaciones más grandes en dicho propósito era la visión fragmentada de operaciones individuales realizadas por unidades organizacionales específicas, en la que se pretendía optimizar las operaciones individuales, tales como manufactura, compras, tesorería, distribución, para mencionar sólo unos pocos ejemplos sin un enfoque holístico de procesos totales.

La preocupación clásica en las organizaciones ha sido por los canales de autoridad, información y control, es decir, por la estructura organizacional, y no por lo que se hace y cómo se hace en toda la empresa, esto es, por los procesos realizados a lo largo y ancho de tal estructura.

De acuerdo con la estructura organizacional, ciertas actividades son agrupadas en unidades organizacionales tales como producción o ventas. La lógica de agrupar las actividades en grupos de trabajo, secciones, departamentos, gerencias, vicepresidencias es que las actividades que realizan tienen similitudes y por tanto deben ser desarrolladas agrupándolas en una misma área de trabajo. Un departamento se separa de otros grupos de trabajo con base en la diferencia de sus actividades, estableciendo una estructura basada en especialistas por funciones.

Esto condujo a un énfasis y orientación creciente hacia la importancia de los procesos como responsabilidad esencial de la gerencia para lograr una mayor competitividad de la organización.

Nace así, dentro del movimiento de calidad, la concepción de la organización como un conjunto de procesos que generan un bien o servicio de valor para el cliente. Teoría y práctica que ha venido evolucionando a partir de la segunda mitad del siglo XX. “El siguiente proceso es su cliente” establecieron los japoneses. Esto fue un paso adelante en la concepción de una organización como un conjunto de procesos interrelacionados. Los procesos son las actividades estructuradas sistemáticamente para producir un resultado que tenga valor para unos clientes. La orientación hacia los procesos implica un énfasis en la forma como se realiza el trabajo en la organización, identificando y gestionando los diferentes procesos, en contraste con el énfasis en qué se produce.

Los procesos son la arquitectura en la que está soportada una organización para entregar valor a sus clientes. En consecuencia, es el cliente, interno o externo, el que está en mejor posición para evaluar la calidad de los procesos. La satisfacción del cliente es uno de los principios esenciales de la calidad total.

Escuchar la voz del cliente fue otro de los principios de la gerencia de procesos. Cualquier proceso tiene razón de ser en la medida que le agregue valor a los ojos de quien demanda el producto del mismo. Si un proceso no tiene usuarios, consumidores, clientes que utilicen las salidas entregadas por éste, es un proceso cuya existencia no tiene sentido y debe desaparecer, ya que no agrega valor ni es necesario, son actividades y resultados muy costosos para cualquier tipo de organización.

No obstante lo anterior, el paradigma de la calidad total, predominante en las organizaciones exitosas en las dos últimas décadas, estableció otro juez implacable de los procesos seguidos por una organización y se llama aprendizaje de las experiencias de otras organizaciones reconocidas como líderes. Por tanto, es necesario colocar en referencia nuestros procesos para aprender cómo lo hacen los mejores, ya sea en nuestro mismo sector de actividad o en otros sectores, escuchando cuidadosamente sus experiencias y ajustando nuestros procesos a esas mejores prácticas.

Benchmarking, comparación competitiva, referencia competitiva o escuchar la voz de los mejores fue otro aporte en la concepción del enfoque y mejoramiento de los procesos. Esta metodología propuesta por Robert Camp a principios de los años ochenta en Occidente, fue promulgada por el general chino Sun Tzu (400 a.c.), implica desarrollar un proceso de aprendizaje, y se constituye en un método efectivo para lograr transformaciones revolucionarias en los procesos. Escuchar la voz de los mejores es un proceso en sí mismo, que enseña a las organizaciones una metodología probada para aprender a aprender.

Este ha sido el desarrollo del esquema de gerencia de procesos y es uno de los criterios claves que ha sido incluido en los premios nacionales de calidad alrededor del mundo, cuyo enfoque es establecer un modelo de desempeño excelente para las organizaciones. Así está contemplado en el Premio Malcom Baldrige de Estados Unidos, el Deming y la medalla a la calidad en el Japón; el premio europeo a la calidad de la comunidad europea; en Latinoamérica, el premio colombiano, el brasileño y el mexicano a la calidad también lo incluyen.

Existe consenso en establecer que una organización exitosa moderna, con desempeño excelente como sistema global, de cualquier tipo o tamaño, tanto en el sector público como en el privado, que aplica la calidad total como su filosofía de administración, debe practicar la gerencia de procesos en su gestión.

LOS PROCESOS EN LA SERIE DE NORMAS ISO 9000:2000

La revisión efectuada en el año 2000 a la familia de normas ISO 9000, ha cambiado su enfoque inicial de entender un sistema de calidad utilizando el modelo de ciclo de vida de producto, de acuerdo con un conjunto de elementos por el de recomendar a las organizaciones que fundamenten sus sistemas de gestión de calidad en el concepto de procesos y adopten la orientación hacia los procesos.

Esto representa un cambio radical al interior de los organismos de normalización en el mundo entero de su manera de entender las organizaciones y sus sistemas de calidad, que va en armonía con el desarrollo de la teoría y la praxis de modelos integrales de gerencia como el desarrollado bajo el esquema de calidad total. En tal sentido, la nueva serie de normas ISO 9000 es amacrónica pues simplemente reconoce la importancia de administrar procesos, como elemento fundamental para asegurar calidad y mejorar la productividad en las organizaciones, teoría y práctica implantada por muchas organizaciones en las dos últimas décadas del siglo pasado.

En consecuencia, se observa una tendencia a normalizar las visiones dispares del pasado entre los premios nacionales de calidad y el enfoque previo de la serie ISO 9000. Creo que de esta manera se ha dado un paso adelante y las críticas provenientes de lado y lado en el pasado, han resultado en diálogos fructíferos en beneficio del cliente, las organizaciones y la sociedad.

El comité técnico TC 176 de la ISO – International Organisation for Standardization, encargado de la revisión de la ISO 9000:2000 llegó a un consenso en relación con los principios gerenciales de la calidad. Los principios fueron desarrollados después de investigar cuáles eran los conceptos de calidad en uso por las organizaciones alrededor del mundo. Ocho principios resultaron de este trabajo:

1. Organización enfocada hacia el cliente
2. Liderazgo
3. Participación de las personas
4. Orientación hacia los procesos
5. Enfoque sistémico de gerencia
6. Mejoramiento continuo
7. Toma de decisiones basada en hechos
8. Relación benéfica mutua con los proveedores.

Estos principios aparecen tanto en la ISO 9000 como en la ISO 9004, y fueron básicos para el desarrollo de la ISO 9001, aunque formalmente no aparecen en el documento.

Este nuevo enfoque en las normas ISO 9000, que es norma internacional a partir de diciembre de 2.000, incluye los siguientes conceptos claves en el texto de la cláusula 0.2 de la ISO 9001, que explica el modelo:

- . Cualquier actividad que reciba entradas y las convierta en salidas puede ser considerada como un proceso.
- . Las organizaciones pueden ser más efectivas (eficaces y eficientes) si se gerencia un sistema interrelacionado de procesos. La identificación y gerencia de estos procesos pueden hacer que el sistema global de gerencia de calidad sea más efectivo en alcanzar los requerimientos del cliente.
- . El enfoque de procesos ha sido adoptado como medio para facilitar el mejoramiento del sistema de gerencia de calidad.
- . El modelo de orientación hacia los procesos propuesto en la norma ISO 9001:2000 es informativo. Esto significa en el lenguaje ISO que no forma parte de los requerimientos. Se presenta para proveer contexto, entendimiento general y antecedentes.
- . Se reconoce en el modelo que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como entradas. Asimismo, que el seguimiento de la satisfacción del cliente es necesario para evaluar y validar si se han satisfecho los requisitos del cliente.

El modelo propuesto en la revisión de la serie ISO 9000:2000 representa un modelo que puede usarse para describir cómo el enfoque de procesos puede ser aplicado a los sistemas de gerencia de calidad.

EL CONCEPTO DE PROCESO

Se han utilizado diferentes definiciones para referirse al significado de un proceso, tales como:

. “Secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente”.

. “Sistema de actividades que utiliza recursos para transformar entradas en salidas”.

. “Una o más actividades, sujetas a control, que usan recursos para transformar entradas en salidas”.

. “Es un ordenamiento específico de actividades en lugar y tiempo, que tiene un principio y un fin, con insumos o entradas y productos o resultados claramente especificados para un determinado cliente o mercado”.

“Sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación”.

No existe una definición única y correcta de lo que es un proceso. Se puede utilizar cualquiera de las indicadas anteriormente o aun diferentes. Lo importante, es entender el concepto y aplicarlo. Es fundamental tener claro que al realizar un proceso, se está desarrollando una transformación que agrega valor.

En la gerencia de cualquier proceso, el punto de partida es determinar claramente quiénes son los clientes y cuáles son sus necesidades y expectativas, requerimientos del cliente que deberán ser entregados por las salidas que produce el proceso. Los proveedores son parte intrínseca del proceso, pueden ser externos a una organización o estar en su interior en cualquier caso los proveedores entregan suministros, materia prima, insumos, personas, información, etc., que se denominan de manera general entradas del proceso.

A continuación se presentan algunas de las definiciones de términos más utilizadas en la gerencia de procesos.

. Procedimiento o protocolo. Es un proceso normalizado. Es decir, cuando el proceso ha sido mejorado, viene la etapa de control. Por tanto, el procedimiento es el conjunto de actividades normalizadas que deben cumplirse en todas y cada una de las etapas de un proceso.

. El procedimiento puede estar documentado o no. En el primer caso, se utiliza con frecuencia el término procedimiento escrito o procedimiento documentado.

. Capacidad de proceso. Aptitud de un proceso para obtener un producto que cumple con los requisitos para ese producto. El concepto de capacidad se aplica también a una organización o a un sistema.

. Producto. Es la salida de un proceso. Tal salida puede ser un bien tangible como el caso de un automóvil o un informe escrito o intangible como la entrega de conocimiento en una universidad.

. Cliente. Organización o persona que recibe un producto. Algunos sinónimos utilizados son: Consumidor, usuario final, beneficiario, comprador, paciente, ciudadano. El cliente puede ser interno o externo a la organización.

. Entrada. Las entradas de un proceso son por lo general salidas de otros procesos. Las materias primas, los materiales, la información, las personas, los insumos, el dinero, entre otros, son ejemplos de entradas a un proceso.

. Proveedor. Organización o persona que suministra un producto. Otros sinónimos con frecuencia utilizados son: Suministrador, productor, distribuidor minorista, vendedor, prestador de un servicio. Cuando el proveedor tiene relación contractual con el cliente, usualmente se denomina contratista.

. Indicadores o medidores. Conjunto de mediciones realizadas al proceso para medir tanto las actividades como los resultados del proceso. Los indicadores suelen enfocarse en los aspectos de eficacia y eficiencia.

LOS OCHO FACTORES DETERMINANTES EN UN PROCESO

En un proceso, las entradas se transforman en salidas, interactuando como conjunto sistémico ocho factores en tal transformación.

El primer factor es el tipo de gerencia que guía el proceso. ¿Se trata de una gerencia que coloca énfasis en la cantidad o en la calidad, acompaña y brinda soporte a las personas, distingue entre causas comunes y causas especiales de variación en los resultados del proceso? ¿Cuál es el estilo predominante del gerente del proceso? Puede ser democrático, y entonces consulta la opinión de todos los involucrados en el proceso o es autocrático y las decisiones claves las toma siempre él sin consultar a nadie. También puede tratarse de un gerente *laisse-faire*, aquél que se hace el de la vista gorda y deja que pasen las cosas sin importarle las consecuencias de las acciones tomadas en el proceso. Eventualmente, puede ser un estilo situacional, combina los estilos indicados anteriormente de acuerdo con la situación presente. Alguien dijo con mucha razón que las organizaciones se parecen a sus gerentes, creo que esto también es cierto en el caso de los procesos, el estilo del gerente de un proceso tiene efecto sobre su gestión y resultados.

Otro factor que influye en la transformación es el tipo de materiales empleados, ¿el suministro es a tiempo en las cantidades y con la calidad requerida? Asimismo, las características de las personas que operan el proceso, es un factor clave, ¿se trata de novatos o personas experimentadas y con grandes conocimientos?, ¿poseen mentalidad abierta, dispuestas a desaprender lo que ya no funciona y a lograr mayores niveles de competencia y conocimiento profesional y personal o se trata de personas que no tienen un incentivo diferente al de cumplir bien sus funciones y esperan retirarse pronto?

Un cuarto factor son los métodos de trabajo aplicados en el proceso, esto es, las prácticas aplicadas para realizar el proceso, el cómo se hace. Los métodos tienen que ver con los procedimientos establecidos, las instrucciones, las políticas, el *know-how* aplicado en el proceso.

Otros factores presentes en todo proceso son las máquinas o equipos utilizados y el medio ambiente que lo rodea. Es posible que el proceso se haga manualmente, sin la ayuda de ninguna máquina o equipo mecánico o electrónico, pero sin duda, la era de las telecomunicaciones y la informática hará que los procesos manuales sean cada vez más una rareza. Cuando se habla de medio ambiente en procesos, no se limita el concepto a la conservación del aire y el agua, incluye también y con prelación el clima organizacional que se vive en el proceso, las condiciones de salud ocupacional en que las personas ejecutan el trabajo dentro del proceso, tales como nivel de ruido, iluminación, temperatura, en general los aspectos ergonómicos y de riesgos profesionales son parte de ese factor denominado medio ambiente.

El factor económico es otro factor determinante en la transformación, el dinero, los recursos con que se cuenta en el proceso y, por último, pero no lo menos importante, el sistema utilizado para medir los resultados del proceso, la satisfacción del cliente, la eficiencia de las actividades, las entradas y a los proveedores.

Son ocho factores que intervienen una y otra vez en cualquier tipo de proceso, se conocen como las ocho emes, porque en inglés cada uno de estos factores se escribe con la letra eme (management, materials, methods, manpower, machines, environmental media, money, measurements).

Una última reflexión: Todo trabajo realizado en una organización es un proceso.

EL DESPLIEGUE DE POLÍTICAS Y LOS PROCESOS

¿Cómo unir la estrategia de la organización con los procesos que se desarrollan a su interior? Ese hilo conductor que conduce al establecimiento de los procesos en la organización se denomina despliegue de políticas.

El término que se propuso de planeación estratégica de la calidad total, pretende establecer una metodología pragmática que una los procesos gerenciales de planeación estratégica y gerencia de la calidad total dentro del marco filosófico de la calidad total.

La definición que se da a planeación estratégica de la calidad total fue "el proceso gerencial dedicado al cumplimiento de la misión, la visión y la política de calidad total de la organización, concentrando y desplegando los recursos a su disposición para resolver problemas críticos de calidad y mejorar el desempeño en áreas estratégicas con el objetivo de fascinar al cliente externo, dentro del portafolio de productos definido".

HOSHIN-KANRI

En dicho proceso juega papel importante el despliegue de la política o el llamado por los japoneses hoshin-kanri. Se pretende mostrar qué se puede hacer y cómo hacerlo para desplegar la política, desde el establecimiento del rumbo estratégico hasta la identificación y clasificación de los procesos, este último aspecto que será tema del capítulo tercero.

Se encuentra cierta dificultad en los gerentes para entender los conceptos involucrados en el hoshin-kanri, tratando de aclarar la raíz del problema

conjuntamente, hemos concluido que la dificultad nace por la ausencia de definiciones nítidas en la jerga utilizada.

Hoshin-Kanri. Hoshin tiene su significado en la palabra japonesa heihō que está compuesta de dos caracteres chinos: heī que significa soldado y hō que significa método o manera. El término hoshin combina hō con shin, que significa compás brillante o aguja iluminada para encontrar dirección en la oscuridad.

Kanri significa sistema de control o método gerencial.

En consecuencia, el término hoshin-kanri significa un método gerencial para establecer dirección estratégica. En Occidente se ha traducido el término como despliegue de política (policy deployment, en inglés) y se concibe como un medio sistemático de planear, implantar y revisar el cambio organizacional, concentrándose en planear y verificar los mejoramientos claves y administrar el trabajo diario de hacer y actuar, esto es, administrar los procesos, de acuerdo con la organización como un todo.

Hoshin-Kanri se le conoce también en español como administración por políticas, denominación que personalmente encuentro desafortunada, pues lleva a muchos a pensar en que ésta es otra de las administraciones por ..., como lo han sido la administración por objetivos, la administración participativa, la administración por observación caminante, la administración por procesos, etc., perdiendo de esta manera su esencia y valor.

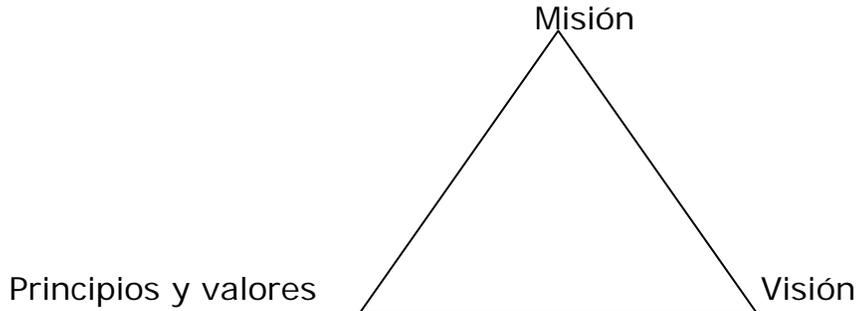
De otro lado, el despliegue de política se fundamenta en la filosofía de la calidad total y, a mi juicio, tiene sentido cuando está enmarcada en ella. Sugiero entonces, entender el despliegue de políticas como parte de un sistema integral de planeación y gerencia que busca mejorar la calidad, la productividad y la competitividad de la organización, es decir, es una parte de la filosofía, la estrategia y el sistema que se ha denominado calidad total.

RUMBO ESTRATÉGICO

El punto de partida para cualquier organización que desee construir una cultura de calidad total, es la definición de su rumbo estratégico. Por esto quiero decir una definición clara, concisa y amplia de su misión, el establecimiento de su visión de futuro y la declaración de los principios y valores en los que fundamenta su gestión.

Son tres elementos esenciales, cada uno de ellos con un propósito muy definido, independientes pero complementarios entre sí.

RUMBO ESTRATÉGICO



MISIÓN

La misión es la declaración formal de la alta gerencia de una organización donde se establece para que existe la misma, cuál es su propósito fundamental, su razón de ser, indicando en detalle quiénes son sus clientes, productos (bienes y servicios) ofrecidos, sus mercados geográficos de interés, la filosofía administrativa que promueve, la tecnología que usa, la imagen que tiene de sí misma.

En otras palabras, con la misión se responde las preguntas básicas ¿para qué existe esta organización?, y ¿quiénes somos?.

VISIÓN

La visión es el estado futuro deseado para la organización en el largo plazo, por ejemplo en una década. Define claramente a dónde se quiere llegar como organización, cuál es el reto y los asuntos de interés estratégico para orientar y fijar el alcance de la organización a largo plazo. Pero ese sueño para ser eficaz debe ir acompañado de un plan estratégico de mejoramiento y de un plan operativo. Como tampoco es eficaz tener un plan de acción sin haber definido la visión, pues carece de sentido y orientación estratégica.

PRINCIPIOS Y VALORES

El tercer elemento del rumbo estratégico es la promulgación de los principios y valores sobre los que la alta gerencia considera que debe basarse la gestión de todos los colaboradores en una organización. No es suficiente con una misión y una visión, sin tener definidos los principios y valores, pues se corre el peligro de establecer un mapa del camino inmoral y poco ético.

Es común confundir unos con otros. Los principios son leyes naturales, verdades profundas y objetivas, inquebrantables, externas a las personas, que permiten establecer si una acción fue correcta o incorrecta. Los diez mandamientos, los derechos humanos son principios.

De otro lado, los valores son de carácter subjetivo, pertenecen al interior de las personas. Con ellos se pretende introyectar prácticas, esto es, integrar hábitos a la conducta de la gente. Por ejemplo, la calidad, la honestidad y la puntualidad, son valores.

Los principios y valores establecen entonces la rectitud de nuestras intenciones y definen una brújula específica de cuáles son las conductas valoradas en las personas que pertenecen a una organización en particular.

ÁREA ESTRATÉGICA

Son aspectos fundamentales sobre los que la organización debe concentrar sus recursos para alcanzar su visión de futuro y cumplir con su misión. Las áreas estratégicas establecen los campos de acción sobre los que se debe enfocar los esfuerzos y recursos de toda la organización y en los que la administración debe mostrar resultados concretos.

Las áreas estratégicas se definen como factores claves de éxito, competencias críticas por desarrollar o necesidades de mejoramiento en los que se debe enfocar para avanzar hacia el logro de su visión de futuro y poder fundamentar y sostener una ventaja competitiva a largo plazo.

Un factor clave de éxito es un atributo que una organización debe poseer o actividades que debe ejecutar muy bien para sobrevivir y prosperar. Ejemplos: Agilidad en el servicio, gerencia de procesos, desarrollo telemático, calidad humana en la atención, desarrollo humano de sus colaboradores, inteligencia de mercados, etc.

Las competencias críticas son capacidades o habilidades claves que su organización debe desarrollar y adoptar a mediano plazo, en los próximos tres a cinco años. Estas competencias se encuentran usualmente en procesos de todo tipo: Calidad total, informática, logística, servicios de apoyo, diseño del portafolio de productos y servicios, selección de personal, gerencia de recursos financieros, educación, capacitación y entrenamiento, etc.

Las necesidades de mejoramiento son aspectos que se deben mejorar en relación con la situación actual. Ejemplos: Trabajo en equipo, manejo de inventarios, medición de la satisfacción de los clientes, orientación e

información al usuario, compra de materiales y equipos, gestión de costos, etc.

La aplicación pragmática que hemos hecho con varias organizaciones practicantes de la teoría, nos enseña y reafirma en la necesidad de trabajar un número pequeño de áreas estratégicas a la vez, siete u ocho. Caso contrario, se dispersa la atención de las personas y la asignación de recursos con los consecuentes despilfarros y pérdida de efectividad organizacional por no atender exclusivamente las áreas verdaderamente estratégicas, críticas para alcanzar el éxito y competitividad.

POLÍTICA ESTRATÉGICA

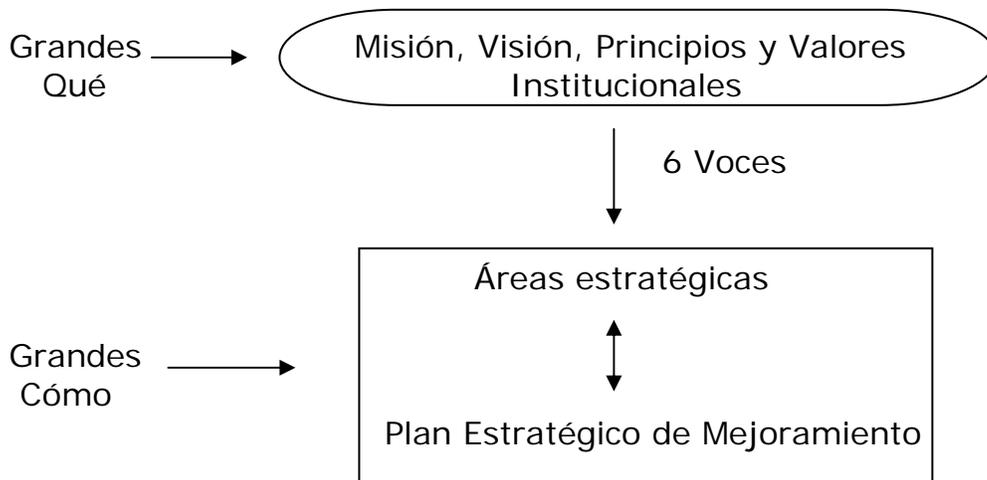
En el lenguaje del despliegue de políticas, se entiende por política el objetivo que se desea alcanzar y los medios que se van a utilizar para lograrlo.

Dentro del modelo propuesto, la definición de una política estratégica es muy concreta y clara: Es el conjunto de un objetivo vital y las estrategias o medios vitales para lograrlo.

Para cada área estratégica, se pueden definir una o más políticas estratégicas. De tal manera que las políticas estratégicas son un espejo de las áreas estratégicas.

El conjunto de políticas estratégicas es lo que denomino “plan estratégico de mejoramiento”. El alcance de este plan es a mediano plazo, proyectado al finalizar los próximos tres o cuatro años.

DESPLIEGUE DE POLÍTICAS



Un objetivo vital es un resultado concreto por lograr a mediano plazo, su alcance en el tiempo es intermedio, al finalizar el horizonte del plan

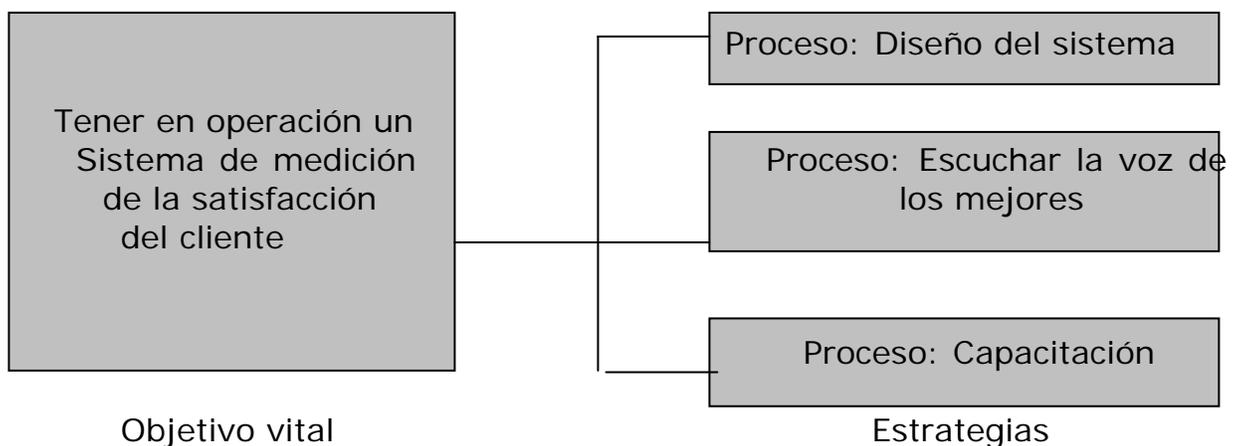
estratégico de mejoramiento. Es importante recordar que un objetivo no se debe confundir con proyectos, actividades, acciones o tareas a realizar, que pueden o no llevar a resultados determinados, y que un objetivo debe ser posible de medir, y ser retador para la organización.

Un ejemplo de objetivo vital sería: Al finalizar los próximos cuatro años, tener en operación un sistema de medición del nivel de satisfacción de nuestros clientes, en todos nuestros productos y mercados.

Los medios vitales o estrategias vitales son los cómo concretos para lograr los objetivos vitales. Indican la forma como se ha de lograr cada uno de ellos. Estas estrategias se enfocan, en primer lugar, en los pocos procesos y sistemas organizacionales que involucran a toda la organización para agregar valor al cliente externo.

Una estrategia vital para el objetivo indicado anteriormente sería enfocarse en el diseño de un proceso de escucha de la voz del cliente. Otro medio vital sería realizar un proceso de referencia competitiva para aprender de la organización que se distingue por tener el mejor proceso de medición de la satisfacción de sus clientes. Una tercera estrategia puede ser la capacitación y entrenamiento de las personas que operen el proceso.

POLÍTICA ESTRATÉGICA



En el establecimiento del plan estratégico de mejoramiento se debe establecer quién es el responsable por el desarrollo de cada área estratégica. Esa persona deberá rendir cuentas de su gestión, por lo que debe poseer la autoridad y autonomía necesarias para poder comprometer y asignar los recursos que sean necesarios para la ejecución del área estratégica bajo su responsabilidad. Asimismo, el plan estratégico de

mejoramiento debe establecer los indicadores específicos que se utilizarán para medir el cumplimiento de los objetivos esperados.

PLAN OPERATIVO

El paso final consiste en fijar prioridades en las estrategias vitales con el propósito de determinar sobre cuáles se enfocarán los esfuerzos y recursos para avanzar en el corto plazo, por lo general, en los próximos doce meses, hacia el logro del objetivo vital.

Esto conduce a la definición de las acciones, tareas, proyectos específicos por desarrollar, lo que en conjunto conforma el plan operativo de mejoramiento.

Siguiendo con el ejemplo, la prioridad podría ser el diseño de un proceso de medición de la satisfacción del cliente. Esta estrategia vital, se convierte entonces en un objetivo de corto plazo, por ejemplo debe estar diseñado el proceso en los próximos doce meses. Nuevamente se pregunta cómo alcanzar este objetivo operacional. Las respuestas a esa pregunta nos llevan a establecer tácticas operacionales, que no son otra cosa distinta que precisar las acciones a ejecutar.

Siguiendo con el ejemplo, las acciones pueden ser: Identificar los criterios claves de compra de los clientes. Estudiar las diferentes formas como se puede escuchar la voz de los clientes. Oír propuestas de expertos en la aplicación de este proceso en las organizaciones. Seleccionar el método apropiado para medir la satisfacción de los clientes.



Un plan operativo o plan de acción a corto plazo, por lo general, provee respuestas específicas acerca de:

1. La meta que debe alcanzarse al finalizar el plazo (en 12 meses), entendida como la medida que permite evaluar el objetivo operacional previsto por lograr. Para que tenga sentido la meta debe expresarse en cifras absolutas o relativas, por ejemplo, evaluar 150 proveedores o reducir en 80% las facturas con errores.

2. Las 5W y 1H, esto es, establece qué acciones se van a seguir para alcanzar la meta; el porqué o justificación de adelantar dichas acciones, colocando en ejecución las estrategias vitales establecidas; cuándo se ejecutarán las acciones, precisando el período de ejecución y, por tanto, la fecha última o plazo para terminar con cada acción; quién o quiénes tienen la responsabilidad por el desarrollo de cada acción acordada, con indicación exacta del nombre de las personas responsables, no del cargo de ellas; dónde se llevará a cabo cada acción; y cómo se hará, es decir, indicación del procedimiento a seguir. El cuánto está definido en el objetivo o meta por lograr. Nuevamente tenemos aquí la influencia del inglés, ya que las cinco primeras preguntas se escriben con W y la última con H en ese idioma.

3. Los indicadores o medidores específicos que se van a utilizar para medir el cumplimiento de la meta, presentando una descripción específica de cada uno de ellos, la unidad de medida utilizada y la periodicidad con que se efectuará la medición del indicador.

Finalmente, en el plan operativo se pueden definir unos criterios para calificar el nivel de logro que se alcance en cada meta. Por ejemplo, se puede establecer un par de categorías, inferior y superior, como se indica en el Cuadro 1.

Cuadro 1.

Indicadores	Unidad	Inferior	Superior	Meta	Resultado
Disponibilidad del servicio	%	98.3	99.5	99.3	99.4
Ejecución plan de inversiones	%	80	100	100	96.8
Rotación cuentas por cobrar	Días	60	30	35	33

Otra posibilidad es definir tres grados de cumplimiento para cada meta: Aceptable, satisfactorio y extraordinario. Por ejemplo, si el indicador es el porcentaje de ejecución presupuestal (\$ ejecutados/\$ en presupuesto) y se ha establecido como meta, ejecutar el 98% del presupuesto de operación. Un nivel de meta aceptable podría ser 95%, satisfactorio 97% y extraordinario 99%.

De esta manera, se pretende reconocer la flexibilidad y variabilidad en el logro de una meta, donde pueden influir factores externos, fuera del control de los responsables.

METODOLOGÍA DEL DESPLIEGUE DE POLÍTICAS

El despliegue de políticas involucra tres dimensiones que deben estar integradas: Alineamiento horizontal, alineamiento vertical y tiempo.

A continuación vamos a recorrer en detalle cada una de ellas para entender cómo operan.

ALINEAMIENTO HORIZONTAL

La primera dimensión es el alineamiento horizontal requerido para el trabajo en equipo interdepartamental, es la urdimbre del tejido organizacional y aspecto fundamental para lograr una gerencia integral. La responsabilidad de tal alineamiento recae en el consejo de calidad y desde allí se dirige profundamente a toda la organización.

El reto para los altos directivos consiste en utilizar un método sistemático que le permita, como ente colegiado de dirección (consejo de calidad), alinear su conducta y actividades diarias con la visión de trabajo en equipo interfuncional.

No obstante, con frecuencia los ejecutivos siguen concentrándose en el trabajo de carácter funcional, ya que se sigue midiendo y evaluando el desempeño con base en criterios centrados en el paradigma de la estructura organizacional, donde lo esencial es "mi área, mi departamento", no en entender cómo se realiza el trabajo a lo largo y ancho de cualquier estructura y enfocarse en liderar la gerencia de tales procesos de trabajo para cumplir la misión de la organización y avanzar hacia el logro de su visión de futuro. Lo anterior es válido no sólo a nivel de la alta gerencia, sino a lo largo de todos los niveles gerenciales de la estructura. Encuentro que este es el paradigma más arraigado y el más urgente e importante de cambiar para enfocarse en la gerencia de procesos.

En este sentido, además de brindar formación a todos los colaboradores de una organización en gerencia de procesos y por supuesto aplicarla a todos los procesos de la organización, recomiendo establecer un sistema de reconocimientos, que no tiene ninguna relación con el aspecto salarial de los colaboradores, con el propósito de premiar el esfuerzo y los resultados obtenidos por las personas en la aplicación pragmática de la filosofía de la calidad total en sus lugares de trabajo, ya sea fruto del trabajo individual o de equipos humanos, donde se premie el enfoque en procesos, la escucha de la voz del cliente, la aplicación específica de técnicas básicas y de planeación y gerencia para lograr el mejoramiento de los procesos, el trabajo en equipo y los resultados obtenidos.

El sistema de reconocimientos combinado con un sistema inteligente de revisión del desarrollo individual y del desempeño, pero con características muy diferentes a las establecidas por la ortodoxia, que premie y castigue a los gerentes cuando como resultado de su gestión agregan o destruyen valor económico a la organización, cumpliendo también con las metas no económicas, definidas en cada política estratégica, son la mejor manera conocida hasta el momento para romper con el paradigma mencionado de buscar el lucimiento individual y la búsqueda de metas individuales, personales o departamentales, en detrimento de los objetivos vitales de la organización.

En planeación estratégica de la calidad total se hace énfasis en el principio de tomar decisiones con base en hechos e información como una manera eficaz para que los gerentes amplíen su panorama y se involucren en un diálogo productivo acerca de los procesos organizacionales, que están más allá del alcance de la responsabilidad de una sola gerencia.

A nivel de alta gerencia, los objetivos vitales estratégicos (hoshin) que requieren un cambio de mentalidad o de paradigmas, implican trabajar en procesos organizacionales. Son aquellas áreas estratégicas donde se debe cerrar la brecha en relación con los competidores más fuertes o se desea establecer un nuevo punto de referencia en factores claves de éxito que establezcan una ventaja competitiva para la organización. Se trata de hacer mejoramiento mediante trabajo en equipo interdisciplinario.

La idea es, entonces, identificar y acordar en el consejo de calidad los procesos organizacionales, aquellos que agregan valor a los ojos del cliente externo e involucran el trabajo de toda la estructura o de varias unidades funcionales tradicionales. El consejo de calidad tiene la responsabilidad última de tales procesos. Operativamente delega la responsabilidad en alguno de sus integrantes, pero todos comparten la responsabilidad por lograr los resultados.

ALINEAMIENTO VERTICAL

La segunda dimensión es el alineamiento vertical, la trama del tejido, el trabajo en equipo intradepartamental. El despliegue de política se concentra en esta dimensión en los procesos funcionales, o sea, en procesos que se realizan íntegramente dentro de una misma área funcional y que, por lo general, agregan valor a los clientes internos y con responsabilidad de la gerencia media, aplicando mejoramiento ya sea a pequeña escala, continuado (kaizen) o a través de innovación, operando equipos de mejoramiento intradepartamentales.

El alineamiento de los objetivos y medios, tanto vitales como operacionales, en el interior de cada nivel como el alineamiento entre niveles, se logra a través de un proceso que los japoneses denominaron catchball –agarrar el balón (el nombre proviene de un juego infantil en el que niños de pie formando un círculo se pasan una pelota de uno a otro)-. En despliegue de políticas, agarrar el balón es un proceso de diálogo y toma de decisión a lo largo y ancho de la estructura de la organización, basándose en hechos e información.

Por ejemplo, si el consejo de calidad define que un objetivo vital es lograr 100% de despachos a tiempo de los pedidos, entonces debe discutirse al interior del consejo qué departamentos deben participar activamente en un equipo de mejoramiento interfuncional para obtener el mejoramiento del proceso planteado, bajo la responsabilidad de uno de los miembros del consejo, convirtiéndose en dueño del proceso. Este responsable definirá quiénes integrarán su equipo de trabajo y establecerá con ellos los medios vitales para lograr ese objetivo así como los indicadores que utilizarán. Un responsable con tales características tiene la autoridad y autonomía para comprometer a las personas y recursos en el desarrollo de esta política estratégica. Este responsable de proceso organizacional, integrante del consejo, debe rendir cuentas de su gestión al consejo de calidad y al ejecutivo de más alto rango en la organización.

Luego, cada alto ejecutivo agarra el balón y con sus gerentes determina qué objetivos vitales tienen relación directa con su área, tomando como punto de partida los medios vitales definidos a nivel corporativo. Recuerde que los cómo de un nivel se transforman en los qué del siguiente:

Posteriormente, la gerencia media agarra el balón y con sus colaboradores acuerdan, a este nivel, establecen planes de acción específicos, concentrándose en los procesos y sistemas claves dentro del departamento, definiendo proyectos concretos, actividades y tareas bajo la responsabilidad de los integrantes de ese departamento en particular. Es

entonces cuando entran en acción los diferentes tipos de equipos humanos de trabajo que son apoderados para manejar y establecer sus propias actividades.

De esta manera, se logra un alineamiento vertical de toda la estructura con el plan estratégico de mejoramiento.

Es importante entender que el despliegue de políticas no es un proceso de una sola vía, de arriba hacia abajo. El balón también rebota y sube. Entonces, los diferentes equipos, en toda la organización, a través de revisiones periódicas inician el agarre de la pelota con sus gerentes para aquellos procesos que no se están desempeñando como se esperaba. Es aquí donde cobra toda su importancia el sistema de indicadores o de medidores a través del cual se mide el avance en el mejoramiento de los procesos y el despliegue de políticas en sí mismo.

MEDIDORES E INDICADORES

Para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer qué está sucediendo con él, el responsable del mismo debe instituir medidores o indicadores que, como su nombre lo dice, midan o indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso. Es muy difícil administrar un proceso que no se pueda medir.

Con razón se ha dicho “lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede administrar; lo que no se puede administrar es un caos”. Por desgracia, la cultura de la medición no es una práctica común en muchas organizaciones.

Estos medidores e indicadores deben ser usados, entre otros propósitos, para:

- . Evaluar el desempeño del proceso contra las metas de mejoramiento, permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.
- . Establecer si el proceso es estable o no y, por tanto, definir si las causas detrás de los resultados son comunes o especiales para definir el tipo de mejoramiento requerido.
- . Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir de punto de referencia en procesos de comparación con las mejores prácticas.
- . Mostrar tendencias, evaluar efectividad y proveer señales oportunas de precaución.

- . Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento.
- . Proveer medios para evaluar las medidas correctivas y preventivas.
- . Facilitar la comunicación entre el dueño del proceso y quienes lo operan, entre estos y la gerencia, entre personas relacionadas con el proceso.
- . Establecer si el grado de mejoramiento obtenido es suficiente y si el proceso sigue siendo suficientemente competitivo.

CARACTERÍSTICAS DE LOS BUENOS INDICADORES Y MEDIDORES

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- . Poderse medir

Esto significa que lo que se desea medir se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad. Por ejemplo, el número de camas ocupadas o porcentaje de ocupación de una clínica.

- . Tener significado

El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan. Lo importante es que tenga significado para todas las personas partícipes en el proceso. Por tanto, todo medidor debe tener una descripción, esto es, una breve definición sobre qué es y qué pretende medir.

- . Poderse controlar

El indicador debe poderse controlar. Por ejemplo, las condiciones atmosféricas afectan el cargue de camiones que transportan productos de una fábrica a puntos de venta, pero tales condiciones no se pueden controlar. Cualquier intento por controlarlas es inútil. En cambio, se pueden controlar los efectos de las lluvias en el tiempo requerido para cargar un camión.

Ejemplos de medidores o indicadores:

- Número de órdenes de compra
- Costo total de la calidad
- Costos de capacitación
- Número de empleados
- Toneladas procesadas
- Pacientes atendidos en consulta

- Número de errores en la facturación
- Rotación de personal
- Porcentaje de utilización de una planta
- Costo de no calidad por unidad de producto
- Horas fuera de servicio de un equipo
- Variación en la ejecución del presupuesto
- Porcentaje de despachos a tiempo
- Número de personas capacitadas
- Clientes satisfechos
- Porcentaje de clientes fascinados
- Tiempo de espera en la solución de un reclamo
- Quejas solucionadas
- Frecuencia de accidentes
- Valor económico agregado.

TIPOS DE INDICADORES

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir qué está sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

El deporte nos sirve para ilustrar en qué consisten unos y otros. Por ejemplo en el fútbol, indicadores de resultado son: El número de partidos ganados, empatados y perdidos, se pueden discriminar estos indicadores, cuando el equipo jugó de local o de visitante. El puesto que ocupó el equipo al finalizar el campeonato, es otro medidor de resultado. En cambio, indicadores de proceso son, por ejemplo: El número de horas de entrenamiento, la cantidad de partidos amistosos jugados, el porcentaje del tiempo que el equipo tuvo el balón en los partidos, el porcentaje de faltas cometidas, frecuencia de pases errados, entre muchos otros que miden las actividades, no el resultado.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, si se está trabajando en los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos irrelevantes para el cliente.

En contraste, un medidor de eficiencia mide el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso, ¿se están usando de manera óptima los recursos asignados para la realización del proceso?

El conjunto de eficacia y eficiencia es conocido con el término efectividad. No obstante, no existen medidores que midan la efectividad, se mide la eficacia o la eficiencia del proceso.

Por ejemplo, un indicador de eficacia es el nivel de satisfacción de los clientes o usuarios de un servicio. Es posible que el nivel de satisfacción general de los clientes sea del 25%, después de la medición que se realice de este aspecto fundamental en cualquier proceso. Este resultado indica que los clientes no están satisfechos, que su grado de satisfacción es bajo y, por tanto, se están realizando actividades incorrectas que no agregan valor a los usuarios del proceso. Pero es posible que el proceso sea muy eficiente, entregándole al usuario información al instante que no requiere.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad. Por ejemplo, en un hotel al considerarlo como un proceso global, un indicador de eficiencia es el porcentaje de ocupación del mismo. Si la ocupación en un mes es del 82%, esto significa que el hotel está desperdiciando los recursos y los empleados a su disposición, ya que con las mismas personas y recursos podría obtener una ocupación del 100%.

Se dice que un proceso es efectivo cuando es eficaz y eficiente. Sin embargo, no existe un indicador de efectividad, o es de eficacia o de eficiencia pero no existe uno que mida de manera simultánea ambos aspectos. Por tal motivo, se debe tener indicadores que midan tanto la eficacia como la eficiencia del proceso.

MEDIDORES O INDICADORES DE RESULTADO

Estos indicadores miden la conformidad o no conformidad de la salida de un proceso, esto es, bienes o servicios (producto) con los requerimientos del cliente. En otras palabras, miden la efectividad de satisfacer al cliente. Los clientes definen la calidad de lo que necesitan en términos de dimensiones o características de calidad tales como: Precio, tiempo de atención, trato humanizado, calidad del servicio, condiciones de la atención, actitud de servicio, entre otras expectativas del cliente, del usuario, al desarrollar medidores o indicadores de resultado. Las siguientes etapas conducen al establecimiento adecuado de los mismos:

1. Definir las salidas importantes del proceso.
2. Identificar los requerimientos válidos para tales salidas.
3. Desarrollar los medidores o indicadores de resultados.

Supongamos que el objetivo operacional del gerente financiero es dar un manejo óptimo a los recursos de efectivo y pagar a tiempo a los proveedores.

Las salidas importantes de este proceso pueden ser:

- . Acogerse a descuentos
- . Proveedores pagados a tiempo
- . Mejorar las relaciones con los proveedores
- . Incrementar el flujo de caja
- . Proveedores satisfechos

De otro lado, escuche las necesidades y expectativas de sus clientes (en este caso son los proveedores de bienes y servicios de la organización) para determinar los requerimientos válidos; la siguiente lista ayuda a concertar entre las partes tales requerimientos:

Requerimiento válido = Necesidad y expectativas razonables

Tome cada una de las necesidades y expectativas acordadas como críticas con sus clientes y pregunte:

- . ¿ Es razonable? Sí/No
- . ¿Se entiende? Sí/No
- . ¿Se puede medir? Sí/No
- . ¿Se puede lograr? Sí/No

Si todas las respuestas son afirmativas, el requerimiento es válido. Cualquier respuesta negativa implica mayor negociación entre las partes hasta obtener una respuesta afirmativa. Si no es posible obtener un sí, entonces el requerimiento no es válido y no debe ser aceptado como tal. En el ejemplo, las dos salidas son:

Salida	Requerimiento válido
1. Proveedores pagados a tiempo	El pago se realiza dos días antes de expirar la factura
2. Tomar descuentos	Tomar todos los descuentos ofrecidos por pronto pago

Tan pronto se han identificado los requerimientos válidos para las salidas, establezca una manera de medirlo. Esta medición, cuando se compara con el respectivo requerimiento válido, se convierte en el indicador de resultado.

La siguiente guía puede ser de utilidad:

- . Haga que el indicador y el requerimiento válido estén relacionados lo más cerca posible.

Para cada elemento específico en el objetivo o meta debe existir el correspondiente indicador de resultado. Si usted dice "exacto y a tiempo", debe ser capaz de medir qué tan exacto y qué tan a tiempo es su proceso.

- . Mida a intervalos que le permitan hacer modificaciones útiles.

Es importante medir con suficiente frecuencia para evitar que se pueda hacer demasiado daño si las cosas van mal. Pero, de otro lado, también es muy costoso medir muy frecuentemente. Es preciso encontrar el balance adecuado para cada indicador.

- . Describa cómo medir para obtener resultados confiables.

Describa las acciones específicas que tiene que realizar una persona para hacer una medición. Dé suficientes detalles de tal manera que cualquier persona que haga la medición obtenga los mismos resultados bajo las mismas condiciones. La medición es confiable cuando es consistente, incluso cuando la medición la hacen diferentes personas.

- . Para ocurrencias vitales o raras use un indicador de segundo nivel.

Por ejemplo, existen eventos extraordinarios como accidentes fatales en una planta. El indicador de fatalidades puede ser un indicador de resultado, pero no es muy útil medir las muertes cuando éstas han ocurrido, entonces se puede medir otros eventos que ocurren más frecuentemente y que pueden conducir a los accidentes fatales, por ejemplo contar el número de accidentes menores. Solamente reduciendo éstos se puede esperar que los accidentes fatales no sean frecuentes.

- . Cuando la conformidad sea mayor al 80%, mida el porcentaje defectuoso para mayor impacto visual.

Por ejemplo, si el porcentaje promedio de usuarios satisfechos con los servicios de hospitalización es 95% en un año y usted mide el nivel de satisfacción mensualmente, es mejor utilizar una escala en la gráfica

respectiva, mostrando como indicador de resultado el complemento, es decir, el porcentaje de clientes insatisfechos, que varía de 0 a 5% con incrementos de $\frac{1}{2}\%$.

. Evite usar solamente promedios.

A un proveedor que le pagan 10 días tarde no le interesa que en promedio le paguen a los proveedores dos días antes que se venzan las facturas. Un indicador más adecuado sería el número de veces que no se le pagó dos días antes del vencimiento de sus facturas.

Por tal motivo, siempre es importante conocer tanto la exactitud o promedio del proceso en relación con cualquier indicador usado, como su variabilidad o desviación con respecto al promedio.

MEDIDORES O INDICADORES DE PROCESO

Cuando usted ha documentado su proceso y posee un diagrama de flujo del mismo, usted puede establecer puntos de control, esto es actividades o eventos a través de los cuales controla el proceso. Se denominan medidores o indicadores de proceso a estos puntos de control.

Los indicadores de proceso se diferencian de los indicadores de resultado en que miden la variación existente en el proceso, midiendo las actividades del proceso, esto es, cómo se hace el mismo. En contraste con los medidores o indicadores de resultado que miden las salidas del proceso, la conformidad o no conformidad general con los requisitos válidos, miden el qué hace el proceso.

Algunas guías prácticas:

1. Escoja puntos de control en el proceso, de tal manera que cuando los mida, le permitan chequear cómo se está desempeñando el proceso. Trate de establecerlos en aquellos pasos donde ocurre un cambio lógico en el flujo del proceso (al tomar una decisión, un cambio de flujo entre departamentos, etc.).

2. Decida cómo medir cada punto de control para recolectar datos que puedan mostrar la variación actual de ese paso en el proceso. Los gráficos de control son la herramienta preferida para estos efectos.

Ya sea que el medidor o indicador sea de proceso o de resultado, escoja los más significativos, ¡no se llene de datos!, tomando en consideración los siguientes aspectos prácticos:

- ¿Qué desea medir?
- ¿Qué datos existen actualmente, con qué frecuencia se obtienen, están disponibles?
- ¿Qué tipo de datos se tomarán, variables o atributos?
- ¿Quién debe recolectar los datos?
- ¿Cómo se obtendrán?
- ¿Con qué periodicidad?
- ¿Cuántos datos se requieren para el análisis del proceso?
- ¿Qué tan rápido desea detectar cambios en el proceso?
- ¿Cuál es el costo de obtener los datos?
- ¿Cómo se analizarán los datos?
- ¿El análisis es manual o a través de software?
- ¿Necesitan las personas que operan el proceso entrenamiento en recolección de datos y su análisis?
- ¿Qué medidores se utilizan actualmente, son los apropiados?

Finalmente, para cada indicador o medidor escogido, haga una descripción específica, indique explícitamente la unidad de medida utilizada, y la periodicidad de la medición.

ELABORACIÓN DE INDICADORES

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

Paso 1. Defina los atributos importantes

Mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtenga el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, la eficacia y la eficiencia, según sea el caso. Asimismo, los atributos más importantes que debe tener el medidor o indicador. Luego, por consenso, seleccione los más apropiados.

En esta etapa inicial de identificación y selección de medidores, el equipo humano encargado de establecerlos debe ser cuidadoso en describirlos, de manera tal que sean verdaderos indicadores. Tener un medidor requiere que algún valor numérico puede usarse para representar la cantidad sugerida. La descripción de medidores comienza típicamente con frases como "el número de", "la cantidad de" o "el porcentaje de". Sin embargo, la colección de números puede representarse en frases tales como "un gráfico de Pareto de" o "un gráfico tipo torta de".

Debe recordarse que las propiedades no físicas de un proceso también pueden ser medidas. Opiniones, percepciones, actitudes, pueden medirse

cuando se desarrolla el instrumento adecuado para ello, usualmente en la forma de entrevistas o encuestas.

Durante esta primera fase de identificación de potenciales indicadores no se debe hacer consideraciones sobre qué tan prácticos, válidos o apropiados son, ya que la idea es generar una amplia gama de posibilidades y tener el mayor número posible de ideas innovadoras.

Paso 2. Evaluación de los medidores o indicadores propuestos

Con base en la selección anterior, el equipo de mejoramiento del proceso evalúa los medidores o indicadores propuestos en el paso anterior con base en la validez y practicidad de los mismos. Los medidores deben ser válidos para tomar decisiones, de tal manera que un cambio en él, es indicativo de que se ha presentado un cambio en el resultado o en las actividades medidas y debe tomarse acción. Asimismo, el indicador debe ser fácil de crear, mantener y usar. Analizar entonces, aspectos como si los datos están disponibles y si se encuentran en una computadora, si se posee software disponible para extraer los datos deseados y manipularlos después de extraerlos de la base de datos, como también si se cuenta con el conocimiento y la experiencia para producir el análisis deseado de los datos.

Las dos características esenciales en un buen indicador, validez y practicidad, se pueden expresar en tres criterios de evaluación, ¿el indicador o medidor sugerido puede medirse, es entendible y controlable?. Pueden usarse otros criterios para definir finalmente los indicadores o medidores a usar.

Cuadro 2. Evaluación de medidores o indicadores

Proceso: Facturación

Resultado: Facturas exactas

	Efecto en el cliente	Disponibilidad	Brecha de mejora - miento	Calificación general
	(A)	(B)	(C)	= A x B x C
Número de facturas erradas	5	3	4	60
Errores/1.000 facturas	5	1	3	15
Costo de las facturas erradas	3	2	4	24

Tiempo perdido reparando los errores	5	5	4	100
Número de quejas y reclamos	3	1	2	6

Escala:

1 = Ninguno 2 = Algo 3 = Moderado 4 = Mucho 5 = Extremo

En los Cuadros 2 y 3 se presentan un ejemplo del resultado obtenido por un equipo de mejoramiento para analizar los posibles medidores de resultado a utilizar en un proceso de facturación, entendido el resultado como presentar facturas exactas.

De las alternativas planteadas y de acuerdo con los tres criterios de evaluación utilizados por este equipo, inicialmente se escogieron dos medidores "el tiempo perdido reparando los errores" en las facturas y "el número de facturas erradas". Luego, se sometieron a un análisis cualitativo de si poseen las características deseables.

Cuadro 3. Evaluación de características deseables

Medidor /indicador Seleccionado	Puede medirse	Entendible	Controlable
Tiempo perdido Reparando los errores	Sí	Sí	Sí
Número de facturas Erradas	Sí	Sí	Sí

Paso 3. Compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad

En el evento que existan en operación algún tipo de indicador, simplemente compare los resultados obtenidos con la ejecución de los dos primeros pasos sugeridos anteriormente contra los medidores o indicadores que utiliza actualmente y establezca si hay redundancia o duplicidad innecesaria. Evalúelos en relación con los mismos criterios y defina si vale la pena seguir con ellos o desecharlos.

Una última recomendación, no se trata de llenarse de indicadores o medidores que nadie analiza en la práctica. Procure establecer el menor número posible de medidores o indicadores, pero úselos de verdad en la toma de decisiones para controlar, mejorar y comparar el proceso.

De igual manera ocurre entre los gerentes funcionales y la alta gerencia, ya que los primeros están en contacto directo con procesos que afectan al cliente externo y sustentados en hechos e información confiable pueden generar el agarre del balón para la alta gerencia.

El proceso de diálogos, moviéndose hacia arriba y hacia abajo en la organización, se denomina sureawashe en las empresas japonesas. La palabra significa afilar la hoja de una espada contra una piedra fina. Mediante la fricción generada en el proceso de afilamiento, pequeños pedazos de piedra se pierden y la hoja del sable se compara entonces contra el patrón. El proceso se repite hasta que el ángulo sea el correcto. Simplemente, se trata de estar en forma, afilando la espada, esto es, el despliegue y repliegue de políticas, hasta volverlo parte de la cultura organizacional.

Desde el punto de vista práctico, por cada objetivo se recomienda establecer un número limitado de estrategias, cuatro o cinco medios son suficientes. Es preciso aplicar el principio de Pareto. En las organizaciones donde se practica el hoshin-kanri no se trabaja con más de siete u ocho objetivos vitales simultáneamente.

EL TIEMPO

La tercera dimensión es el tiempo. El alineamiento de los objetivos acordados, los procesos involucrados y los resultados que finalmente se obtienen a través del tiempo, es un proceso de evaluación sistemática del consejo de calidad que cobija toda la organización. Los resultados se comparan con un análisis de la tendencia del progreso a la fecha de evaluación y se miran en el contexto de las prioridades de la empresa y de la información obtenida externamente del cliente y de los competidores. Este es el proceso que he llamado "escuchar las seis voces", la voz del cliente, de la comunidad, de los dueños, de los empleados, de los procesos y la de los mejores.

La propuesta es trabajar con un plan de corto plazo, con objetivos y medios operacionales que son establecidos cada año de acuerdo con la revisión gerencial del plan estratégico, dándole prioridad a ciertos objetivos vitales dentro del conjunto de los que se hayan definido en el plan estratégico de mejoramiento.

Es clave para el éxito del despliegue de política contar con un conjunto de indicadores de gestión para toda la organización contra los que se mide el progreso obtenido y los resultados de gestión de toda la empresa son compartidos abiertamente. Otro factor clave de éxito es la formación que haya recibido toda la organización en modelo de mejoramiento de la calidad, de tal manera que se hable un solo lenguaje y se aplique la misma metodología para mejorar procesos, sistemas, productos y servicios.

REVISIONES PERIÓDICAS

Los equipos humanos de trabajo realizan seguimiento continuo a sus progresos, mientras que los gerentes funcionales pueden revisar cada mes el despliegue de política. La "revisión presidencial" es el seguimiento que debe realizar la cabeza de la organización, llámese presidente, gerente general, director, a todo el proceso de despliegue de la política, la frecuencia ideal es cada año, eventualmente cada semestre. El comportamiento aquí es diferente a la auditoria tradicional, ante todo los altos directivos deben preguntar ¿qué más podemos hacer nosotros para ayudarles a hacer mejor su trabajo y cuáles recursos debemos proporcionar en mayor extensión o adicionalmente para lograr el cumplimiento de las políticas?, y despreocuparse del todo por encontrar el culpable cuando no se dan los resultados. Sin embargo, debe ser muy claro para todos que una vez estén dados los medios o recursos, se exigirán resultados inflexiblemente.

Asimismo, el consejo de calidad debería hacer una evaluación anual del proceso global de planeación estratégica de la calidad total. Con la información referente al año por terminar, deben revisarse los resultados obtenidos y adelantar un análisis detallado de los logros, las acciones seguidas y los problemas que ocurrieron durante el año, para tomar acciones correctivas y preventivas en el siguiente ciclo de planeación y gestión.

La revisión del consejo asegura que los nuevos objetivos estarán basados en un entendimiento mayor acerca de las capacidades actuales de la organización y de sus oportunidades de mejora de acuerdo con la escucha sistemática de las seis voces. Así se cierra el ciclo de planeación y gerencia, para emprender al inicio del siguiente año el plan estratégico y el plan operativo, revisados.

Tales revisiones permiten a todos enriquecer sus conocimientos y habilidades como gerentes y mejorar continuamente su entendimiento de lo que significa la gerencia de una organización con calidad total a través

de experiencias personales, además de establecer claramente en qué estado se encuentra la organización.

¿Por qué la mayoría de las organizaciones fracasan en ejecutar sus planes estratégicos y operativos, tan bien diseñados y presentados con tanta gala a toda la estructura organizacional? He jugado los cuatro papeles dentro del proceso: Director de planeación, ejecutor de planes, profesor universitario y asesor empresarial en el tema. Para quienes disfrutamos aprendiendo de éste, es una pregunta apasionante a la que he encontrado básicamente dos respuestas.

Iniciando el siglo XXI, se reconoce mundialmente que planear y establecer una estrategia corporativa y contar con un sistema de gerencia integral, enfocado en mejorar los procesos críticos, es clave para obtener éxito. La academia ha prestado mucha atención al tema y se enseña profusamente cómo estructurar una estrategia y desarrollar un plan estratégico y las organizaciones han tratado de aplicar este conocimiento.

¿La raíz de los fracasos radica en la pobre investigación del entorno o del análisis de situación de la organización? ¿O será las malas habilidades de planeación de los gerentes? ¿O quizás comunicación inadecuada de las políticas (objetivos y estrategias)? ¿O debe achacarse los pobres resultados a una falta de motivación de las personas? ¿O a que el centro acapara la planeación? Estas y otras han sido identificadas usualmente como las causas del mal. Sin embargo, de acuerdo con mi experiencia, ninguna de éstas es la respuesta correcta.

Las organizaciones que obtienen resultados con sus planes estratégicos y operativos de mejoramiento son aquellas donde el acompañamiento en la ejecución del plan y la revisión sistemática de los gerentes a través del horizonte del plan son hábitos practicados rutinariamente.

Es común dejar que la oficina de planeación integre el plan estratégico y solicite los planes de acción a todas las dependencias para editar el documento pertinente. Lo grave es que ahí termina su responsabilidad. Lo que se requiere, por el contrario, es que allí se inicie el proceso, lo que las personas están necesitando es que los acompañen en la etapa de implantación del plan, en el proceso de elaboración y ejecución de sus planes operativos, enseñándoles la metodología, aclarándoles dudas, mostrándoles ejemplos y apoyándolos en sus iniciativas a lo largo del plan. Este papel de facilitador, de profesor está descuidado totalmente en las organizaciones que fracasan en la ejecución de sus planes.

De otro lado, los gerentes en toda la estructura organizacional dejan que el plan duerma el sueño de los justos y esperan que los resultados se den por germinación espontánea. No realizan revisiones. Este es el otro talón de Aquiles. Las revisiones son una fuerza positiva de transformación en la organización porque proveen varios beneficios: Refuerzan las prioridades y el rendimiento de cuentas, proveen dirección y apoyo a todos, alinean las actividades, muestran liderazgo y apoyo visible, establecen reconocimiento a los esfuerzos de mejora y entregan información a los gerentes para aprender y mejorar la planeación, definiendo qué recursos adicionales deben asignar y cómo pueden ayudar a las personas para que se den los resultados.

Pero, quizás el mayor beneficio de las revisiones gerenciales es que mantienen a la gerencia y a los colaboradores con el ojo puesto en la meta y en el proceso que se está desarrollando para alcanzarla. Cuando los gerentes establecen el plan y no se involucran en su implantación, dejando que él y su grupo le den atención y recursos a realizar un trabajo diferente al planeado, entonces viene el fracaso. Las revisiones permiten mantener el rumbo nítidamente.

Efectuar las revisiones no es nada complicado de hacer. Si bien existen algunas técnicas para ser más efectivos con ellas, en general, cualquier gerente está capacitado para hacer una revisión del plan estratégico y del plan operativo sin necesidad de recibir asesoría. El problema es que no las hacen porque no valoran su importancia y porque no existe la exigencia de la alta gerencia de llevarlas a cabo, porque tampoco los directivos las realizan.

IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

Cualquier organización consiste en procesos. Los procesos son los que las organizaciones hacen en sus actividades naturales. El problema es que tales actividades en las organizaciones que no trabajan por procesos, se encuentran fragmentadas y escondidas detrás de sus estructuras organizacionales.

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Las fuentes primarias para identificar los procesos que se deben desarrollar en una organización son las declaraciones de su misión y de su visión de futuro. Los procesos originados en la misión, de su razón de ser, se les ha denominado procesos misionales y por afinidad conceptual aquellos que deberían desarrollarse para lograr la visión de futuro, los podemos denominar procesos visionarios.

Los procesos misionales establecen los procesos básicos en los que la organización debe trabajar, ya que en ella se indica quiénes son los clientes a los que se ha decidido servir, con qué productos, en qué mercados geográficos, con qué tecnología, basado en una filosofía de administración específica, con una imagen corporativa deseable, acorde con otra directriz del rumbo estratégico.

Sin embargo, la identificación de los procesos misionales no completa el cuadro de procesos, es necesario identificar qué procesos están relacionados con la visión de futuro. Los procesos visionarios indican en cuáles factores críticos de éxito, competencias claves o necesidades de mejoramiento debe trabajar la organización a mediano y largo plazo, y tales procesos no están necesariamente esbozados en la misión.

Los procesos misionales y visionarios nos indican cuáles son los pocos procesos vitales sobre los que se apoya la organización y en los cuales la gerencia debe colocar toda su atención, concentrándose en su mejoramiento para lograr competitividad.

La identificación y clasificación de los procesos implica entender la existencia de dos grandes clases de procesos, sean estos de carácter misional o visionario. Ellos son procesos organizacionales o procesos funcionales. Los procesos organizacionales implican trabajo en equipo interfuncional, crítico para el éxito de la organización. Los procesos funcionales son todos aquellos bajo el control de un área o función, que requieren trabajo en equipo intrafuncional y que pueden ser cambiados a su interior.

Es a través del despliegue de políticas que se establecen las políticas estratégicas (objetivos vitales y estrategias) de la organización y donde los procesos organizacionales que las soportan son identificados y se les asigna prioridad.

La identificación de los procesos requiere, en primer lugar, acordar un entendimiento común acerca de los procesos generales, en los que trabaja la organización. Esto puede hacerse analizando cómo se maneja el cliente desde que entra hasta que sale en sus interacciones con la organización o cómo se entregan los productos desde su diseño hasta que llega el bien a manos del consumidor o se presta el servicio al cliente. Se trata de construir un mapa general de los procesos, con una visión panorámica de los mismos.

Este mapa de procesos puede construirse describiendo el trabajo que se realiza de principio a fin en cada gerencia funcional, con base en la estructura tradicional existente, dibujándolo en un diagrama de flujo. Alternativamente, utilizando otro método, la estructura funcional tradicional se omite por completo y se describe el flujo lógico del trabajo en toda la organización, dibujando la progresión lógica de desarrollar y producir bienes o servicios y entregarlos al usuario o cliente, esto es lo que se conoce como modelaje de los procesos.

Cada uno de los subprocessos puede ser dividido en actividades aún más detalladas.

Tener mapas de procesos permite mostrar cómo fluye el trabajo a través de la organización, presentando con simplicidad cuáles son los principales procesos en que se trabaja, cada uno de ellos convirtiendo entradas en resultados, proveyendo un gráfico claro y completo del trabajo.

Se puede hablar, entonces, de megaprocessos o macroprocesos para referirse a los principales procesos que realiza una organización, en el sentido de las pocas actividades esenciales para cumplir con su misión y avanzar hacia su visión de futuro. Toda organización requiere identificar los procesos claves que realiza o debería realizar. No obstante que las actividades desarrolladas en cada proceso clave son específicas en cada organización e influenciadas por el sector de actividad donde opera, sus procesos pueden ser similares a los utilizados por otras organizaciones. Cualquier organización exitosa necesita obtener un entendimiento preciso de los mercados y clientes, usuarios o consumidores a quienes desea o tiene que servir. Con base en tal conocimiento debe convertir los requerimientos del mercado en una estrategia corporativa que identifique productos y servicios que se van a ofrecer, diseñando entonces tales productos y servicios. Finalmente, el producto debe ser producido y entregado o el servicio debe ser prestado. Cada uno de los pasos anteriores requiere un proceso. Adicionalmente se requieren en una organización otros procesos para desarrollar el talento humano y gerenciar los recursos de todo tipo a disposición de la organización.

El objetivo en esta primera etapa de identificación es obtener un acuerdo sobre un conjunto definido de procesos organizacionales, en términos de cuáles son, cómo están descritos, cuántos son, quiénes intervienen en ellos, cuál es la relación entre ellos.

El Cuadro 4 presenta los 13 procesos principales, que es el número máximo de megaprocessos normalmente requeridos en una organización. Cada uno de ellos está subdividido en subprocessos más detallados. Se

puede hacer entonces un análisis de actividades e identificar las interrelaciones entre todos los megaprosesos en la organización. El “pegamento” o interfases entre las actividades son los puntos en los que una parte de la empresa depende de la salida de otra unidad como entrada para realizar su proceso. Estas interrelaciones crean los clientes internos en la organización.

La organización entonces, como un todo, es un conjunto estructurado de procesos, establecidos, para fascinar a los clientes externos con los productos (bienes y servicios) ofrecidos.

Cuadro 4. Megaprosesos en una organización

. **Procesos gerenciales**

Estrategia corporativa
Manejo de relaciones externas
Transformación de la cultura organizacional

. **Procesos operativos**

Entender los mercados y clientes
Diseñar el portafolio
Comercializar y vender
Manufacturar y entregar (industrias)
Operar y prestar el servicio (empresas de servicios)
Servicio a clientes externos

. **Procesos de soporte**

Desarrollo del talento humano
Sistema de información
Gestión ambiental
Sistema financiero y recursos físicos

CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Una vez se han identificado los procesos principales, la segunda actividad es su clasificación de acuerdo con el mapa general de los mismos. Esto se puede hacer desagregando cada proceso principal en los subprocesos que lo constituyen, detallándolo, utilizando el procedimiento de cascada.

Así por ejemplo, si se toma el proceso principal de entender los mercados y clientes, se podría tener la siguiente clasificación.

Proceso: Entender mercados y clientes

Subprocesos:

Determinar necesidades y expectativas de los clientes

- Efectuar evaluaciones cualitativas

- Realizar entrevistas individuales

- Conducir grupos foco

Efectuar evaluaciones cuantitativas

- Diseñar e implantar encuestas

Predecir comportamiento de compra del consumidor

Medir la satisfacción de los clientes

- Monitorear satisfacción con productos y servicios

- Monitorear satisfacción con resolución de quejas

- Monitorear satisfacción con comunicaciones

Evaluar cambios en el mercado o en los requerimientos del cliente

- Determinar debilidades en la oferta de productos y servicios

- Identificar nuevas innovaciones que satisfacen necesidades

- Determinar reacciones de los clientes a la oferta de los competidores

Esto muestra cómo un proceso macro se divide en tres subprocesos, que a su vez poseen varias actividades o elementos del proceso de menor nivel.

La clasificación de los procesos es importante porque establece cuáles son las salidas o resultados que se producen y establece dónde se inicia el siguiente paso de todo el proceso. Esto exige a la organización una definición de quién produce las salidas y revela las fronteras de cada subproceso, que por lo general es la parte más ambigua y menos clara: El "pegamento" o interfase entre una etapa y otra, donde nadie se mete, y donde se origina la mayor falta de efectividad. Otro de los beneficios de esta clasificación es la exigencia a la alta gerencia en la designación del dueño del proceso y, por tanto, definir explícitamente quién tiene la responsabilidad por la gerencia de todo el proceso y rendir cuentas por toda su gestión.

Procesos organizacionales y funcionales

Otra clasificación general de los procesos desarrollados en una organización es dividirlos en procesos organizacionales o en funcionales, lo que facilita la asignación de responsabilidades.

Los procesos funcionales son subprocesos de los procesos organizacionales. Los gerentes han colocado su atención, tradicionalmente, en los procesos funcionales, pero es la gerencia de los procesos organizacionales la que

requiere cambiar el paradigma existente, estableciendo una visión integral del trabajo realizado horizontalmente, transversalmente, a lo ancho de toda la estructura organizacional, desde que se tiene la idea de desarrollar un producto hasta que se entrega en las manos del cliente y se le brinda el servicio posventa.

Los procesos organizacionales involucran a toda la organización o buena parte de ella para agregar valor a los clientes externos. Los procesos funcionales son actividades que transforman entradas en salidas, requeridas normalmente por un cliente interno en la organización y que son ejecutadas al interior de una misma área funcional.

Los procesos organizacionales son procesos de carácter horizontal o transversal cuya responsabilidad no es exclusiva de un solo departamento. En un hospital, por ejemplo, la programación de cirugías es un proceso organizacional. El esquema convencional limita este proceso al departamento quirúrgico. Por lo general, una enfermera jefe de salas de cirugía programa a los profesionales (cirujanos, anesthesiólogos, instrumentadoras, enfermeras), las salas y a los pacientes que deben operarse. Sin embargo, es un proceso que involucra prácticamente a todos los servicios del hospital: Información y atención al paciente, urgencias, consulta externa, hospitalización, mantenimiento, lavandería, adquisiciones, enfermería, historia clínica, laboratorios (clínico, imágenes diagnósticas, patología), cocina, nutrición, portería.

Los procesos funcionales, por el contrario, son de carácter vertical. Se desarrollan por lo general al interior de un mismo departamento y con valor agregado a los ojos del cliente interno. Siguiendo con el ejemplo de un hospital, los informes entregados por el departamento de patología agregan valor a los cirujanos (clientes internos) que han solicitado tales exámenes después de una cirugía. Todo el trabajo se realiza en patología, desde el momento en que se reciben las muestras para ser analizadas hasta la entrega del informe con los resultados al cirujano.

Procesos gerenciales, operativos y de apoyo

Nótese que los megaprosesos indicados en el Cuadro 1 se han clasificado en tres grandes tipos: Procesos gerenciales, procesos operativos y procesos de soporte.

Los procesos gerenciales son proceso que se realizan para brindar dirección a toda la organización, establecer su estrategia corporativa y darle un carácter único. Estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo.

Los demás procesos en una organización, son las actividades que realiza ésta para agregar valor a lo que entrega a sus clientes, usuarios o consumidores, y cualquiera de ellas se puede clasificar en procesos esenciales, llamados también operativos o primarios; y en procesos de soporte o apoyo.

En una institución prestadora de servicios de salud, los procesos esenciales, que indican las actividades primarias, son los procesos de atención al paciente. Entre estos procesos, se tienen: Atención médica y odontológica de nivel hospitalario; atención médica y odontológica de nivel ambulatorio; promoción y mantenimiento de la salud; educación a los usuarios; auditorias o evaluaciones al sistema de calidad. En estas organizaciones, los procesos esenciales son los desarrollados para que la organización garantice la mejor aplicación de la ciencia y tecnología disponibles, y la seguridad sobre los recursos destinados a la atención de los pacientes, buscando asegurar el equilibrio más favorable entre los riesgos y los beneficios.

De otro lado, están los procesos de apoyo o soporte a los procesos esenciales. Son procesos que tienen que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano con que cuenta, desarrollo tecnológico, adquisición, sistemas de comunicación e información, entre otros. Así por ejemplo, son procesos de soporte todos los procesos administrativos, todos aquellos relacionados con mantenimiento y adecuación de operaciones, manejo de suministros, relación con proveedores, sistema de inventarios, almacenamiento, distribución de áreas, información, comunicaciones, construcción y mantenimiento de edificios; compra de medicamentos y suministros médico-quirúrgicos; mantenimiento de tecnología biomédica; acondicionamiento, limpieza y asepsia de las áreas clínicas y de apoyo clínico, mantenimiento de áreas comunes; manejo de recursos financieros; facturación y cartera; pagos (de servicios, proveedores, empleados, etc.); estadísticas hospitalarias; sistema de información y atención al usuario; informática y telecomunicaciones, transporte en ambulancias.

En una empresa promotora de salud el mapa de sus procesos lo constituyen sólo los siguientes ocho:

- . Desarrollo de estrategias
- . Desarrollo del portafolio
- . Servicios de atención al usuario
- . Promoción y mantenimiento de la salud
- . Proceso financiero

- . Logística
- . Tecnología de información
- . Gestión humana

Es importante resaltar la simplicidad del esquema, para una compañía que mueve un presupuesto anual de 57 millones de dólares, en comparación con su organigrama, donde aparecen una presidencia, cuatro vicepresidencias, cinco unidades asesoras y diez divisiones operativas.

Algunos procesos que uno podría esperar encontrar en el mapa no están. Por ejemplo, no aparece "ventas" de servicios. Ventas no es un proceso, sino un departamento, una agrupación de personas. Sin embargo, los vendedores, la tradicional fuerza de ventas o promotores están involucrados en varios procesos. Son parte del proceso de servicios de atención al usuario porque este proceso se inicia con un subproceso de afiliación, que es primordialmente hecho por los vendedores. También son parte del proceso de desarrollo del portafolio y del financiero, pues hacen seguimiento al mercado y realizan el recaudo de los pagos.

Cualquiera sea la clasificación que se haga de procesos, todos tienen en común la misma estructura. Todo proceso entrega unas salidas: Resultados, productos, bienes o servicios que requieren unos clientes, usuarios o consumidores. Poseen unos proveedores que suministran unas entradas: Insumos y materias primas. Realizan una serie de actividades que se desarrollan en secuencia o en paralelo de manera sistemática para transformar las entradas en salidas, tratando de agregar valor en dicha transformación.

El enfoque de gerencia de procesos se basa en entender y analizar los diferentes procesos y las actividades que los conforman, para efectos de poderlos mejorar sistemáticamente, estableciendo un esquema sencillo pero efectivo de lo que una organización hace. Sin lugar a dudas, la gerencia de procesos es uno de los elementos esenciales de la administración exitosa de las organizaciones de principios del siglo XXI.

2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL ACTUAL DE PANADERIA EL MOLINO

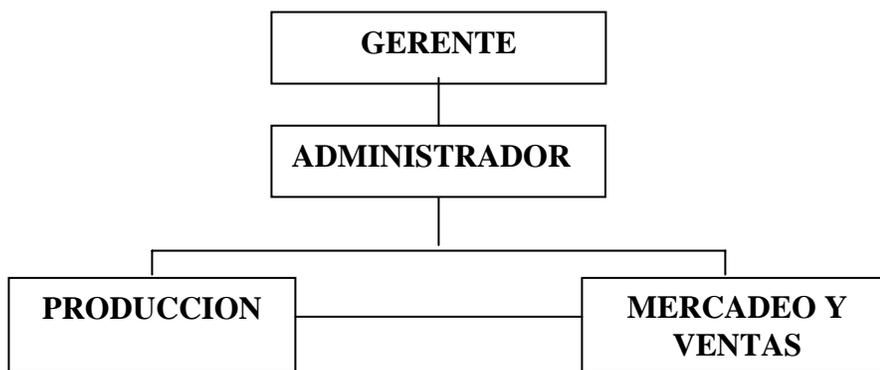
Antes de explicar como esta organizada internamente la empresa, es importante tener conocimiento cual ha sido la trayectoria desde sus inicios:

RESEÑA HISTORICA

Panadería el molino inicio sus labores en el año 1947 como una microempresa familiar, fundada por la prestigiosa familia Trillos ubicando sus instalaciones en la cra 17 # 41-47 del centro de la ciudad de Bucaramanga. En el año 1962, el señor Jaime Trillos vendió la panadería a la sociedad conformada por los hermanos Díaz Millán Desiderio y Juan de dios, la cual fue disuelta después de 10 años de labores con la compra por parte del señor Desiderio Díaz quien a partir de esta fecha como único propietario continuo con la microempresa con ayuda de sus hijos quienes desempeñan en ella diferentes labores en las áreas de administración y ventas. En el año 1993 con el fin de prestar un mejor servicio y permitir la comodidad de sus clientes, las instalaciones fueron trasladadas a la calle 50 # 22 – 47 la concordia.

A pesar de que esta empresa desde sus inicios ha sido manejada de una manera empírica, su preocupación ha sido darle el empuje en el área tecnológica adquiriendo maquinaria industrial especializada para el mejoramiento del rendimiento y capacidad en el proceso de producción. Gracias a que la panadería siempre se ha preocupado por ofrecer un producto y servicio de excelente calidad a sus clientes y comunidad en general, goza de buen prestigio, imagen y posicionamiento en el mercado, continuando presente en supermercados de la ciudad y el área metropolitana, hoteles, restaurantes, universidades, entre otros.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA

Panadería el Molino es una microempresa con visión a futuro, dedicada a la elaboración y comercialización de los diferentes productos de la industria panificadora para satisfacer con sus delicias el gusto de sus clientes, garantizando en cada uno de sus productos los estándares de calidad e higiene en el proceso de elaboración.

POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Panadería el Molino cuenta con clientes muy selectos entre quienes se encuentran las familias de los barrios circunvecinos del sector la concordia, restaurantes, hoteles, universidades, conjuntos residenciales, supermercados, plazas de mercado, y otros supermercados ubicados en el área metropolitana de Bucaramanga, que le han permitido a toda la organización posesionarse con aceptación y oportunidad de ampliar cada vez mas su área de mercado compitiendo por el reconocimiento y prestigio ante las demás panaderías de la ciudad.

AREA DE PRODUCCION

Producción cuenta con un área de 10m² x 5.35m². En ella laboran tres (3) operarios, cada uno con diferentes funciones. Este espacio comprende el área de almacenamiento de materias primas, de dosificación y pesaje, de mezcla y amasado, de moldeo, de horneado, de enfriamiento y por ultimo de empaque, cada una de las anteriores con su respectiva maquinaria y herramientas necesarias para el normal desempeño del proceso de producción.

PROVEEDORES

COOPASAN	FRESKALECHE
LEVAPAN S.A.	SURTILAC
DIEXCO	MOLINO DE ORIENTE
DISTRIBUCIONES P.C.H.	DISGLAR

MATERIAS PRIMAS REQUERIDAS

HARINA DE TRIGO	GRASA VEGETAL
HARINA DE MAIZ	SALVADO
LEVADURA	HUEVOS
AZUCAR	POLVO DE HORNEAR
SAL	AREQUIPE
MANTEQUILLA	BOCADILLO

ESENCIAS
UVAS PASAS
QUESO

FRUTA CRISTALIZADA
MERMELADAS
COLOR CERTIFICADO

EQUIPOS REQUERIDOS

Teniendo en cuenta que el sector panificador esta conformado por empresas generalmente de índole familiar, realiza una baja inversión en maquinaria de alta tecnología.

De acuerdo a estadísticas de los últimos años, se conoce que la inversión de este sector productor en maquinaria y equipo se ha mantenido constante en una gran número de empresas.

Panadería el Molino cuenta en la actualidad con una batidora industrial con capacidad para treinta litros, una mojadora automática con capacidad de cuatro arrobas, con el fin de mejorar en rendimiento y capacidad de producción. Una rollera, dos hornos a gas con capacidad para veinte latas. Hacen parte de la maquinaria otros elementos como los clavijeros, que se utilizan para transportar las bandejas de aluminio o acero inoxidable, las mesas de acero inoxidable necesarias para mezclar, amasar, moldear, balanzas, cajoneras metálicas para almacenar el producto terminado, canastas plásticas que facilitan el transporte de los productos terminados, congeladores con capacidad para almacenar las materias primas que así lo requieren, vitrinas de exhibición y otros más.

DESCRIPCION DEL PROCESO PRODUCTIVO

La elaboración de cualquier producto relacionado con la panadería, requiere siempre de un proceso estándar conformado por una serie de actividades efectuadas con una secuencia predeterminada para obtener el producto deseado.

1. INCORPORACION DE INGREDIENTES: Esta actividad se lleva de forma manual, añadiendo según la clase de pan que se quiera elaborar los diferentes ingredientes, harina, huevos, mantequilla, agua, sal, azúcar, salvado, esencias, color, levadura, etc.
2. MOJADO: Esta actividad la realiza una maquina llamada mojadora la cual mezcla todos los ingredientes anteriores.
3. ADELGAZAMIENTO DE LA MASA: consiste en pasar la mezcla anterior por una maquina cilíndrica llamada rolladora, encargada de dejarla en un aspecto fino.

4. CORTE Y MOLDEO: Esta actividad es manual, cuenta con el apoyo de básculas, cuchillos, espátulas, medidores, rodillos, moldes, bandejas de aluminio o acero inoxidable. Según el tipo de pan, se procede a su corte según peso y se moldea para dejar en crecimiento.

5. HORNEADO: En este proceso los diferentes tipos de pan deben estar disponibles ordenadamente en las diferentes bandejas que se introducirán en el horno a la temperatura correspondiente.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

PORQUE USTED SABE LO BIEN QUE SABE

<i>CLASE DE PAN</i>	<i>PRESENTACION</i>
PAN INTEGRAL	ROLLO DE \$200 \$500 \$1000
PAN DE MANTEQUILLA	ROLLO DE \$800 \$1500
PAN SUEÑO DE SAL	ROLLO DE \$100 \$200 \$500 \$1000
ESPECIAL DE LECHE	MOJICON DE \$500
PAN DE DULCE	MOJICON \$200 ROSCONES DE AREQUIPE Y BOCADILLO
MESTIZA	DE \$200 \$500 Y \$1000
TOSTADO	DE \$100
PAN TAJADO	BLOQUE GRANDE Y MEDIANO
PAN DE QUESO	DE \$100 Y \$500
PAN DE MAIZ	DE \$200
PAN FRANCES	DE \$1000
GALLETAS DE LECHE, DE MAIZ, RIZADA,	DE \$300
BIZCOCHERIA	MANTECADA, BISCOCHUELO, MESTIZA BATIDA, REPOLLAS, ROLLO SUIZO, PONQUE, PAN DE YUCA, PANDEROS, OTROS

TOSTADAS	TOSTADAS INTEGRALES , DE SAL, DE MANTEQUILLA, DE DULCE
----------	---

SITUACION ACTUAL DE LAS AREAS RELACIONAS CON EL DESARROLLO DEL PERSONAL: SELECCIÓN, FORMACION, LIDERAZGO, EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

En el momento la panadería no cuenta con ningún tipo de formalismo frente a las anteriores áreas seleccionadas para su evaluación, ya que siempre el personal contratado para realizar las diferentes funciones que se han asignado, ha cumplido con los objetivos, pero no con los resultados esperados por la organización. Esto se debe a la forma como se ha manejado el tipo de contratación y formación de la gente dentro de la empresa. En estos momentos la gerencia examina que falta más atención y organización al desarrollo de las personas, pues reconoce que no ha obtenido los resultados esperados debido a la falta de especialización del talento humano que posee.

El personal seleccionado es de antemano buscado dentro del gremio panificador, es decir, gente que ha trabajado en panaderías de amigos o cooperados, con su respectiva recomendación. Este factor es favorable, si se tiene en cuenta que debe primar en el empleado el saber del arte en un 100%, frente a la importancia de una recomendación. En última instancia se recurre al aviso clasificado. Es de vital importancia que el personal contratado tenga experiencia en el campo. Aun así, dentro de la empresa se inicio hace tres años, un proceso de aprendizaje, del arte de la panadería con gente que no tenia ningún conocimiento sobre la materia, con el fin de que estos nuevos trabajadores reemplazaran a aquellos que ya estaban por terminar su vida laboral, debido a su jubilación en un futuro muy cercano. Estos empleados han contado con asistencia y formación por parte de la cooperativa de panificadoras de Santander "COOPASAN", y por otras entidades del estado como el SENA y FENALCO, mediante talleres y seminarios sobre temas como el manejo adecuado de materias primas, almacenamiento, elaboración de nuevos productos, puesta en marcha de nuevas técnicas de panificación, nuevas técnicas de decorado, entre otros temas, que han permitido afianzar sus conocimientos y ponerlos en practica para el bienestar propio y de la empresa.

Frente al liderazgo, se le ha dado autonomía a los empleados de desarrollarse como personas responsables, que no necesitan de un jefe que este vigilando sus tareas y funciones, sino que cada persona sabe que es lo que le toca hacer, por que lo debe hacer bien y así contribuirá al buen desempeño de todos como organización. Además se da espacio para la creatividad y puesta en marcha de nuevas ideas que ayuden a mejorar el clima dentro de la organización.

La empresa no cuenta con una evaluación del desempeño formalizada de sus trabajadores, es decir, los empleados cuentan con un seguimiento de sus actividades, que inciden en llamados de atención o en reconocimientos, cualquiera que fuese la causa, pero no se cuenta con criterios de evaluación, o márgenes de rendimiento que incentiven al personal. Con las siguientes alternativas de mejoramiento que se presentan a continuación, se desea corregir las decisiones y planteamientos mal enfocados frente al desarrollo del personal y optimizar los resultados que espera la empresa frente al manejo de su gente.

COMPETENCIA

El desarrollo de las panaderías santandereanas se ha visto afectada por la llegada de empresas nacionales como *la 80* de bogota y la multinacional *bimbo*, generando incertidumbre entre el gremio por su arrebatadora publicidad. Lamentablemente son muy pocos los empresarios de este sector que han aceptado el reto que significa seguir defendiendo la producción local. De esta nueva revolución es que los pequeños industriales deben tomar la iniciativa a fin de volverse competitivos, pues la logística engloba los procesos y operaciones necesarias para que el consumidor pueda tener en sus manos un producto en las condiciones que lo desea, dónde y cuándo lo necesita y a un precio que este dispuesto a pagar. Otro problema que ha venido cambiando la rentabilidad de las panaderías, ha sido el alto costo de las materias primas utilizadas como la harina, y los empaques, donde su precio esta relacionado con el encarecimiento del dólar, siendo necesario un ajuste de objetivos que no solo este enfocado al ofrecimiento de un producto sino de un mejor servicio.

PROBLEMÁTICA GENERAL DE LA EMPRESA

Es muy común encontrar en nuestro medio, empresas que presentan una planeación insuficiente, esto se refleja en baja productividad e improvisación frente a los nuevos acontecimientos que se presenten dentro de la organización, y en el peor de los casos, la desaparición forzosa de la organización del mercado. En este caso, aunque la empresa Panadería el Molino, cuenta con un gran "Good will", y trayectoria en el mercado, destacándose por su buen servicio y productos de excelente calidad, le ha faltado incorporar dentro de sus lineamientos administrativos y organizacionales la planeación estratégica, eventualidad que se refleja en una planeación deficiente frente a los respectivos procesos, llevando a que la misma sea ineficaz a mediano y largo plazo, y que las decisiones que se tomen sean improvisadas, sobre la marcha, sin analizar de antemano las variables internas y externas, que afectan la decisión tomada, y por

consiguiente obteniendo resultados operacionales y financieros no esperados y muy por debajo de lo esperado.

La anterior situación obedece a factores como la falta de credibilidad sobre la importancia de planificar estratégicamente los procesos en la empresa y aportar a las demás funciones administrativas, creando un ambiente de imprevisión respecto a acontecimientos difícilmente perceptibles en el presente y por lo tanto de eventos futuros; se planean mas que todo actividades de producción y ventas que satisfagan las necesidades ya conocidas del mercado, generalmente en el corto plazo. De igual manera se presenta dentro de la empresa un bajo rendimiento y sentido de pertenencia del talento humano, estancamiento de las ideas gerenciales, esto a razón de la contrariedad entre las antiguas y nuevas ideas gerenciales desvirtuando el rol de la alta dirección en cuanto a la dedicación que requiere la planeación estratégica, lo más importante para la supervivencia de la empresa a largo plazo.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a la empresa a desaprovechar las oportunidades que brinda el mercado y de la misma manera las fortalezas con que cuenta en el momento la empresa, impidiendo desarrollar estrategias que garanticen su éxito futuro, y constituir un ambiente de innovación y creatividad que permita a los miembros de la organización plantear diferentes alternativas de acción que han de ajustarse a los eventuales acontecimientos. Se carece de un acuerdo en la aplicación de nuevas y mejores ideas gerenciales. La mayoría de las decisiones son centradas y cortoplacistas.

De acuerdo a lo anterior, es de vital importancia que la empresa Panadería el Molino, comience a implantar la planeación estratégica, con una adecuada participación de los miembros de la misma, mediante el establecimiento de un sistema de comunicación efectivo por el cual deben darse a conocer los objetivos organizacionales y así poder comprometer a todos las personas en el logro de los objetivos propuestos y mejorar internamente para continuar desarrollándose bajo el enfoque del mejoramiento continuo de la calidad.

3. NUEVO RUMBO ESTRATEGICO DE PANADERIA EL MOLINO

Para empezar a construir lo que será el rumbo estratégico de una organización: Misión, Visión, Principios y valores, es necesario que se cuestionen ciertos aspectos, donde las respuestas ayudaran a la realización y estructuración del mismo rumbo.

3.1 MISION

¿Para qué existe la organización, cuál es su propósito esencial?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿A que puntos geográficos estamos dirigidos?, ¿Que productos y servicios ofrecemos?, ¿Cuales son nuestras metas económicas?, ¿Cual es la filosofía de la empresa?, ¿Porqué es importante contar con una misión?, ¿Esta definida por escrito?, ¿Quiénes la establecieron?, ¿Es conocida por todos los que laboran en la empresa?, ¿Esta reflejada la cultura de la organización en ella?, ¿Se realiza un seguimiento periódico sobre la vivencia de la misión en cada departamento o dependencia?, ¿Qué se hace con la información obtenida en dicho seguimiento?, ¿La misión de la organización ha originado misiones departamentales o de unidades estratégicas de negocios (por líneas de productos o divisiones) o regionales?, ¿Es útil o ha sido útil para la organización el esquema de misión?, ¿Qué se ha aprendido de esta experiencia?, ¿Es suficiente contar con una misión para fijar el rumbo estratégico a la organización?

“La Misión debe revisarse de acuerdo al fin establecido y a las estrategias implementadas para lograrla”.

MISION DE PANADERIA EL MOLINO

SOMOS UNA EMPRESA DE TRADICION, LIDER, DEDICADA A LA EXPLOTACION EN GENERAL DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA QUE OPERA CON HONESTIDAD Y RESPETO POR SUS CLIENTES, COLABORADORES Y LA COMUNIDAD EN GENERAL, GRACIAS A LA CALIDAD Y EXCELENCIA EN LOS PRODUCTOS ELABORADOS, LOS PROCESOS DESARROLLADOS POR UN EQUIPO HUMANO COMPETENTE Y COMPROMETIDO EN BRINDAR LAS MEJORES ALTERNATIVAS Y SERVICIOS A NUESTROS CLIENTES.

3.2 VISION

¿Su organización ha establecido una visión de futuro, de largo plazo, aquel estado deseado para la misma, a donde quiere llegar en los próximos cinco, siete, diez años?, ¿Cuáles son las ideas o características centrales de esa visión de futuro?, ¿Es clara la diferencia entre misión y visión?, ¿Quiénes deben establecer la visión?, ¿Con que periodicidad debería revisarse la visión, de que depende?

VISION DE PANADERIA EL MOLINO

EN EL AÑO 2009 SEREMOS UNA DE LAS MAS RECONOCIDAS EMPRESAS PANIFICADORES DE BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA. NOS DISTINGUIREMOS POR LA CALIDAD EN NUESTROS PRODUCTOS, LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO, Y LA EFICIENCIA EN TODOS LOS PROCESOS DESARROLLADOS, ASEGURANDO LA PREFERENCIA DE NUESTROS CLIENTES, EL RECONOCIMIENTO DE LA COMUNIDAD Y LA GENERACION DE VALOR PARA NUESTRA EMPRESA.

3.3 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

Aquí es importante pensar en la política de la calidad total, entendida como el establecimiento de los principios generales que guían la acción de la organización en relación con la filosofía de la calidad total. Marco general de referencia (principios, valores) establecido para la puesta en marcha del proceso de gerencia de la calidad total en la organización”.

¿La organización tiene definidos los principios y valores sobre los que fundamenta su gestión en el día a día? ¿En que creen los directivos de su organización? ¿Cuáles son los principios y valores que consideran fundamentales para tener éxito en la gestión? ¿Están escritos, se divulgan y se viven a lo largo y ancho de la estructura orgánica? ¿Qué es un principio y qué es un valor? ¿Qué han hecho en la unidad organizacional donde usted ha prestado sus servicios últimamente para que estos principios y valores se vivan diariamente por cada persona? ¿Qué ha hecho usted en particular para volverlos hábitos? ¿Han sido eficaces tales métodos, porqué? ¿Es posible administrar una organización por principios y valores solamente?

¿Requiere su organización el desarrollo de una estrategia de calidad total? ¿Por qué se tendría que transformar la organización? ¿Cuáles serian los motivadores más importantes para pensar en construir una cultura de calidad en su organización?

¿La calidad total esta mencionada en la misión y la visión como la filosofía esencial para administrar la organización, por qué?

VALOR: SON SUBJETIVOS. DEPENDEN DE LA PERSONA. DETERMINAN LA RECTITUD DE TUS OBJETIVOS.

PRINCIPIO: ES UNA VERDAD ABSOLUTA. ES UN FARO. INMOVIBLES. (DERECHOS – MANDAMIENTOS)

PRINCIPIOS DE PANADERIA EL MOLINO

- CALIDAD
- SERVICIO
- LIMPIEZA
- ORDEN
- CONOCIMIENTO DEL ARTE
- ETICA

VALORES DE PANADERIA EL MOLINO

- RESPONSABILIDAD
- COMPROMISO
- PUNTUALIDAD
- CREATIVIDAD
- COMPAÑERISMO
- HONESTIDAD

4. ANALISIS DE LAS SEIS VOCES EN LA CADENA PRODUCTIVA DE PANADERIA EL MOLINO

El siguiente conjunto de preguntas permiten meditar acerca de los objetivos vitales de mejoramiento en la organización. Mediante el esquema denominado "escuchar las seis voces". Se trata de definir objetivos o metas por alcanzar en el mediano plazo en cada área estratégica, con base en el análisis de esas seis voces. So objetivos amplios que no se logran en el corto plazo, su alcance es de mediano plazo, a tres o cuatro años.

4.1 LA VOZ DEL CLIENTE

En el análisis se debe escuchar tanto la voz del cliente externo, que es la mas fuerte, como la voz del cliente interno, toda vez que la empresa, en su estructura interna, es una cadena de calidad con clientes y proveedores unidos como eslabones; el eslabón inicial y final es el cliente externo, y si no hay calidad interna ninguna organización podrá satisfacer el cliente externo.

Quizás la clave no resida en el método para escuchar al cliente, sino sencillamente en el deseo de hacerlo y usar la información obtenida como filosofía sistemática de gestión gerencial. En cualquier caso el objetivo es escuchar directamente a los clientes con el fin de que la empresa conozca sus requerimientos y determine las prioridades, para establecer luego la dirección a seguir.

Cuestionamientos Claves.

- ¿Su organización tiene identificados claramente quienes son sus clientes o usuarios externos, a quienes debe satisfacer o fascinar?
- ¿Conoce las necesidades y expectativas de todos y cada uno de los diferentes tipos de clientes externos? ¿Las entiende son razonables?
- ¿Quiénes participan en este proceso? ¿Cuál es la información que posee? ¿A que época corresponde dicha información?
- ¿Realizan mediciones sistemáticas para conocer el grado de satisfacción de los clientes externos en relación con la calidad del producto?
- ¿Se conoce el nivel de satisfacción con los productos de la competencia?

- ¿Qué relación tiene la voz del cliente con el nivel salarial de las personas en la organización? Y en relación con el cliente o usuario interno?
- ¿Conocen todos los colaboradores quien es el usuario de su trabajo?
- ¿Cada empleado es consciente de su doble papel de proveedor, cliente?
- ¿Los colaboradores están preocupados por satisfacer al cliente o al jefe?
- ¿La organización posee esquemas para brindar reconocimiento significativo a las unidades organizacionales y a las personas que se distinguen por fascinar a sus clientes?
- ¿Las diferentes áreas miden sistemáticamente el nivel de satisfacción de los clientes internos con los servicios suministrados? ¿Qué hacen con esa información?

Los clientes de panadería el molino son los habitantes del barrio la concordia y circunvecinos y antiguos clientes que reconocen en el producto ofrecido calidad, olor, sabor, suavidad, frescura, buena presentación y buen servicio. Restaurantes, hoteles, universidades, colegios, tiendas, supermercados y público en general.

La probabilidad de conocimiento de las necesidades de cada uno y de todos los diferentes tipos de clientes que posee en este momento la panadería es de un 40%, pues se han estandarizado los gustos y preferencias de los mismos. A pesar de que presenta una amplia gama de productos, no se han innovado los existentes y no se ha sacado al mercado nuevos productos que ya esta ofreciendo la competencia. Esto se debe a la carencia de un sistema de información que permita estar mas al alcance de las expectativas de los clientes y el mercado. No se cuenta con un sistema, método o instrumento que permita al gerente y sus colaboradores anteponerse a los requerimientos del mercado, solo se cuenta con la poca información que se capta percibir en el medio, como comentarios de los clientes sobre nuevos productos que ofrece la competencia, o por la interacción de los vendedores y clientes en cuanto a sabor, precio, tamaño del producto pero no en lo que quisiera recibir u obtener en este momento.

En cuanto al cliente interno, cada uno de los trabajadores conoce cual es su papel dentro de la organización, y sabe quienes son sus proveedores y clientes respectivos, pero falta mas compromiso y conciencia de su doble papel como proveedor, cliente. Además es importante que se desvirtué el hecho de producir para el jefe, y que tanto como el personal a cargo y la misma gerencia se encarguen de servir y producir para satisfacer al cliente. Falta un mecanismo de reconocimiento para quienes siempre hacen las

mejores cosas y de la mejor manera y para quienes están comprometidos con la satisfacción del cliente.

4.2 LA VOZ DE LA COMUNIDAD

La voz de la comunidad debe tener gran injerencia en las decisiones y estrategias gerenciales ya que esta puede determinar la continuidad o no de una empresa.

Cuestionamientos Claves

- ¿Cómo escuchan en su organización la voz de la comunidad?
- ¿Se trabaja directamente o indirectamente con la comunidad donde opera su organización, qué se hace concretamente?
- ¿Con que entes reguladores (representantes de la comunidad) trabaja su organización, en el orden municipal, departamental, Nacional o internacional?

El trabajo de escucha y puesta en practica de lo que la gente quiere no se han realizado actividades que generen proceso en la identificación de prioridades, expectativas, nivel de impacto que permitan hacer participe a la comunidad en el mejoramiento de la calidad de la organización.

Se cuenta con una cooperativa, COOPASAN, cooperativa de panificadores de Santander, que escucha a sus afiliados para mejorar y acordar aspectos como precio de materias primas, nuevas leyes de gobierno.

4.3 LA VOZ DE LOS EMPLEADOS

La totalidad de los empleados indiferente del nivel en el que se encuentren o las responsabilidades que desempeñen son la empresa. Por tanto, tienen un conocimiento y habilidades sobre los procesos internos y externos de la organización; sin embargo son seres humanos con derecho a ser escuchados; con necesidades y expectativas propias.

Reconocer los anteriores aspectos mencionados dan una ventaja en el radio de acción del gerente ya que se puede generar una participación activa en pro de la calidad.

Lo usual es averiguar las percepciones de los empleados sobre asuntos salariales, beneficios, bienestar social, necesidades de capacitación, autonomía, procesos de toma de decisiones, espíritu de grupo, reconocimiento, claridad de objetivos, estilos de liderazgo en una investigación que se conoce usualmente como clima organizacional.

Cuestionamientos Claves.

- ¿Conoce la junta directiva, el gerente o la máxima autoridad administrativa de la organización la opinión de sus empleados en relación con sus necesidades y expectativas personales, como seres humanos?
- ¿Cuál es la percepción de ellos en relación a factores importantes para la realización eficaz y eficiente del trabajo diario, tales como nivel de remuneración; claridad de la dirección; comunicación, integración y compromiso; estilo de dirección; desarrollo del talento humano; reconocimiento personal; sus ideas para mejorar los procesos de trabajo interno o la calidad en el servicio?
- ¿Qué mecanismos utiliza para escucharlos?
- ¿Tiene identificados cuales son los aspectos relacionados con los colaboradores, en qué se debe mejorar, así como los factores positivos que se deben reforzar?
- ¿Qué se está haciendo para el mejoramiento de la calidad humana en su organización?

En cuanto al mejoramiento del talento humano dentro de la organización, ni siquiera los primeros pasos se han concretado, es decir, se desconoce sus necesidades, expectativas dentro de la empresa, falta más comunicación en estos aspectos, lo que hace que el clima organizacional actual no sea tan favorable para ninguno de sus integrantes. No se cuenta con estímulos o reconocimientos que incentiven al trabajador a hacer cada día mejor las cosas.

4.4 LA VOZ DE LOS DUEÑOS

El aporte del capital de los dueños es necesario para constituir y mantener una empresa por lo tanto el grado de satisfacción que obtenga de su inversión dará prioridad a sus atenciones sobre la misma. Sin embargo aunque este factor es relevante para el funcionamiento de la empresa no debe ser el único fin, o aspecto a tener en cuenta, esta debe convertirse en un elemento más dentro de una integración de múltiples objetivos o actividades que promueven el mejoramiento de la calidad en la organización. El cambio de paradigma implica escuchar también las demás voces darle a esta su real dimensión y no convertirla en la mayor y única preocupación de la dirección.

Cuestionamientos Claves.

- ¿Cómo se escucha la voz de los dueños, de su organización?

- ¿Cuáles son los indicadores o medidores de gestión importantes a fin de medir los resultados de sus planes y programas?
- ¿Qué criterios se utilizan para definir si el resultado operativo de la organización ha sido o no exitoso? ¿Con que frecuencia se miden tales criterios?

Se cumple de manera extrema la escucha de esta voz en la organización, ya que esta marca la pauta a seguir en cada uno de los componentes de la organización, limitando la apertura y participación de las demás voces en la concreción de actividades para el mejoramiento de la empresa.

4.5 LA VOZ DEL PROCESO

La voz del proceso significa identificar cuales son los procesos relacionados con las características claves de calidad para enfocarse en ellos; lograr un conocimiento preciso de cada uno de ellos, sus entradas, etapas de desarrollo y salidas; establecer si satisface o no las necesidades y expectativas del cliente, medirlo, identificar su grado de variabilidad y su costo de mala calidad e indagar como mejorarlo.

El punto de partida es la voz del cliente, esta determina cuales son los procesos en que la empresa debe enfocarse para satisfacer sus necesidades y expectativas. El uso de técnicas básicas y simples como el diagrama de flujo o la definición operacional ayudan a entender el proceso. Una correcta descripción permite conocer los pasos que toma un proceso desde un punto de partida definido hasta un punto de finalización, qué entra al proceso? Y quién lo provee?, Qué sale del mismo? Y, Quién lo recibe, puntos de decisión y acciones resultantes.

Enfocarse en el proceso significa identificar el proceso ideal y el actual para compararlos, entender el papel que desempeña cada paso del proceso en el resultado final, identificar actividades que agregan valor al proceso y cuales no lo hacen, como errores, repeticiones, desperdicios, midiendo el consecuente costo de mala calidad, para eliminarlos; el conocimiento que se tenga del proceso permite identificar las fortalezas y debilidades y sirve como parámetro de comparación frente a los mejores

Cuestionamientos Claves.

- ¿Se tienen identificados en su organización cuales son los procesos y sistemas claves para satisfacer o fascinar a los clientes externos?
- ¿Se trata de procesos organizacionales, aquellos en los que trabajan todas o la mayoría de los departamentos de la organización para agregar valor a los ojos del cliente externo?

- ¿Quién es el responsable por cada uno de tales procesos o sistemas?
- ¿Dichos procesos están perfectamente documentados, es decir, existe una descripción precisa de cual es el proceso, sus entradas, proveedores, etapas de desarrollo, salidas, y clientes?
- ¿Se conocen cuales son las actividades que agregan valor al proceso y cuales no?
- ¿Cómo se mide la eficacia y eficiencia de dichos procesos o sistemas?
¿Saben como mejorarlos?
- ¿Se ha capacitado la gente en la metodología requerida para innovar, controlar y mejorar incesantemente dichos procesos y sistemas?

Los procesos son claros en cuanto al las actividades de producción; cada persona es líder y responsable de cada proceso, cada uno sabe que es lo que tiene que hacer y para que hacerlo pero en muchas circunstancias, hay quienes son indiferentes a sus responsabilidades y deterioran todo el ciclo armonioso de producción.

La eficiencia y eficacia se mide por tiempos en el proceso y calidad en las salidas, aunque en el momento existen en gran proporción de salidas defectuosas que desvirtúan que este producto sea de calidad para el cliente.

En los demás procesos falta claridad y autonomía para su ejecución, con mayor énfasis en el área administrativa.

4.6 LA VOZ DE LOS MEJORES

Benchmarking. Escuchar la voz de los mejores es un proceso en si mismo, que enseña a las organizaciones una metodología probada para aprender a aprender. En el proceso de referencia competitiva lo que mas interesa es documentar practicas internas y después estudiar las prácticas de los mejores, el punto de atención es atender como se realiza el trabajo, no que se hace. Por tanto, es fundamental hacer la diferencia entre proceso y práctica. Cada actividad en un proceso dice que se hace. Para cada paso existe un método que dice como se hace, esto es lo que se conoce como practicas.

Cuestionamientos Claves.

- ¿Se compara sistemáticamente su organización con aquellas reconocidas como las mejores, ya sea en el plano local, regional, nacional, en el mismo sector de actividad o en otros sectores de la economía?

- ¿Existe un proceso de comparación sistemática interna (con otras filiales, regionales, departamentos, plantas, etc.) para aprender de sus prácticas gerenciales y entender como obtienen éxito en su gestión? ¿Cuáles son esas organizaciones de referencia?
- ¿Existe un plan de recolección de información?
- ¿Qué planes de acción se están ejecutando en la actualidad para cerrar la brecha con base en los hallazgos obtenidos al escuchar esta voz?

Dentro de esta voz se han escuchado los procesos productivos de otras panaderías en cuanto a los requerimientos de las materias primas, marcas, pesos, suministros, aspectos contables, protección ambiental, despachos y otros aspectos muy generales; ya que aquellos que se refieren a procesos internos no es posible debido a la protección de la información y celo institucional.

Como empresas de referencia se encuentran empresas de amigos, hijos, competidoras o dedicadas a otros negocios.

4.7 AREAS ESTRATEGICAS

Es necesario analizar cuáles son las áreas estratégicas, los factores claves del éxito, las competencias claves o necesidades de mejoramiento sobre las que la organización debe concretar todos sus esfuerzos gerenciales para avanzar hacia el logro de su visión de futuro y fundamentar una ventaja competitiva a largo plazo.

Un factor clave de éxito es un atributo que una organización debe poseer o actividades que debe ejecutar muy bien para sobrevivir y prosperar. Ejemplo: agilidad en el servicio, desarrollo humano de sus colaboradores.

Las competencias claves son capacidades o habilidades críticas que la organización debe adoptar en los próximos cinco años. Estas competencias se encuentran usualmente en procesos de todo tipo: calidad total, informática, logística, selección, etc....

Las necesidades de mejoramiento son aspectos que se deben mejorar en relación con la situación actual. Ejemplo: manejo de inventarios, servicio al cliente, trabajo en equipo etc.

AREAS ESTRATEGICAS DE PANADERIA EL MOLINO

- PROCESO PRODUCTIVO
- COMERCIALIZACION
- TALENTO HUMANO
- ADMINISTRATIVA
- FINANCIERA

5. PLAN ESTRATEGICO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD DE PANADERIA EL MOLINO

Con base en los hechos e información que llevaron a escribir las reflexiones y conclusiones en relación con las seis voces, se procede a escoger cada área estratégica identificando y definiendo el objetivo vital acorde para un periodo de tres a cuatro años. Estos objetivos son amplios pero, lo suficientemente específicos para concentrar a toda la organización en alcanzarlos.

Acompañando a los objetivos vitales, deben estar claramente definidas las estrategias que se utilizaran para lograrlos. Las estrategias son los medios, las maneras, los como se van a lograr los objetivos vitales. Cada conjunto de objetivo vital con sus respectivas estrategias lo conocemos con el nombre de "Política estratégica de mejoramiento". Después de establecer la política o políticas estratégicas para cada una de ellas se le asignara un indicador de gestión, que medirá los resultados obtenidos, estableciendo metas de aceptación y seguimiento de las estrategias. Finalmente se debe designar quien será el responsable por gerenciar los procesos involucrados en cada política estratégica.

5.1 AREA ESTRATEGICA: PROCESO PRODUCTIVO

POLITICA ESTRATEGICA

OBJETIVO VITAL.

Lograr la máxima eficiencia en el proceso productivo de todos los productos ofrecidos por la Panadería el Molino.

◆ Estrategia 1:

Creación de un sistema de medición y evaluación de tiempos y movimientos

◆ Estrategia 2:

Selección y mantenimiento de las mejores materias primas

◆ Estrategia 3:

Elaboración del *KnowHow* de la empresa.

◆ **Estrategia 4:**

Adquisición y aplicación de nuevas tecnologías.

◆ **Estrategia 5:**

Escuchar la voz de los mejores.

◆ **Estrategia 6:**

Cualificación y calificación del personal.

◆ **Estrategia 7:**

Promoción de un Buen Clima Organizacional.

INDICADORES DE GESTION

Productividad:	Unidades producidas / Tiempo
Periodicidad de la medición:	Diariamente.
Nivel de la meta:	Aceptable. 1 arroba X hora Satisfactorio. 1 arroba X 45 minutos. Extraordinario. 1 arroba X 30 minutos.
Responsable:	Administrador y Concejo de Calidad.

5.2 AREA ESTRATEGICA: COMERCIALIZACION

POLITICA ESTRATEGICA

OBJETIVO VITAL.

Potencializar la etapa de comercialización en la cadena productiva de Panadería el Molino.

◆ **Estrategia 1:**

Realización de una investigación de mercados en el área metropolitana de Bucaramanga.

◆ **Estrategia 2:**

Posicionamiento de los diferentes productos de Panadería el Molino.

INDICADORES DE GESTION

- Porcentaje de Negocios procedentes de nuevos productos.
- Numero de Nuevos Productos.
- Volumen de Ventas / mes
- Nuevos Clientes

Periodicidad de la medición: Mensual.
Nivel de la meta: Aceptable.
Satisfactorio.
Extraordinario.

Responsable: Administrador y Concejo de Calidad.

5.3 AREA ESTRATEGICA: TALENTO HUMANO

POLITICA ESTRATEGICA

OBJETIVO VITAL.

Fortalecer el talento humano actual de Panadería el Molino y el futuro requerido para la empresa

♦ Estrategia 1:

Realización de un sistema de selección de personal que garantice el perfil necesario para el desarrollo eficiente de los cargos.

♦ Estrategia 2:

Formación integral del Talento humano.

♦ Estrategia 3:

Escuchar la voz de los empleados.

INDICADORES DE GESTION

- Cursos de Formación. (% de inversión – Horas)
- Incremento en la productividad
- Índices de satisfacción del empleado.

Periodicidad de la medición: Mensual.
Nivel de la meta: Aceptable.
Satisfactorio.
Extraordinario.

Responsable: Administrador y Concejo de Calidad.

5.4 AREA ESTRATEGICA: ADMINISTRATIVA

POLITICA ESTRATEGICA **OBJETIVO VITAL.**

Lograr consolidar una organización administrativamente eficiente para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales y el desarrollo del plan estratégico y operativo de mejoramiento de la Panadería el Molino.

♦ Estrategia 1:

Socialización con todos los actores que conforman Panadería el Molino el nuevo rumbo estratégico.

♦ Estrategia 2:

Creación y consolidación del consejo de calidad para que promueva todas las acciones planteadas en el plan de mejoramiento continuo.

♦ Estrategia 3:

Organización eficiente de las estructuras que conforman la empresa.

♦ Estrategia 4:

Aplicación de metodologías de análisis del entorno interno y externo de la empresa.

♦ Estrategia 5:

Escuchar la voz de los dueños

INDICADORES DE GESTION

- Cumplimiento en las acciones del plan operativo de mejoramiento.
- Índices de satisfacción de los dueños.

Periodicidad de la medición: Mensual.

Nivel de la meta: Aceptable.
Satisfactorio.
Extraordinario.

Responsable: Administrador y Concejo de Calidad.

5.5 AREA ESTRATEGICA: FINANCIERA

POLITICA ESTRATEGICA

OBJETIVO VITAL.

Generar valor agregado para la Panadería el Molino.

♦ Estrategia 1:

Implementación y aplicación de Tecnología a los procesos financieros.

♦ Estrategia 2:

Modernización del sistema actual de costos.

♦ Estrategia 3:

Planeación y ejecución de presupuestos.

♦ Estrategia 4:

Profundizar en el tratamiento de la información contable y financiera.

INDICADORES DE GESTION

- Reducción en el porcentaje de gastos operacionales.
- EVA

Periodicidad de la medición: Bimensual.
Nivel de la meta: Aceptable.
Satisfactorio.
Extraordinario.

Responsable: Administrador y Contador o financiero.

6. PLAN OPERATIVO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD DE PANADERIA EL MOLINO

El paso final dentro de la plantación estratégica de la calidad total es la definición y puesta en marcha del plan operativo, esto es, el plan de acción o las políticas operacionales de corto plazo, un año, en la organización. Son objetivos y actividades detalladas, cuyos resultados deben verse en doce meses, a más tardar. El plan operativo debe estar alineado completamente con el plan estratégico de mejoramiento definido previamente. Se trata de establecer las prioridades a corto plazo dentro del plan estratégico de mejoramiento. Se deben tomar todas y cada una de las políticas estratégicas planteadas en el plan estratégico de mejoramiento y definir metas operativas, alcanzables en un plazo de doce meses. El ciclo de la planeación estratégica de la calidad total se cierra con la revisión de la Alta Gerencia, otorgando recursos y medios para exigir los resultados esperados.

6.1 AREA ESTRATEGICA: PROCESO PRODUCTIVO

Objetivo 1 a corto plazo:

Crear un sistema de medición y evaluación de tiempos y movimientos

Acciones.

- Canalizar a través de las universidades un estudiante en práctica de ingeniería industrial para la elaboración del sistema de tiempos y movimientos.
- Presentación de avances y resultados con el sistema de tiempos y movimientos.
- Aplicación de correctivos para disminuir los desperdicios, errores y desperfectos.
- Implementación del sistema elaborado.

Objetivo 2 a corto plazo:

Seleccionar y mantener las mejores materias primas

Acciones.

- Identificación de los proveedores claves de materias primas.
- Verificar localidad de las materias primas al momento del ingreso.

- Mantener en condiciones optimas el lugar de almacenamiento de las materias primas
- Realización de pruebas a los insumos que garanticen la mejor calidad.
- Continuar el manejo de inventarios PEPS

Objetivo 3 a corto plazo:

Elaborar el *Know How* de la empresa

Acciones.

- Clasificar y ordenar las diferentes recetas de los productos de la "Panadería el Molino"
- Sistematizar la información.
- Realizar retroalimentación o feedback al catalogo de conocimientos.

Objetivo 4 a corto plazo:

Adquirir y aplicar nueva tecnología

Acciones.

- Realización de un análisis o estudio en el mercado sobre nuevas tecnologías para el sector planificador.
- Plan de inversión de acuerdo a necesidades de la empresa y al análisis del presupuesto.
- Programas de capacitación de cuerdo a la tecnología adquirida.
- Mantenimiento a nuevos y antiguos equipos.

Objetivo 5 a corto plazo:

Escuchar la voz de los mejores

Acciones.

- Realizar contacto con las mejores empresas panificadoras y escuchar sus experiencias.
- Aplicar las ideas que se ajusten al desarrollo de los procesos del la Panadería el Molino.
- Mantener y mejorar la comunicación con el gremio a través de la cooperativa de panificadores.

Objetivo 6 a corto plazo:

Cualificar y calificar el personal

Acciones.

- Vincular el personal que ha pasado por proceso de selección y capacitación previsto para la Panadería el Molino.
- Realizar seguimiento en el cumplimiento de responsabilidades.

Objetivo 7 a corto plazo:

Promocionar un buen clima organizacional

Acciones.

- Realizar las actividades necesarias para la promoción del talento humano.
- Promover un clima de cordialidad y comunicación permanente.

6.2 AREA ESTRATEGICA: COMERCIALIZACION

Objetivo 1 a corto plazo:

Realizar una investigación de mercados

Acciones.

- Canalizar a través de las universidades un estudiante de mercados para la realización de un estudio de mercados que permita la proyección a otros escenarios de comercialización.
- Identificar claramente las características y cualidades de los clientes existentes y potenciales
- Creación e innovación de productos de acuerdo al estudio realizado.

Objetivo 2 a corto plazo:

Posicionar efectivamente los diferentes productos de Panadería el Molino.

Acciones.

- Generar estrategias de promoción y posicionamiento del producto a través de alianzas, publicidad, marketing, etc.
- Promover experiencias significativas en los clientes a partir de la excelencia en el servicio.

- Ubicar de acuerdo al estudio de mercados puntos de Ventas de con radios de acción a clientes definidos.
- Utilizar políticas de precios que garanticen la competitividad en el mercado.
- Realizar un control adecuado sobre distribuidores y detallistas de los diferentes productos.

6.3 AREA ESTRATEGICA: TALENTO HUMANO

Objetivo 1 a corto plazo:

Realizar un sistema de selección de personal que garantice el perfil necesario para el desarrollo eficiente de los cargos.

Acciones.

- Identificar y describir el perfil ocupacional requerido para el desempeño de los diferentes cargos o funciones desarrolladas dentro de la Panadería.
- Crear un Banco de Hojas de Vida que dinamicen la selección.
- Analizar y diseñar el proceso de selección.
- Verificación del proceso y ajustes.

Objetivo 2 a corto plazo:

Formar integralmente el Talento humano.

Acciones.

- Promover estrategias de formación y capacitación tanto en contenidos laborales como de formación personal, familiar y social.
- Desarrollar actividades que favorezcan un clima organizacional calido y favorable para la eficiencia.
- Reconocer la excelencia en el desempeño a través de políticas de compensación personales y salariales.
- Desplegar acciones de auto evaluación y evaluación del desempeño de acuerdo a metas y objetivos propuestos individual y colectivamente.

Objetivo 3 a corto plazo:

Escuchar la voz de los empleados.

Acciones.

- Crear espacios de participación y comunicación a todos los empleados
- Generar conversaciones relacionados a su clima laboral, entorno, problemas o sugerencias
- Realizar actividades que favorezcan y mejoren la participación de los empleados

6.4 AREA ESTRATEGICA: ADMINISTRATIVA

Objetivo 1 a corto plazo:

Sociabilizar con todos los actores que conforman panadería el molino el nuevo rumbo estratégico

Acciones.

- Publicación y difusión del nuevo rumbo estratégico a todos los actores de la Panadería el Molino.
- Realización de talleres de sensibilización para generar sentido de pertenencia y compromiso frente al alcance del nuevo rumbo estratégico.
- Generar escenarios de participación a todos los actores de la empresa en los continuos procesos de feedback de la organización.
- Revisión y verificación del nuevo rumbo estratégico con la realidad de la empresa.

Objetivo 2 a corto plazo:

Crear y consolidar el consejo de calidad para que promueva todas las acciones planteadas en el plan de mejoramiento continuo.

Acciones.

- Convocatoria y elección de los miembros del consejo de la organización.
- Realizar capacitación que les permita identificar sus alcances y limitaciones y a demás desarrollar habilidades y conceptos con respecto a sus responsabilidades.
- Ejercicio de sus responsabilidades y funciones.
- Realización de reuniones permanentes de programación y evaluación.

Objetivo 3 a corto plazo:

Organizar eficientemente las estructuras que conforman la empresa.

Acciones.

- Estudio, análisis y replanteamiento del organigrama de manera tal que permita la descentralización de la autoridad y la toma de decisiones.
- Elaboración del manual de funciones y procedimientos de la organización.
- Ampliación y mejoramiento de la comunicación entre los clientes internos de la Panadería el Molino.

Objetivo 4 a corto plazo:

Aplicar metodologías de análisis del entorno interno y externo de la empresa.

Acciones.

- Aplicar la metodología DOFA para el análisis del entorno interno y externo de la organización.
- Sistematización y análisis de la información suministrada por los instrumentos aplicados para cada metodología.
- Aplicación de correctivos y nuevas estrategias de acuerdo a los análisis de resultados.
- Retroalimentación permanente.

Objetivo 5 a corto plazo:

Escuchar la voz de los dueños

Acciones.

- Realizar actividades de recolección de las ideas y expectativas que los dueños tienen frente al desempeño y proyección de la empresa.
- Sensibilizar a los dueños frente a la actuación de la administración en al generación de valor para la empresa.
- Potencializar la participación de los dueños en las actividades que generen valor agregado a la empresa.

6.5 AREA ESTRATEGICA: FINANCIERA

Objetivo 1 a corto plazo:

Implementar y aplicar tecnología a los procesos financieros

Acciones.

- Recolectar, ordenar y sistematizar la información financiera de la organización.
- Adquisición de software y Hardware necesarios para el proceso de mejoramiento en el tratamiento de la información financiera.

Objetivo 2 a corto plazo:

Modernizar el sistema actual de costos.

Acciones.

- Recopilar la información.
- Aplicación de nuevas metodologías para el cálculo de costos.
- Sistematización de información.
- Adquisición del software más apropiado para el manejo de la información de costos

Objetivo 3 a corto plazo:

Planear y ejecutar presupuestos.

Acciones.

- Recolección de datos históricos que sirvan como referente para la planeación de presupuestos.
- Calcular recursos de financiación de las actividades de la empresa de acuerdo a lo planeado en el rumbo estratégico.
- Buscar nuevas fuentes de financiación que potencialicen el presupuesto.

Objetivo 4 a corto plazo:

Profundizar en el tratamiento de la información contable y financiera.

Acciones.

- Aplicación de indicadores económicos y financieros a los estados financieros.
- Crear espacios de Feedback para la socialización, interpretación y toma de decisiones de acuerdo a resultados de los análisis financieros.
- Toma de decisiones para la generación de EVA.

7. CONCLUSIONES

- ◆ Con el nuevo rumbo estratégico creado para la Panadería el Molino, se reconoce el esfuerzo de la Alta Gerencia y sus colaboradores para mantener la empresa en el largo plazo como una empresa de tradición y prestigio.
- ◆ El análisis de la técnica de las seis voces le permitió a toda la organización reconocer sus deficiencias y fortalecerse en sus capacidades para confrontar sus procesos, permitiendo desarrollar políticas de alcance para su pronta realización y obtención de metas y objetivos.
- ◆ La elaboración de los planes estratégico y operativo ayudaran a encaminar la empresa sobre el mejoramiento de la calidad, no solo de los procesos si no también del talento humano.
- ◆ Panadería el Molino tiene el potencial y la capacidad para ser una mejor empresa a nivel estratégico y de calidad, pues cuenta con el talento humano necesario para lograrlo.
- ◆ El área estratégica de proceso productivo es la mas importante de todas pues es allí donde comienza la razón de ser de esta empresa, en la calidad de productos y servicios que ofrece para mantenerse como líder en el mercado, esto no quiere decir que las demás áreas no lo sean, todas tienen múltiples aspectos que mejorar, pero su concentración y especialización tienen que ver con los demás procesos involucrados.
- ◆ La aceptación de los productos y servicios que ofrece esta empresa, tanto su conocimiento, tradición y especialización en la materia deben seguir generando valor agregado tanto para la empresa como para los clientes y comunidad en general.

8. RECOMENDACIONES

- ◆ Es conveniente que la puesta en marcha del plan estratégico y operativo sea lo mas pronto posible, claro siendo aceptado de antemano por la Alta Gerencia.
- ◆ Es de gran prioridad para el establecimiento de este trabajo de grado como guía para la Alta Gerencia que se integre el consejo de calidad de una forma democrática y transparente.
- ◆ Se deben hacer alianzas estratégicas con otras panaderías de buen prestigio para obtener mayores resultados en cuanto a la reducción de costos operativos y de materia prima.
- ◆ Trabajar firmemente en el área estratégica del talento humano, frente a la selección, formación, seguimiento y reconocimiento del personal, sin descuidar las demás áreas implicadas en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad.

BIBLIOGRAFIA

MARIÑO NAVARRETE. Hernando. Gerencia de procesos. Bogota D.E., Alfaomega, 2001. p 1-41 , 69-98.

-----Gerencia del mejoramiento continuo de la calidad. Bogota D.E., Escuela de estudios industriales y empresariales Posgrado Alta Gerencia, 2003. p 4-18.

-----, Planeación estratégica de la calidad total. Bogota D.E., Tercer mundo Editores, 2da edición, 2000.

OSORIO RUSSI. Alfonso. Gerencia de la planificación estratégica. Bogota D.E., Escuela de estudios industriales y empresariales Posgrado Alta Gerencia, 2003.