

**METODOLOGIA PARA LA CONSTRUCCION DE LA IDENTIDAD
ORGANIZACIONAL A PARTIR DEL PROCESO DE CERTIFICACION ISO 9000.**

**ESTUDIO DE CASO: SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE
BUENAVENTURA S.A.**

LUIS MIGUEL GRISALES BARREIRO

**MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
BOGOTÁ D.C., JULIO DE 2006**

**METODOLOGIA PARA LA CONSTRUCCION DE LA IDENTIDAD
ORGANIZACIONAL A PARTIR DEL PROCESO DE CERTIFICACION ISO 9000.**

**ESTUDIO DE CASO: SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE
BUENAVENTURA S.A.**

LUIS MIGUEL GRISALES BARREIRO

**Trabajo para optar por el título de:
Magíster en Ingeniería industrial
Asesor: Roberto Zarama**

**MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
BOGOTÁ D.C., JULIO DE 2006**

*Dedicado a mis padres, cuya orientación divina me dio el animo y la constancia para
desarrollar la presente investigación.*

AGRADECIMIENTOS

Gracias a todas las personas que apoyaron esta iniciativa, en especial a los colaboradores de la SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A., al gerente general Ing. Víctor Julio González Riascos. En la Universidad de los Andes a mis amigos y profesores que ayudaron; al profesor Roberto Zarama quien cumplió cabalmente su labor de asesoría con este proyecto.

1	INTRODUCCION.....	11
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.2	HIPOTESIS DE TRABAJO.....	14
1.2.1	Hipótesis General.....	14
1.2.2	Hipótesis Alternas.....	14
1.3	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	15
2	OBJETIVOS.....	16
2.1	OBJETIVO GENERAL.....	16
2.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
3	MARCO CONCEPTUAL.....	17
3.1	IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.....	17
3.1.1	Concepto de Identidad Organizacional.....	17
3.1.2	Tipos de Identidad Organizacional	18
3.1.3	Dimensiones de la identidad organizacional	18
3.1.4	Rasgos de identidad en la organización.....	19
3.2	CALIDAD	20
3.2.1	Aspectos Básicos de la Calidad	20
3.2.1.1	Filosofía de la Calidad	20
3.2.1.2	Conceptos de Calidad	21
3.2.1.3	Proceso hacia la calidad.....	22
3.2.1.4	Ciclo de Control y Mejoramiento.....	24
3.2.1.5	Cultura Organizacional para la Calidad.....	24
3.2.1.6	Factores de la calidad analizados por diferentes ideólogos	25
3.2.2	NORMA INTERNACIONAL DE CALIDAD ISO 9000.....	26
3.2.2.1	Concepto de ISO 9000.....	26
3.2.2.2	Elementos del Sistema de Gestión de calidad basado en ISO 9000.	29
3.3	PROCESOS DE AUDITORIA.....	29
3.3.1	Concepto de Auditoria.....	29
3.3.2	Auditoria y Calidad.....	31
3.3.3	Objetivos de una auditoria de calidad.....	33
3.3.4	Indicadores de Gestión	33
3.3.4.1	Niveles de Medición	35
4	METODOLOGIA PARA LA CONTRUCCION DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL A PARTIR DEL PROCESO DE CERTIFICACION DE CALIDAD ISO 9000.....	37
4.1	PREMISAS TEORICAS DE LA PROPUESTA.....	37
4.1.1	Relación cliente – proveedor.	37
4.1.2	Objeto de una organización social.	38
4.1.3	Elementos de una organización social	39
4.1.4	Dimensiones de la identidad organizacional	41
4.1.5	Pensamiento sistémico.....	42
4.1.6	Metodología de Sistemas Suaves.....	46
4.1.7	Principios sistémicos la propuesta.....	47
4.2	ARTICULACION DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL E ISO 9000....	47

5	PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL A PARTIR DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD ISO 9000.....	49
5.1	OPERATIVIDAD DE LA METODOLOGÍA	49
5.2	PROCESOS CONSTITUTIVOS.....	50
5.2.1	PLANIFICAR.....	50
5.2.2	IDENTIFICAR.....	51
5.2.3	CONSTRUIR LA IDENTIDAD	52
5.2.4	MEDIR.....	53
5.2.5	REVISAR Y MEJORAR.....	54
6	OBSERVACIÓN DE CASO SPRBUN S.A.	55
6.1	PLANIFICAR.....	55
6.1.1	Generalidades de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	56
6.1.1.1	Historia	56
6.1.1.2	Portafolio de clientes y servicios	56
6.1.1.3	Estructura organizacion al. (Organi grama).....	58
6.1.1.4	Filosofía Empresarial.....	59
6.1.2	Datos del sistema de Gestión de la calidad.....	59
6.1.2.1	Objeto del sistema.....	60
6.1.2.2	Políticas de Calidad	60
6.1.2.3	Objetivos de la calidad.....	61
6.1.2.4	Modelo del Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos	61
6.1.2.5	Herramientas del Sistema de Gestión de Calidad.....	62
6.1.3	Definición Raíz	63
6.2	IDENTIFICAR.....	64
6.2.1	Descripción de Clientes	64
6.2.2	Descripción de los servicios prestados por SPRBun.....	65
6.2.3	Realización de los servicios	65
6.2.3.1	Planificación de la prestación de los servicios portuarios	66
6.2.3.2	Control de la Prestación de los Servicios.	66
6.2.3.3	Prestación de los servicios	67
6.2.4	Compromisos básicos de la prestación de los servicios	68
6.2.5	Requisitos del cliente.....	69
6.3	CONSTRUIR LA IDENTIDAD	71
6.3.1	Construcción de la identidad cultural de la SPRBun S.A.....	71
6.3.2	Construcción de la identidad gerencial de la SPRBun S.A.	73
6.3.3	Construcción de la identidad operacional de la SPRBun S.A.	74
6.4	MEDIR.....	76
6.4.1	Información en línea sobre la carga.....	77
6.4.2	Estímulos comerciales	77
6.4.3	Entrega y recibo de la carga justo a tiempo.....	77
6.4.4	Seguridad a las personas, a la carga y a las motonaves	77
6.4.5	Atención oportuna de reclamos	78
6.4.6	Agilización de trámites: Ordenes de retiro y facturación	78
6.4.7	Exactitud en la facturación	78
6.4.8	Entrega de la carga en las condiciones en que se recibe.....	78

6.4.9	Desarrollo y modernización de la infraestructura portuaria concesionada...	79
6.4.10	Eficiencia en el proceso de inspecciones	79
6.4.11	Disponer de áreas para el embalaje y desembalaje de contenedores	79
6.4.12	Disponibilidad de áreas para almacenar carga general fraccionada	80
6.4.13	Garantizar una adecuada infraestructura para la operación marítima.....	80
6.4.14	Facilitar las condiciones para una eficiente operación portuaria terrestre....	80
6.5	REVISAR Y MEJORAR.....	81
6.5.1	REVISIÓN.....	81
6.5.2	MEJORA	82
6.6	CUADRO COMPARATIVO DE LA INTERVENCIÓN.....	82
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
8	ANEXOS.....	86
9	BIBLIOGRAFIA.....	90

LISTADO DE FIGURAS

Figura No 1. Sistema de medición.....	30
Figura No 2. Sistema de medición.....	36
Figura No 3. Relación propuesta cliente – proveedor.	37
Figura No 4. Input del proceso operativo de una organización de servicios.....	38
Figura No 5. Output del proceso operativo de una organización de servicios.	39
Figura No 6. Esquema propuesto de red de elementos.....	40
Figura No 7. Metodología propuesta para la construcción de la identidad organizacional.	49
Figura No 8. Modelo propuesto de Identidad Organizacional	50
Figura No 9. Modelo del sistema de gestión de calidad basado en procesos.	61

LISTADO DE IMAGENES

Imagen No 1. Reunión de empleados realizada el 17 de junio de 2005.	59
Imagen No 2. Reunión del comité de calidad realizada el 23 de septiembre de 2005.	63
Imagen No 3. Reunión con Alianza Team en Buenaventura para análisis de requerimientos.	70
Imagen No 4. Reunión de empleados donde se socializaron los elementos de la identidad cultural.	73
Imagen No 5. Reunión del comité de calidad de SPRBun para definir objetivos estratégicos.	74
Imagen No 6. Capacitación sobre proceso de revisión de gerencial.	81

LISTA DE ANEXOS

Anexo No 1. Flujo grama de proceso comercial y de mercadeo.	82
Anexo No 2. Encuesta realizada a los clientes externos en SPRBun.	83
Anexo No 3. Guía de entrevistas a los talentos humanos de la SPRBun.....	85

RESUMEN

El presente trabajo investigativo desarrolla una metodología que permite construir la identidad de una organización desde el proceso de certificación ISO 9000, la cual consta de 5 procesos:

1. PLANIFICAR
2. IDENTIFICAR
3. CONTRUIR
4. MEDIR
5. REVISAR Y MEJORAR

La premisa teórica que encontramos con Etkin y Schavarstein: “las organizaciones que presentan rasgos más nítidos y definidos consiguen un desempeño más satisfactorio y unos clientes muy fieles” es el punto de partida de la presente investigación, para encontrar como una empresa de servicios genera una identidad organizacional, para asegurar la satisfacción de los clientes externos. Esta identidad organizacional, son los rasgos que una vez definidos, comunicados al personal, y enfocados al cliente, generan un dinamismo para que la gestión este encaminada a cumplir los requisitos y superar las expectativas de los clientes, lo cual debe ser el objeto primario de una compañía de servicios.

La investigación utiliza herramientas metodologicas como la definición raíz y el CATWOE para el paso inicial, los requerimientos de los clientes y su caracterización (expectativas y necesidades) para el segundo paso, los conceptos nuevos de identidad CULTURAL, GERENCIAL y OPERACIONAL en la construcción de la identidad organizacional, un sistema de indicadores con respecto a la medición, y los procedimientos de mejora continua de ISO 9000 para el ultimo paso de la metodología.

La metodología propuesta contribuye con la ciencia, encontrando la conexión directa que existe entre un proceso de certificación ISO 9000 y la formación de la identidad organizacional. Por tanto, esta metodología tiene como objetivo ser una herramienta de gestión que permite construir con los talentos de la organización la identidad organización de una compañía.

En la aplicación de la metodología en la empresa de servicios SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A., se evidencio a través de la intervención se enfocaron los procesos hacia los clientes, se identificaron y clasificaron los requerimientos, la relación cliente proveedor se vuelve explicita y concreta, y se definió la identidad organizacional, ayudando a que esta empresa comience una dinámica de mejoramiento que le permite incrementar sus niveles de prestación de servicio.

De esta manera encontramos que la identidad organizacional esta conformada por elementos claramente identificables a través del proceso de certificación de calidad ISO 9000. Estos elementos son fundamentales para el sistema de gestión de calidad que plantea la norma y entran a ser el pilar de funcionamiento de la empresa que inicie el camino a la

certificación. La identidad puede evolucionar de acuerdo al cambio de los requerimientos del cliente, utilizando las herramientas que brinda el sistema de gestión de calidad como el mejoramiento continuo, las acciones preventivas y las correctivas.

1 INTRODUCCION

Según Peter Senge¹, en su libro “La Danza del Cambio”, las tendencias de administración mundial, y la creación de valor como elemento diferenciador, define que dentro del nuevo esquema de negocios es imprescindible estar orientado al cliente, lo que en términos de esta investigación será; estar certificado en calidad. Es por eso que la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. ha iniciado un proceso de certificación de calidad con ISO 9000, pero de acuerdo a la lectura de Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, es importante involucrar en este proceso una IDENTIDAD ORGANIZACIONAL que responda a objetivo primordial de calidad que es LA SATISFACCION DEL CLIENTE.

Esta identidad puede existir en términos muy informales y no estar enfocada hacia el servicio al cliente, por lo tanto se debe establecer una metodología para definirla, transmitirla y redireccionarla para que cumpla su objetivo. Como para una persona, la identidad sirve para distinguir sus características fundamentales, así mismo las organizaciones deben poseer una identidad definida y fácil de comunicar para resaltar la forma en que se hacen las cosas.

Al expedirse la Ley 1a de enero 10 de 1991, Estatuto de Puertos Marítimos, el Estado Colombiano dejó de ejercer el monopolio que ostentó la empresa Puertos de Colombia – Colpuertos - dando paso a la conformación de las Sociedades Portuarias Regionales conformadas por prestantes industriales, comerciantes y personas vinculadas con el comercio exterior, con las cuales se firma un contrato de concesión portuaria.

En este contrato de concesión, la Nación, a través de la Superintendencia Puertos y Transporte, permite que una sociedad anónima ocupe y utilice en forma temporal y exclusiva las playas, los terrenos de bajamar y zonas accesorias para la construcción y operación de un puerto a cambio de una contraprestación económica a favor de la Nación y de los municipios y distritos donde opere el puerto².

La estructura de la SPRBun, es muy ágil y consta de las gerencias Administrativa y Financiera, Ingeniería y Mantenimiento, Comercial y Mercadeo, Información y servicio al cliente, y Operaciones, y a su vez recibe el apoyo de las direcciones jurídica, auditoría interna, informática y telecomunicaciones, gestión del talento humano, planeación, y para efectos del proceso de certificación de calidad que se seguirá en este documento, se estableció la “jefatura de aseguramiento de la calidad”³.

Los problemas de identidad, comúnmente desembocan en problemas de atención y servicio al cliente, debido a que si un talento humano no sabe que el cliente es el activo más preciado de la compañía, no le va a dar la importancia que se merece, lo que hace más

¹ SENGE, Peter. La Danza del Cambio. Grupo Editorial Norma. 2000.

² SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A. Manual de Calidad. Buenaventura : SPRBun, 2005, p. 21.

³ Ibid., p. 25.

trascendental esta investigación, para que de esta manera, la satisfacción del cliente entre a ser la orientación primaria del trabajo de la organización SPRBun S.A., promoviendo entre sus empleados el enfoque hacia el cliente, fundamentado en unas bases metodológicas que le permitan, de manera ordenada, alcanzar sus objetivos.

Como aporte personal y para efectos de esta investigación, cuando se habla del cliente, se introducirá la distinción sobre 2 clases de clientes: los internos, definidos como los mismos empleados y todo el recurso humano vinculado directamente con la empresa, y como los externos se define los proveedores, usuarios, entidades gubernamentales, socios o accionistas y la comunidad en general. La presente investigación se enfocara en los requerimientos del cliente externo, como el motor de la dinámica de negocios de la SPRBun S.A.

De esta manera se desarrollará una metodología que permita construir la identidad de una organización desde el proceso de certificación en ISO 9000, la cual se desglosa en 5 procesos: Planificar, Identificar, Construir, Medir y Revisar - Mejorar. Esta metodología parte del proceso PHVA⁴, que soporta el sistema de gestión de calidad que la SPRBun esta implantando, según las directrices de la norma ISO 9000.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Porter⁵ opina que toda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Esta estrategia pudo haber sido desarrollada explícitamente mediante un proceso de planeación o pudo haberse originado en forma implícita a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa. Dejado a sus propios medios, cada departamento funcional inevitablemente seguirá los enfoques dictados por su orientación profesional y las motivaciones que están a su cargo. Sin embargo, la suma de estos enfoques departamentales rara vez llega a ser la mejor estrategia.

La formulación de la planeación estratégica generada por los mandos administrativos de los diferentes departamentos de las empresas buscan ejecutar políticas encaminadas a la coordinación de las actividades para lograr objetivos comunes, para el caso de planeaciones estratégicas implícitas, estos objetivos comunes no se encuentran desarrollados formalmente por lo que difícilmente lograrán repercutir en el rumbo de la empresa en un largo plazo, mas que todo se busca mantener la operatividad cotidiana. Lastimosamente, esta es la situación de la mayoría de las empresas que se rigen por administraciones o bien empíricas, ortodoxas o de corte familiar. Este tipo de empresa, por lo general, se opone al cambio y su planificación no contempla factores relevantes preparados para enfrentar la

⁴ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Norma Iso 9001 versión 2000 : Norma Técnica Colombiana. Bogotá : ICONTEC. (Segunda Actualización).

⁵ PORTER, Michael. Estrategia Competitiva : Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competitividad. 1 ed. México : Compañía Editorial Continental, 1982.

época de globalización que se desarrolla actualmente como son: la competencia con empresas multinacionales mucho más grandes y completas que ella; el empeño demostrado por fabricar productos de calidad; servicio al cliente después de realizar las ventas; en otras palabras, la forma de hacer negocios y los éxitos conseguidos al operar en forma tradicional ya no tienen ningún significado.

La mejor manera de lograr una ventaja competitiva que permitirá una justa competencia entre empresas nativas de una región y empresas representantes de grandes multinacionales, es ofrecer productos y servicios lo suficientemente similares a los ofrecidos por éstas últimas y a precios competitivos, de manera que los clientes consumirán indiferentemente cualquiera de los productos; esto no se logrará jamás a menos que se adopte la útil herramienta llamada calidad; “los procesos operativos, administrativos y gerenciales serán beneficiados enormemente si la calidad se aplica en todos los niveles jerárquicos de la empresa⁶”. A partir de este punto, las preferencias del mercado se inclinarán hacia el producto o servicio que contenga dentro de sus características la mayor cantidad de valores agregados, estos valores serán detectados gracias a estudios constantes de mercado e incorporados a sus productos y servicios por la empresa que se desempeñe con mayor dinamismo, proceso que al practicarlo constantemente, se le conoce con el nombre de: mejora continua de la calidad.

Con mucha frecuencia se relaciona el término calidad con la definición de excelencia, en este sentido, la calidad es una característica absoluta y muy difícil de lograr, pero como concepto práctico, ésta se convierte en un obstáculo para el habitual desenvolvimiento de las empresas. En esta investigación la calidad se relaciona más bien con las exigencias de los consumidores con respecto a la satisfacción de sus necesidades.

Las necesidades o requerimientos son el conjunto de todas las características de un producto o servicio que tengan importancia para el cliente, algunas de ellas pueden ser implícitas e inherentes sin que el cliente las exija de manera explícita, pero de todas formas son vitales.

Como lo dijo Schavarstein: “De igual manera las empresas deben tener claridad sobre sus fundamentos y sus características, de esta manera sabrán que las ha llevado a ser exitosas y como podrían incrementar sus potencialidades”⁷. Esto se enuncia debido a que las empresas como las personas tienen rasgos que los identifican y diferencian de los demás, y a través de la determinación de esos rasgos pueden trabajar para generar cambios que, en el caso de las empresas, sean para beneficio de sus clientes.

Estos rasgos, en términos empresariales son conocidos como IDENTIDAD ORGANIZACIONAL, que muchas veces existe, pero quienes están en la empresa no tienen plena consciencia de que es, como se articula y como la operan. En consecuencia, es necesario formalizar una metodología que permita a las organizaciones inmersas en un

⁶ ROQUE, Pedro. KAIZEN – ISO 9000 : Reproducción de Guía Técnica de seminario, CONACYT – ASI – PNUD. San Salvador : s.n 1997.

⁷ SCHAVARSTEIN, Leonardo. La Inteligencia Social de las Organizaciones. Buenos Aires : Paidós, 2003.

proceso de certificación ISO 9000, reconocer su identidad, y posteriormente enfocarla hacia el cliente.

La pregunta de investigación resultante sería:

¿Como una empresa de servicios genera una identidad organizacional, para asegurar la satisfacción de los clientes externos?

1.2 HIPOTESIS DE TRABAJO

1.2.1 Hipótesis General

“La identidad organizacional, son los rasgos de la organización que una vez definidos, comunicados al personal, y enfocados hacia el cliente, generan un dinamismo para que la gestión este encaminada a cumplir los requisitos y superar las expectativas de los clientes, lo cual debe ser el objeto primario de una compañía de servicios.”

Esta hipótesis general surge de la mezcla de ideas de autores referenciados, entrevistas a personal directivo de grandes empresas y a la síntesis de las hipótesis alternas presentadas a continuación.

1.2.2 Hipótesis Alternas

La hipótesis general de trabajo se basa en los siguientes postulados alternos:

- La relación cliente – proveedor es la que genera la dinámica del negocio, determina las necesidades de los clientes y el compromiso de los proveedores para satisfacerlas, es la premisa básica que soporta el diseño de la metodología para la construcción de la identidad organizacional a partir del proceso de certificación de calidad ISO 9000.
- “La satisfacción del cliente debe ser la premisa sobre la cual se generen lineamientos y políticas gerenciales que rigen el de que hacer de la empresa, que disponga de una identidad organizacional claramente establecida a partir de un proceso de certificación de calidad ISO 9000”⁸.
- “El proceso de certificación en calidad ayudara a establecer un lenguaje común en procedimientos y normas”⁹.

⁸ SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A., Op. Cit., p. 10.

⁹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION, Op. Cit.

- El trabajo en equipo que se desprende del sistema de gestión de calidad a implantar ayudara a crear una identidad enfocada al cliente, a través del trabajo en equipo y la documentación de los procesos interrelacionados.
- “Las organizaciones que presenten rasgos más nítidos y definidos consiguen un desempeño más satisfactorio y unos clientes más fieles”¹⁰.
- El proceso de certificación genera compromisos en la organización que definen como el norte la satisfacción del cliente.
- “Las fallas del modelo de privatización colombiano se pueden compendiar en la falta de desarrollo institucional y de las organizaciones que se traducen en problemas administrativos, financieros, operacionales y laborales”¹¹.

1.3 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La construcción de la metodología de la investigación, parte un trabajo exitoso realizado en una tesis de la Universidad de los Andes, donde QUINTANA¹² presenta una metodología para la construcción de la identidad organizacional desde la óptica de la calidad total, donde analizando las necesidades de los clientes internos y externos a la luz de la calidad total, se reconoce la relación cliente – proveedor como la razón de ser de la organización.

A diferencia de lo ejecutado por QUINTANA, en esta investigación se hará énfasis en la separación de fases importantes, como la construcción del marco teórico. Adicionalmente, por trabajar sobre un proceso de certificación de calidad, es fundamental acompañar este proceso, identificar los avances del mismo y apreciar como se van haciendo visibles los elementos que permiten construir la identidad organizacional. De tal manera, la metodología a utilizar en el presente trabajo de investigación será:

PASO 1. Planteamiento del problema, hipótesis de trabajo y objetivos de la investigación

PASO 2. Construcción del marco teórico.

PASO 3. Desarrollo del contenido de la investigación

PASO 4. Seguimiento y monitoreo al proceso de certificación ISO 9000 en la empresa SPRBUN S.A.

PASO 5. Aplicación de la metodología propuesta en la empresa SPRBUN S.A.

PASO 6. Redacción de la observación del caso.

¹⁰ ETKIN, Jorge y SCHAVARSTEIN, Leonardo. Identidad de las organizaciones : Invariancia y Cambio. Buenos Aires : Paidós, 1995.

¹¹ ZULETA, Luis Alberto. Porque ha sido exitosa la reestructuración portuaria en Colombia : Estudio de caso en políticas públicas. Bogotá : Universidad Externado de Colombia, 2003.

¹² QUINTANA, Rene David. Metodología para la construcción de la identidad organizacional desde la óptica de la calidad total. Bogotá. 2002. Tesis (Magíster en Ingeniería Industrial). Universidad de los Andes. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial. p. 16.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una metodología para la construcción de la identidad organizacional a partir del proceso de certificación ISO 9000, que sirva como herramienta de gestión para asegurar la satisfacción de los requerimientos de los clientes externos.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Comparar la norma ISO 9000 con las teorías existentes de los principales exponentes de la Identidad Organizacional.
- Articular los conceptos de ISO 9000 con los elementos de identidad organizacional.
- Identificar que los problemas de identidad organizacional resultan en problemas de calidad e insatisfacción de los clientes.
- Enumerar los procesos básicos de la metodología para la construcción de la identidad a partir del proceso de certificación ISO 9000.
- Describir la observación del caso de SPRBUN, utilizando la metodología propuesta.
- Construir la identidad organizacional a través de la participación activa de todos los empleados de la SPRBun.

3 MARCO CONCEPTUAL

3.1 IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

3.1.1 Concepto de Identidad Organizacional

Según los autores Etkin y Schavarstein¹³: constituye definición de dicha identidad la enumeración de todo aquello que permite distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización. La identidad de una organización se materializa a través de una estructura, siendo esta ultima la forma concreta que asume una organización en un aquí y ahora concretos. La estructura se define mediante los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

Este enunciado es el que enmarca de mejor manera la distinción identidad que se trabajará en la presente investigación. Aquí se propone un medio donde opera la identidad organizacional y es en cada relación cliente – proveedor que se establezca; es decir, se reconoce un contexto en el cual se experimenta la identidad de las organizaciones.

Las organizaciones son estructuras de significados y sus estados internos no son dependientes de la presión de factores impersonales que la modelen. Esta estructura se define como la materialización de la identidad, y esta se da a través de las siguientes consideraciones:

- Los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace: lo que mas adelante relacionaremos como IDENTIDAD OPERACIONAL.
- Las relaciones entre sus integrantes y con el entorno: lo que llamaremos como IDENTIDAD CULTURAL.
- Los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control: que reconoceremos como IDENTIDAD GERENCIAL.

A menudo persiste el gran error de confundir imagen con identidad o, lo que es peor, de creer que la gestión de la imagen y relaciones públicas es como una fórmula matemática simple: si se desarrolla un programa de comunicación el resultado es un nivel positivo de imagen. Este postulado sólo es cierto en su primera parte: la empresa no puede esperar un nivel de imagen pública positiva si no hace esfuerzos por conseguirla.

¹³ ETKIN. y SCHAVARSTEIN. Op. cit., p. 212.

“La diferencia principal entre imagen e identidad es que la identidad consiste en proyectar, a través de un programa de comunicación interna y externa, el conjunto de sistemas, estructuras y valores que predominan en la empresa. La imagen, por su parte, es la concepción común a partir de la cual los públicos juzgarán a la empresa”¹⁴.

Identidad e imagen son dos polos de proceso de comunicación que se produce entre una empresa y su entorno social. La empresa genera identidad. La imagen, es un área exclusiva de los públicos, ya que su materia prima está compuesta, principalmente de las interpretaciones que éstos desarrollan de las acciones y la actividad pública de una empresa.

3.1.2 Tipos de Identidad Organizacional

Los autores Etkin y Schavarstein¹⁵ afirman que toda organización posee:

1. Identidad Esquema: que comparte con todas las que pertenecen a su misma rama y actividad.
2. Identidad Construcción: que surge y se genera en su interior, que permite su singularidad en el medio.

La presente investigación hace énfasis en la identidad construcción. Los autores hacen la diferenciación entre los dos tipos de identidad, mas no detallan la construcción de la misma. Es por ello, que en la metodología a seguir se especifican lineamientos claros para que se formalice la identidad construcción de una organización.

Otra declaración de los autores, la cual destaca la importancia de la identidad construcción es: “ Así mismo es importante destacar que las organizaciones que presenten rasgos mas nítidos y definidos de identidad construcción poseen en general un desempeño mas satisfactorio que aquellas donde dichos rasgos se presenten de manera mas ambigua”.

La identidad se presenta como una imagen y su percepción depende de la posición de quien la percibe, lo que permite distinguir entre la endoidentidad percibida desde los estados propios de la organización por sus integrantes, y la exoidentidad percibida por un observador en el dominio de las interrelaciones (relación con el cliente externo). La presente investigación hace énfasis en la exoidentidad, con el objeto que los clientes externos de una organización tomen conciencia de sus rasgos de identidad, a través del cumplimiento de los requerimientos que garanticen una mejor prestación de los servicios.

3.1.3 Dimensiones de la identidad organizacional

Se entiende por dimensión, a una condición de existencia de la organización en estudio.

¹⁴ RIVERA, Vanesa. Diagnostico Organizacional. En: RRPP Net. [En línea]. Disponible en <<http://www.rrppnet.com.ar/diagnosticoorganizacional.htm>>

¹⁵ ETKIN, y SCHAVARSTEIN. Op. cit.

Según Etkin y Schavarstein¹⁶, la identidad de una organización puede definirse mediante las siguientes condiciones que en conjunto constituyen su espacio:

1. Localización. Coordenadas geográficas
2. Tamaño. Coordenadas espaciales.
3. Tiempo. Coordenadas temporales.
4. Tangibilidad o intangibilidad del servicio que presta. Coordenadas materiales.
5. Ciclo de vida del servicio. Coordenadas de frecuencia.
6. Relación Costo – Beneficio. Coordenadas económicas.
7. Organizaciones e instituciones relacionadas. Coordenadas meta sistémicas.
8. Influencia sobre su entorno. Coordenadas ecosistemitas.
9. Necesidades que el servicio satisface. Coordenadas utilitarias.

El conjunto de rasgos definidos para cada dimensión determina un espacio n-dimensional y un lugar en dicho espacio donde la organización existe. Las organizaciones se caracterizan como entidades autónomas por su capacidad para fijar sus propias reglas de operación y estas no están subordinadas a las relaciones con el contexto.

No todas las dimensiones enunciadas serán pertinentes para todas las organizaciones, y habrá además otras dimensiones específicas definidas para cada una de ellas y en general asociadas a la identidad construcción. Por lo tanto estas dimensiones serán objeto de desarrollo de la investigación, demostrando por lo tanto que identidad y estructura son conceptos complementariamente descriptivos pues no pueden entenderse el uno sin el otro.

3.1.4 Rasgos de identidad en la organización

Para indagar si existen rasgos de identidad en las organizaciones, se debe partir de una caracterización con base en preguntas básicas, que puedan evidenciar la existencia de estos rasgos, estas preguntas podrían ser¹⁷:

- ¿Quiénes son los Clientes? La organización entrega al ambiente un conjunto de productos y servicios que afectan o van dirigidos o son absorbidos por personas, y la caracterización de éstas genera distinciones como: esta organización atiende un segmento o trata de cubrir el más amplio espectro posible, y por qué se cubre esa porción y no otra.

- ¿Quiénes realizan aquello que caracteriza a la organización actores? En la organización participan varios conjuntos de personas que pueden ser caracterizados en varias formas, y como en la evolución de aquélla repercute el nivel de instrucción de las personas, las subculturas que se forman es por el acercamiento entre algunos trabajadores por un hecho en común.

¹⁶ ETKIN, y SCHAVARSTEIN. Op. cit.

¹⁷ APROXIMACIÓN A UNA FORMA de intervención y rediseño organizacional para absorber problemas de viabilidad. En: Gestipolis. [En línea]. Disponible en <<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/aprintervviab.htm>>.

- ¿Cuál es la actividad característica de la organización (Transformación)? La organización cuenta con una o varias actividades primarias en las cuales utiliza recursos y los transforma en productos y servicios que entrega al ambiente, tratando de satisfacer necesidades.

- ¿Desde qué perspectiva se plantea cada participante en el proceso? La cosmovisión de los integrantes de la organización determina qué es lo que entienden como relevante para aquella, luego para el analista de la organización es importante tener claro desde qué contexto y dominio están hablando los distintos participantes.

- ¿Quiénes son los dueños de la Organización? Los dueños no necesariamente coinciden con los accionistas mayoritarios o el propietario de la mayor parte del capital, puesto que en este punto se pretende identificar a quiénes son los que dirigen o son responsables del cuidado de la organización, los que imponen sus intereses en la marcha.

- ¿Cuáles son los factores relevantes en el ambiente de la organización? En el ambiente existe un conjunto de factores que son relevantes para la organización, por ejemplo: los competidores, los proveedores, productos sustitutos, potenciales competidores y otros que pueden o intervienen en la sobrevivencia de la organización; también se debe considerar las restricciones de todo tipo que impone el entorno en distintas formas.

Estas preguntas están relacionadas al concepto de definición raíz de Checkland que revisaremos mas adelante.

3.2 CALIDAD

3.2.1 Aspectos Básicos de la Calidad

3.2.1.1 Filosofía de la Calidad

Las empresas a nivel mundial están experimentando los cambios que trae la incursión en un nuevo siglo y estos generan tiempos difíciles para toda organización social, debido al proceso acelerado de competitividad global que vive el mundo, donde la liberalización de las economías es un hecho y la libre competencia vienen a caracterizar el entorno de relaciones de la vida empresarial.

En este contexto, las organizaciones sociales tienen que continuar asumiendo el protagonismo que les corresponde para aportar al crecimiento y desarrollo de los países, logrando mayores índices de eficiencia, productividad y cuidado al medio ambiente, al tiempo que ofrecen productos y servicios de mejor calidad. En este momento es vital para las empresas funcionar con criterios claros de competitividad y productividad de primer nivel.

En épocas pasadas el sistema proteccionista de países como el nuestro, impedía valorar las duras condiciones de la competencia internacional y los mayores niveles de exigencia de los clientes y consumidores, quienes exigen mayor calidad en los productos, cumplimiento en las entregas, precios competitivos y excelencia en la atención de los clientes. La globalización de los años 90, la cual sufrimos en experiencia propia, esta despertando a todas las organizaciones y las obliga a generar nuevas estrategias para adaptarse con éxito a la creciente competencia.

Es precisamente en este río revuelto, que la calidad aparece como una herramienta de competitividad apreciada y valorada por todos en el planeta, produciendo sistemas de gestión empresarial enfocados a los clientes, con base en el que hacer de cada empresa y estableciendo parámetros medibles para distinguirse.

El concepto de calidad, tradicionalmente relacionado con la calidad de un producto manufacturado, se identifica ahora como transversal a toda la actividad empresarial de cualquier tipo de organización social.

3.2.1.2 Conceptos de Calidad

Este trabajo de investigación esta fundamentado en una empresa mediana de prestación de servicios portuarios que quiere instrumentar como uno de los fundamentos de su sistema de gestión de calidad la norma ISO 9000. No obstante como ISO 9000 constituye una norma aceptada de calidad, se hace necesario comprender lo que significa calidad en el ámbito de un negocio y como se puede alcanzar.

La calidad se define como “la totalidad de los rasgos y características de un servicio que se relacionan con la capacidad de satisfacer determinadas necesidades¹⁸”. Esto implica que la organización debe ser capaz de identificar los rasgos y características del servicio que se relacionen con la calidad u que integren la base de su medición y control.

La calidad total consiste de un conjunto de filosofías y sistemas de administración orientados al logro eficiente de los objetivos de la organización para garantizar la satisfacción del cliente e incrementar el máximo valor ante los grupos con intereses en el negocio. La calidad total se alcanza a través del mejoramiento continuo del sistema de calidad.

La calidad es demasiado importante para ocupar un segundo plano ante cualquier otro aspecto de los objetivos de la empresa, mas claramente, no debe estar subordinada a las utilidades ni a la productividad. El hecho de concentrarse en la calidad al final incrementara la rentabilidad y mejorara la productividad.

¹⁸ VOEHL, Frank, JACKSON, Peter y ASHTON, David. ISO 9000 : Guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas. México : Mac Graw Hill, 2001.

El concepto japonés de control difiere enormemente del concepto estadounidense; esa diferencia de significado explica en buena medida el hecho de que la alta dirección americana haya sido incapaz de adoptar sistemas de administración de calidad total. Para los americanos el control conlleva el significado de alguien o algo que limita una operación, proceso o persona. Caso contrario sucede en Japón, donde control significa que todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos en el largo plazo, se desarrollen de manera eficiente y económica¹⁹.

El control no tiene porque ser algo amenazador si se le percibe como algo auto impuesto y orientado a recopilar los hechos necesarios para hacer planes y tomar acciones para llevar a cabo las mejorías.

Con base a los enunciados de los autores, la calidad constituye el objetivo de todos y cada uno de los negocios. Ninguna empresa puede considerar la calidad como algo que no sea de preocupación central, y todas pueden y deben esforzarse para alcanzarla, mantenerla y mejorarla constantemente. Según Cruz²⁰, para llevar a cabo estas etapas existen varias implicaciones que es necesario considerar:

- El enfoque siempre debe ser hacia el cliente, estos se ubican en el corazón del negocio pues todos dependen de los clientes.
- No hay un solo grupo de clientes que sea homogéneo en ningún mercado, los clientes pueden segmentarse de distintas maneras, por lo tanto la calidad implica desarrollar un producto o servicio para una amplia gama de clientes.
- Es preciso comprender las exigencias de los clientes en el sentido más amplio posible.

3.2.1.3 Proceso hacia la calidad

“La calidad es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios”²¹. Esto se debe lograr con la participación activa de todo el personal de la empresa bajo esquemas de liderazgo que permitan transformar los productos, servicios, estructuras, procesos y cultura de las empresas para asegurar su futuro.

Para la implantación de un esquema de calidad no existe un modelo que pueda copiarse, en principio toda organización debe diseñar una metodología de acuerdo a los elementos mencionados anteriormente, con el fin de que la empresa trabaje sobre su propia realidad.

¹⁹ CRUZ RAMIREZ, José. Historia de la Calidad. En: Ética y Empresa. [En línea]. Disponible en <http://www.eticayempresa.com/monografias_rec/historiacalidad.pdf>

²⁰ Ibid.

²¹ JAMES, Paul. La Gestión de la Calidad Total : Un texto introductorio. España : Prentice Hall, 1997.

Como parte de todo proceso de mejoramiento hacia la calidad se observan acciones como: el desarrollo de las actividades de liderazgo y el compromiso de la dirección de la organización, el desarrollo y capacitación del personal, el enfoque a los clientes, el trabajo en equipo con los proveedores, la planificación de la calidad, el aseguramiento de la calidad y los procesos que harán de este esquema una dinámica grabada en la conciencia de las personas que laboran en las empresas.

Estas etapas las podemos enumerar de la siguiente manera

ETAPA 1. Toma de la decisión.

Consiste en analizar seriamente si existe la voluntad de iniciar el proceso, y hacer todo lo que sea posible por llevarlo a su fin, ya que la interrupción o postergamiento genera desconfianza y frustración. Es necesario comprender los esfuerzos que llevara vencer la resistencia al cambio, y esto debe partir de la dirección de la empresa, utilizando tiempo y recursos para transmitir una definición clara de calidad a todos los miembros de la empresa.

Tomada la decisión debe elaborarse un plan para poner en marcha el proceso, debe existir un encargado de tiempo completo que dependa directamente de los presidentes de la compañía para trabajar transversalmente en la estructura. El plan debe ser parte del Plan Estratégico de la compañía. Como parte de esta organización se creara un Comité de Calidad, que manejaran comités de calidad por áreas y equipos de mejoramiento. También debe tenerse en cuenta la necesidad de contratar los servicios de un asesor externo.

ETAPA 2. Preparación.

Se recomienda realizar un programa de capacitación intensa en conceptos y filosofía de la calidad, logrando la asimilación por parte de los empleados como una herramienta que permitirá hacer más fácil y mejor su trabajo, con el fin de generar compromiso.

Es conveniente en esta etapa efectuar un diagnostico de calidad de la organización, considerando aspectos como el nivel de satisfacción de los clientes, el clima organizacional, identificación de procesos fundamentales, y ejecutar la metodología DOFA para conocer bien el estado en el cual arrancara la empresa el proceso.

ETAPA 3. Implantación de procesos.

En esta fase se pondrán en marcha los procesos de mejoramientos con base en los equipos de mejoramiento estructurados, quienes para este momento deben estar suficientemente entrenados en conceptos y procedimientos de calidad, para avanzar en la solución de problemas.

En los aspectos de capacitación deben incluirse los temas referentes al sistema de certificación de calidad que se persigue, si este es el caso, como por ejemplo las normas de aplicación de ISO 9000.

ETAPA 4. Consolidación.

En esta fase se desarrollan los procesos de mejora y la capacitación en técnicas de calidad más avanzadas. Se desarrollan los sistemas y procedimientos con base a las normas de certificación (Ej.: ISO 9000), y posteriormente se trabaja con los procesos de mejora manteniendo y ajustando la gestión estratégica.

Lo antes expuesto no tiene un carácter definitivo o absoluto, depende del dinamismo y proceso que haya alcanzado cada organización.

3.2.1.4 Ciclo de Control y Mejoramiento.

El mejoramiento y aseguramiento de la calidad se basa en el ampliamente conocido Ciclo de Control, conocido como el PHVA²², que se compone de las siguientes cuatro fases:

PLANEAR: Actividad que determina que es lo que se debería hacer, cual es la meta y como se debe alcanzar.

HACER: Significa transformar los procesos actuales con el fin de mejorar su desempeño de acuerdo a lo planeado.

VERIFICAR: Determina el grado de cumplimiento de las actividades y las metas planeadas.

ACTUAR: Significa realizar los ajustes a los nuevos procedimientos y estandarizarlos, con el fin de garantizar que siempre se apliquen.

El seguimiento del ciclo de control garantiza el mejoramiento permanente del desempeño de los procesos de la organización.

3.2.1.5 Cultura Organizacional para la Calidad

Al hablar de cultura organizacional para la calidad se debe decir que las organizaciones al igual que los individuos tienen unos rasgos definidos, rasgos que hablan de su estructura, manera de hacer las cosas y de quienes las hacen, y estos a su vez dan forma a la cultura de la organización.

Se define la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias y principios compartidos entre los miembros de una organización. Según J. Campbell hay siete características que, al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura de una organización:

²² INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION, Op. Cit.

- a. El grado de autonomía individual que las personas tienen para ejercer la iniciativa.
- b. El conjunto de niveles, normas y reglas.
- c. El grado de apoyo que muestran los directivos a los subordinados.
- d. Identidad organizacional.
- e. Recompensa al desempeño.
- f. Tolerancia al conflicto.
- g. Disposición al riesgo.

Las características antes citadas son relativamente estables y permanentes en el tiempo, como la personalidad de un individuo, de modo que la cultura organizacional es estable en el tiempo.

3.2.1.6 Factores de la calidad analizados por diferentes ideólogos

Se escogió a 3 importantes ideólogos de la calidad para hacer un análisis comparativo de sus teorías y conceptos, estos ideólogos son:

JOSEPH M. JURAN
 KAORU ISHIKAWA
 WILLIAM EDWARDS DEMING

Y de acuerdo a lo citado se analizaron los siguientes conceptos

- a. Definición de calidad
- b. Política de calidad
- c. Objetivo de Calidad
- d. Base del mejoramiento
- e. Factores Humanos
- f. Control de procesos.

Obteniendo lo siguiente

JOSEPH M. JURAN

- a. Adecuación para el uso.
- b. Menos del 20% de los problemas de calidad se deben a los trabajadores.
- c. Satisfacción del cliente
- d. Reducción de costos
- e. Oportunidad para aumentar sus ingresos mediante bonos por un buen trabajo, seguridad en el trabajo, trabajo en equipo, oportunidad para proponer ideas creativas para participar en la planeación activa.
- f. Se basa en las herramientas estadísticas de la calidad.

KAORU ISHIKAWA

- a. Significa calidad del producto. En su interpretación más amplia, es calidad del trabajo, del proceso de servicio de la información en el sistema y de las personas.
- b. Controlar la calidad en todas sus manifestaciones.
- c. El control de calidad se realiza para lograr aquella calidad que cumple con los requisitos de los consumidores.
- d. Trabajo en grupos pequeños en la solución de problemas en forma continua teniendo en cuenta el factor humano
- e. Círculos de calidad.
- f. Métodos estadísticos, las siete (7) herramientas para el control de la calidad: Diagrama de Pareto, Diagrama Causa – Efecto, estratificación, hoja de verificación, histogramas, diagrama de dispersión, Gráficos y cuadros de control.

WILLIAM EDWARDS DEMING

- a. Sobrepasar las necesidades y expectativas del cliente a lo largo de la vida del producto.
- b. Mejoramiento incesante de la calidad.
- c. Alcanzar la calidad, mejorar la productividad, disminuir el costo y aumentar las utilidades.
- d. Trabajo en equipo.
- e. Participación incesante de todos los miembros de la organización.
- f. Usar herramientas estadísticas para el control de la calidad.

3.2.2 NORMA INTERNACIONAL DE CALIDAD ISO 9000

3.2.2.1 Concepto de ISO 9000²³.

La intención de la norma ISO es la de esclarecer y normalizar términos que se aplican al campo de la administración de la calidad, por consiguiente se explicara que significa cada uno de los términos más conocidos:

- Control de calidad, tiene que ver con los medio operativos para satisfacer los requerimientos de calidad.
- Aseguramiento de la calidad, se orienta a brindar confianza en cuanto a la satisfacción de los requerimientos de calidad, tanto dentro de la organización como en forma externa a clientes y autoridades.
- Administración de la calidad incluye tanto control de calidad como aseguramiento de la calidad, así como los conceptos adicionales de política de calidad, planeación de calidad y mejoramiento.

²³ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION, Op. cit.

Los términos definidos en esta norma internacional tienen aplicación directa en las siguientes series de normas internacionales sobre la calidad u las series relacionadas de normas internacionales:

- ISO 9000: Normas para la administración de la calidad y aseguramiento de la calidad (lineamientos para selección y uso).
- ISO 9001: Sistemas de calidad (modelo para aseguramiento de la calidad en el diseño / desarrollo, producción, instalación y servicio).
- ISO 9002: Sistemas de calidad (modelo para aseguramiento de la calidad en producción e instalación).
- ISO 9003: Sistemas de calidad (modelo para aseguramiento de la calidad en inspección final y pruebas).
- ISO 9004: Elementos de la administración de la calidad y sistemas de calidad (lineamientos)

ISO 9000 se inicio en 1979, cuando se lanzo el Iritis Standard Técnica Comité 176 para establecer los principios genéricos de calidad para satisfacer la necesidad de contar con una norma internacional mínima para la forma en que las empresas manufactureras debían establecer métodos de control de calidad. Esto incluía no solo el control del de la calidad del producto, sino también el mantener la uniformidad y el carácter predecible de la misma.

Las partes de la norma ISO entran en dos grupos:

- 1) los requerimientos mismos de los sistemas de calidad (ISO 9000, 9001, 9002, 9003 y 9004)
- 2) los lineamientos para la norma.

Una empresa que busca el registro bajo la norma opta por ser evaluada únicamente bajo una de estas partes, por ejemplo ISO 9001 o 9002. El éxito o fracaso de una empresa depende de que demuestre que ha cumplido con los requerimientos en materia de calidad.

Descripción de la ISO 9001.²⁴

En esta norma el significado de “diseño” es muy semejante al que tiene la palabra en el lenguaje cotidiano. En una empresa que lleva a cabo diseño se espera que genere un producto que cumpla con un requerimiento definido de un cliente, ejemplos:

- Un arquitecto diseña un edificio para que cumpla con los requerimientos planteados por sus clientes en cuanto a espacio.
- Un fabricante de grúas produce una grúa elevada para una fábrica en particular.
- Un consultor en materia de administración diseña un programa de consultaría para resolver problemas definidos de una empresa.

²⁴ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION, Op. cit.

En estos ejemplos, se definen los requerimientos de un cliente en particular y luego se diseña un producto o servicio que se adapte a ellos.

Para identificar la relaciones existentes entre ISO 9000 y el aseguramiento de la calidad clásico, se tendrá en cuenta la premisa: “las preguntas donde, cuando, quien implicadas en la certificación ISO 9000 son contestadas satisfactoriamente por el sistema japonés de aseguramiento de la calidad²⁵”.

Ubicar la calidad en primer lugar resulta fundamental para la supervivencia a largo plazo de todas las organizaciones. Las organizaciones que descuidan el aseguramiento de la calidad a cambio de entregar el producto primero en un mercado competitivo posteriormente descubren defectos y a la larga padecen de ello. Innumerables empresas han fracasado por este motivo. En el siglo venidero, se dirá lo mismo de aquellas organizaciones que opten por no instrumentar procesos de certificación ISO 9000.

Es preciso que los administradores perciban las reclamaciones y problemas de calidad como oportunidades para mejorar la organización y las actitudes, y para poner en práctica reformas. El principio fundamental del control de la calidad radica en identificar la raíz de un problema para tratar de impedir que el mismo se vuelva a presentar.

A continuación se enumeran lineamientos comunes para la norma ISO 9000 y el sistema de aseguramiento de la calidad clásico:

- El aseguramiento de la calidad no estará completo a menos que los requerimientos establecidos reflejen las necesidades del usuario.
- Para lograr la efectividad, el aseguramiento de la calidad habitualmente requiere una evaluación continua de los factores que afectan la idoneidad del diseño o la especificación de las propuestas, así como verificaciones y auditorias de producción, instalación y operaciones de inspección.
- Brindar confianza puede implicar el producir evidencia.
- Dentro de la organización, el aseguramiento de la calidad sirve como una herramienta de administración.
- En situaciones contractuales, el aseguramiento de la calidad sirve para generar confianza en el proveedor.

De esta manera proporcionar requerimientos basados en el usuario, producir evidencia, y generar confianza constituyen tres aspectos esenciales que vinculan los sistemas de aseguramiento de la calidad estilo ISO 9000 con los japoneses.

²⁵ OZEKI, Kasuo y ASAKA, Tetsuichi. Handbook of Quality Tools : The Japanese approach. Cambridge : Productivity Press, 1990.

3.2.2.2 Elementos del Sistema de Gestión de calidad basado en ISO 9000²⁶.

El sistema de gestión de calidad se conforma de tres partes diferentes: el manual de calidad, el manual de procedimientos y la documentación:

- **Manual de calidad:** El manual de calidad constituye una declaración de política. Incluye la política de la calidad global de la empresa, junto con los enunciados sobre la manera en la que se instrumentaran los requerimientos de la ISO 9000 en circunstancias particulares de la empresa. El manual de calidad tiene distintas funciones, incluyendo la de brindar indicaciones importantes a los asesores externos, cuya primera tarea en la evaluación consiste en establecer si el sistema documentado abarca los requerimientos de la ISO 9000. Un manual de calidad con un buen formato proporciona un puente efectivo entre la norma y las actividades reales de la empresa. El manual de calidad también puede constituir una útil herramienta de mercadotecnia; se pueden poner copias del mismo a disposición de los clientes que busquen la confirmación del aseguramiento de la calidad del proveedor.
- **Manual de procedimientos:** Es obvio que el manual de procedimientos reúne todos los procedimientos que se han elaborado para cumplir con los requerimientos del cliente identificados. El manual de procedimientos no exige más que un sistema de numeración coherente, una breve introducción, y una lista de procedimientos contenidos en el manual.
- **Documentación:** La documentación incluye las formas en blanco requeridas por los procedimientos, así como otras formas llenas y registros que contengan evidencia de que se ha seguido el sistema de calidad. Las copias maestras de las formas en blanco forman parte de los procedimientos que las relaciones, y por lo tanto, se encuentran dentro del manual de procedimientos. Estas formas no se pueden utilizar y el sistema exige que se obtengan copias de las mismas siempre que se necesiten. también se necesita un sistema para salvaguardar los registros que estén completos; el lugar en el que se vayan a conservar, por cuanto tiempo se deben guardar y quien será el responsable de ellos son puntos pertinentes que será necesario tener claros.

3.3 PROCESOS DE AUDITORIA

3.3.1 Concepto de Auditoria

La auditoria puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

²⁶ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION, Op. cit.

Una auditoría efectiva y eficiente se enfoca en los procesos que crean valor para los negocios y en los riesgos potenciales que obstaculizan tales procesos. Los riesgos que afectan un negocio y que deben influir en las decisiones de la gerencia no se encuentran únicamente en los estados financieros. Una auditoría enfocada en los riesgos debe identificar, documentar y evaluar la manera en que los riesgos de negocios afectan las aseveraciones de los estados financieros.

A medida que las organizaciones cambian y crecen como resultado del rápido desarrollo del mundo de los negocios, los auditores también deben adaptar su enfoque para validar información financiera clave. Bajo este enfoque, el riesgo de la auditoría ya no se limita a los estados financieros, sino que se centra en los riesgos de negocios que amenazan la capacidad de una compañía para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Un proceso de auditoría se basa en un conocimiento profundo de las operaciones, actividades, ambiente externo y cultura de la organización. El objetivo final de una auditoría basada en el Proceso de auditoría consiste en emitir una opinión independiente sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad. La consultora internacional KPMG ofrece a sus clientes un proceso de auditoría con un marco de referencia que aborda las necesidades actuales del negocio, así como los conocimientos funcionales y de la industria, la cual se muestra en la figura No 1.



Figura No 1. Sistema de medición
Fuente: <http://www.kpmg.co.cr/Auditoria.html>

Toda entidad tiene que hacer frente a riesgos de la más variada índole, que le pueden afectar de las más diversas formas posibles dentro de la actividad de la empresa. Las empresas deben determinar cuáles son los niveles de riesgo aceptables y tratar de evitar que sobrepasen esos límites.

Pero, antes de determinar los riesgos, hay que determinar los objetivos. Cada entidad debe determinar sus objetivos, sus puntos fuertes y débiles y las oportunidades y amenazas del entorno. De esta manera obtendrá un plan estratégico que identificará los factores de éxito o condiciones para alcanzar sus objetivos. Los objetivos pueden clasificarse entre objetivos operacionales, objetivos relacionados con la información financiera y objetivos de cumplimiento.

Una vez identificados los objetivos, podemos pasar a la identificación y el análisis de riesgos. La dirección debe identificar los riesgos existentes en todos los niveles de la empresa, hay muchos procedimientos para proceder a su identificación pero no es relevante cuál de ellos se use. Una vez identificados, la dirección debe realizar un análisis de los factores que generan los riesgos, de manera que debe estimar la importancia de los mismos, evaluar la probabilidad de que se den y analizar cómo han de gestionarse (estableciendo medidas que tiendan a limitarlos o reducirlos).

Hay que tener en cuenta que los cambios producidos en la economía, el sector de actividad, la reglamentación y las actividades de las empresas hacen que un sistema de control interno que se considera eficaz en un contexto determinado quizás no lo será en otro. El análisis de riesgos es, por tanto, una actividad que debe renovarse de forma continuada. La dirección debe estar permanentemente alerta para detectar las circunstancias que van modificando el entorno y por consiguiente los riesgos a enfrentar.

Las actividades de control, junto con ciertas actividades de gestión, nos ayudarán a evitar que los riesgos a los que está sujeta la entidad se lleguen a materializar y produzcan efectos negativos en ésta. Las actividades de control se traducen en políticas (lo que debe de hacerse) y procedimientos (mecanismos concretos de control).

3.3.2 Auditoria y Calidad

Organizaciones de todo tipo pueden tener la necesidad de demostrar su responsabilidad con el sistema de gestión de calidad implantado (SGC) y la práctica asociada de Auditoria de calidad se ha tornado como una forma de satisfacer esta necesidad. La intención de estos sistemas es la de ayudar a una organización a establecer y mejorar sus políticas, objetivos, estándares y otros requerimientos de calidad.

Un conjunto de estándares de calidad han sido elaborados para guiar a las organizaciones, auditores y sus clientes, en los principios comunes para la ejecución de auditorias de calidad. Estas también proveen definiciones de auditoria de calidad y otros términos relacionados.

Hasta el momento la serie de estándares en este campo de la auditoria de calidad incluye:

La norma 9000:2000

La 9001:2000
ISO 9001:1994.etc.
UNE –EN 30011-1:1993 Auditorias
UNE-ENE 30011-2.1993 Auditorias
UNE-ENE 30011-3:1993 Gestión de Auditorias

En este sentido, Romero Pastor²⁷ se plantea definiciones que sirven de soporte a los procesos de auditorias de calidad montados en las empresas, los cuales se listan a continuación:

Criterio de Auditoria: Políticas, practicas, procedimientos o requerimientos contra los que el auditor compara la información recopilada sobre la gestión de calidad. Los requerimientos pueden incluir estándares, normas, requerimientos organizacionales específicos, y requerimientos legislativos o regulados.

Evidencia de Auditoria: Información, registros o declaraciones de hecho verificables. La evidencia de auditoria puede ser cualitativa o cuantitativa, es utilizada por el auditor para determinar cuando se cumple con el criterio de auditoria. La evidencia de auditoria se basa típicamente en entrevistas, revisión de documentos, observación de actividades y condiciones, resultados de mediciones y pruebas.

Resultados de la Auditoria: Resultados de la evaluación de la evidencia de auditoria recopilada comparada contra los criterios de auditoria acordados. Los resultados de la auditoria proveen la base para el reporte de la auditoria.

Equipo Auditor: Grupo de auditores, o un auditor individual, designados para desempeñar una auditoria dada; el equipo auditor puede incluir expertos técnicos y auditores en practicas. Uno de los auditores del equipo de la auditoria desempeña la función de auditor líder.

Auditado: Organización que se audita.

Auditor (Calidad): Persona calificada para realizar auditorias de calidad.

Auditoria de calidad: Proceso sistemático, documentado y de verificación objetiva para obtener y evaluar la evidencia de la auditoria y determinar cuales actividades especificas, eventos, condiciones, sistemas gerenciales, de calidad o información referente a estos aspectos, cumplen con los criterios de auditoria, y la comunicación de los resultados de este proceso al cliente.

Auditor líder (calidad): Persona calificada para manejar y realizar auditorias de calidad.

²⁷ ROMERO PASTOR, Jenaro. Auditoria del Sistema de Gestión de Calidad. En: Gestipolis. [En línea]. Disponible en <<http://www.gestipolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/audisiscal.htm>>

Experto técnico: Persona que provee el conocimiento y la experiencia específica al equipo auditor, pero que no participa como un auditor.

3.3.3 Objetivos de una auditoría de calidad

La auditoría debe estar basada en objetivos definidos por el cliente. El alcance es determinado por el auditor líder en acuerdo con el cliente para alcanzar los objetivos. El alcance describe la extensión y límites de la auditoría.

Los objetivos y el alcance deben ser comunicados al auditado antes de la auditoría.

Los siguientes son ejemplos de objetivos típicos:

- a) Determinar la conformidad con los criterios de auditoría del sistema de gestión de calidad del auditado.
- b) Determinar cuando el sistema de gestión de calidad del auditado se ha implementado y mantenido apropiadamente.
- c) Identificar las áreas de mejora potencial.
- d) Evaluar el sistema de gestión de calidad de una organización cuando existe un deseo de establecer una relación contractual, como la que se da con un proveedor potencial o un socio empresarial.

Una auditoría de calidad debe enfocarse en criterios claramente definidos y documentados.

3.3.4 Indicadores de Gestión

Se habla mucho acerca de la importancia de “agregar valor” durante las auditorías de sistemas de gestión de la calidad (SGC), pero ¿qué significa esto realmente? ¿Es posible agregar valor sin comprometer la integridad de la auditoría ni suministrar consultoría? En principio, todas las auditorías deberían agregar valor, pero este no siempre es el caso.

Existen varias definiciones de “valor” en los diccionarios, pero todas se centran en el concepto de algo que es útil. Por lo tanto, agregar valor significa hacer que algo sea más útil.

Algunas organizaciones han usado la serie de normas ISO 9000 para desarrollar sistemas de gestión de la calidad que se integran en sus formas de hacer negocios, y son útiles facilitándoles alcanzar sus objetivos estratégicos de negocios -en otras palabras, ellos agregan valor a la organización. Por el contrario, otras organizaciones pueden haber creado simplemente un conjunto burocrático de procedimientos y registros que no reflejan la realidad de la manera en que la organización trabaja realmente y simplemente agregan costos sin ser útiles. En otras palabras, no “agregan valor”.

La forma mas elemental de agregar valor en la auditoria es enfocarse más en el proceso y menos en los procedimientos. Algunos procedimientos documentados, instrucciones de trabajo, listas de verificación, etc. pueden ser necesarios para que la organización planifique y controle sus procesos, pero la fuerza impulsora debería ser el desempeño del proceso, medido a través de indicadores claros que se ajusten a las necesidades de la empresa.

Un indicador de gestión se define como “una relación entre variables que permite observar aspectos de una situación, para compararlos con las metas y los objetivos propuestos. Dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o de los fenómenos observados”²⁸.

Desde el punto de vista cibernético, los indicadores se los concibe no solo como un mecanismo de control, sino también coma mecanismo de direccionamiento e indicación, en este sentido, los indicadores pueden ser empleados para suministrar información relevante, minimizando la cantidad de datos irrelevantes que reciben los administradores, de tal manera que se tenga en cuenta la limitada capacidad individual de los administradores.

Los sistemas de indicadores, coma núcleo de los sistemas de control gerencial, proveen los instrumentos necesarios para la medición evaluación y seguimiento de los propósitos, planes y programas planteados par la organización, con el fin de establecer los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad de la organización a través del tiempo.

Adicionalmente, los indicadores de gestión deben incorporar dentro de los procesos de realimentación las desviaciones observadas entre la realidad y las situaciones esperadas, de tal manera que se potencie el desarrollo de procesos de aprendizaje que permitan la redefinición continua de las metas, objetivos y estrategias de la organización.

Características

Un adecuado diseño de un sistema de indicadores de gestión debe tener presente las siguientes características de los indicadores:

- Los indicadores deben ser de fácil interpretación, claros y concisos, igualmente deben informar de manera oportuna a los administradores las desviaciones observadas en las variables criticas.
- El sistema de indicadores debe de una parte permitir un manejo descentralizado, y de la otra, manejar la comunicación entre los diferentes niveles.
- El sistema de indicadores debe ser muy flexible, de manera que pueda responder de manera oportuna a los cambios del entorno.

²⁸ BAHAMON, José Fernando. Modelo para la definición y construcción de indicadores de gestión en las instituciones de educación superior. Bogota. 2001. Tesis (Magíster en Dirección Universitaria). Universidad de los Andes. Centro de Investigación y Formación en Educación..

3.3.4.1 Niveles de Medición²⁹

Uno de los aportes más valiosos de la concepción cibernética de los sistemas de control de gestión, es la posibilidad de establecer y negociar los indicadores de gestión de acuerdo con los distintos niveles gerenciales de la organización. Aplicando el principio de la recursión, cada grupo viable autogestionado define sus indicadores a partir de un proceso de negociación y ajuste de los objetivos con el sistema de mayor nivel que lo contiene; de esta manera se puede llegar hasta el nivel de establecer los indicadores para cada persona a grupo de personas claves dentro de la tarea primaria.

Espejo³⁰ opina que para cada variable se deben establecer tres valores definidos por Beer, que permiten establecer claramente las diferencias entre el corto, el mediano, y el largo plazo; a partir de estos valores se calculan los indicadores de latencia, logro y desempeño.

Valor actual:

Corresponde al valor corriente de la variable medida; este valor representa la situación real lograda, sin ajuste al plan inicial, de acuerdo con los recursos y limitaciones existentes.

Valor de capacidad:

Corresponde al valor que la variable definida puede lograr con los recursos disponibles. El conocimiento de este valor es necesario para definir el alcance de las posibilidades de mejoramiento de la organización. Es responsabilidad de la función de control de la organización alcanzar la mejor utilización de los recursos disponibles; esto implica tratar de mover el valor de actualidad al valor de capacidad.

Valor potencial:

Corresponde al valor que la variable puede llegar a tener en una situación ideal. Este valor es solamente significativo como escenario de las potencialidades que se desprenden de cada una de las directrices y políticas definidas por la función directiva.

El valor de potencialidad, provee un direccionamiento para el desarrollo de los recursos de la organización; esto significa dos cosas: el apalancamiento de los recursos existentes; o el incremento de los recursos base de la organización. Es por lo tanto una función de los sistemas de inteligencia y control la formulación de planes de desarrollo para emplear los recursos latentes de la organización.

²⁹ CARMONA, Angélica María. Visión Cibernética de los Sistemas de Control de Gestión. Bogotá : Universidad de los Andes, 1996. (Memos de Investigación CIFI ; no. 240)

³⁰ ESPEJO, Raúl. The Viable System Model : Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM. Chichester : Willey, 1989.

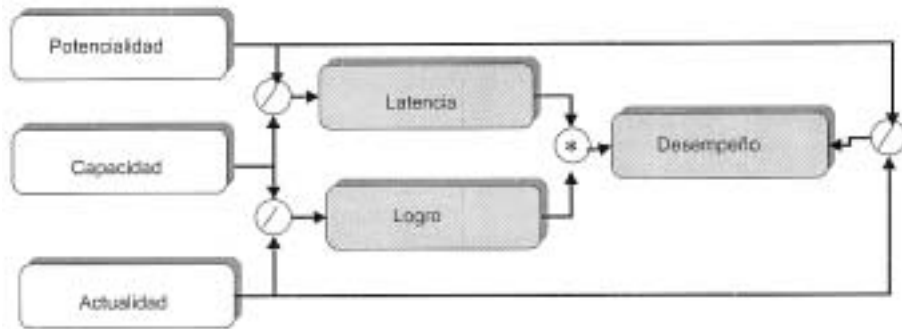


Figura No 2. Sistema de medición³¹

Una vez establecidos los valores de actualidad, capacidad y potencialidad, el indicador de "logro" se obtiene de la relación entre el valor de capacidad y el valor de actualidad, como se observa en la Figura No.1, así mismo el indicador de latencia se obtiene de la relación entre el valor de potencialidad y el valor de capacidad; finalmente el indicador de desempeño se obtiene de la relación entre los dos indicadores anteriores.

³¹ Figura tomada de la Tesis: BAHAMON, Op. cit., p. 23.

4 METODOLOGIA PARA LA CONTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL A PARTIR DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD ISO 9000

4.1 PREMISAS TEORICAS DE LA PROPUESTA

4.1.1 Relación cliente – proveedor.³²

El cliente es la base fundamental de los conceptos de calidad enunciados en el numeral 3.2.1., y por consiguiente la relación cliente – proveedor es la base fundamental de la metodología, donde cada persona como proveedor debe pensar y actuar bajo un esquema de satisfacción al cliente, explicado a través de la filosofía y cultura organizacional para la calidad, enfocándose en el cumplimiento de los requisitos establecidos para medir de manera adecuada esta satisfacción. Cada persona dentro de la organización es proveedor y cliente de otras personas, ejecutando el ciclo de control y mejoramiento enunciado en el numeral 3.2.1.4.

La figura No 3. Muestra la propuesta de relación cliente – proveedor, mostrando las necesidades o requerimientos que surgen del cliente, y son comunicadas a todos los empleados de la empresa, las cuales deben ser satisfechas por el proveedor o responsable del proceso dentro de la organización.

Estos elementos fueron organizados de esta manera debido a los conceptos de calidad expresados en el sistema de calidad ISO 9000, enumerados en el capítulo 3.2, donde los aspectos básicos de la teoría de calidad y la norma internacional ISO 9000 enuncian que “el cliente debe ser el inicio y el final de los procesos en un sistema de gestión de la calidad”³³.

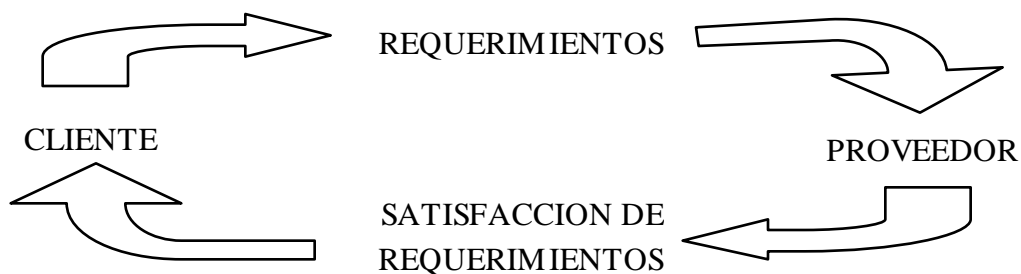


Figura No 3. Relación propuesta cliente – proveedor.

³² QUINTANA, Op. cit, p. 68.

³³ VOEHL. y JACKSON, Op. cit.

4.1.2 Objeto de una organización social.

De acuerdo a lo expresado en el capítulo 3.1, la base de los enunciados de identidad organizacional, es la organización social. En el capítulo 3.1 se hace referencia a los conceptos de tipo de organización que encontramos en el numeral 3.1.1, elementos que componen del numeral 3.1.3, y como a través de los rasgos de la identidad organizacional exploramos las características distintivas de la organización social objeto del estudio. Otros aspectos enunciados a continuación tienen relación directa con la filosofía de la calidad y la norma internacional ISO 9000, como lo son los conceptos de requerimientos de los clientes y satisfacción de los mismos.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

El objeto de una organización, en términos económicos se puede expresar de la siguiente manera:

- Empresa privada: busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.
- Empresa pública: tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social sin obtener lucro.

Las organizaciones sociales perduran si cuentan con clientes que desarrollen las labores tanto internas (personal de la compañía), como externas (clientes que solicitan los servicios). La permanencia, tanto del cliente interno como del externo en la organización depende del grado de satisfacción que le genere, a través de todas las relaciones que operen en este medio, de acuerdo a la filosofía de la calidad y el ciclo de control y mejoramiento enunciados en el capítulo 3.

La entrada para los procesos desarrollados dentro de la organización son fundamentalmente los requerimientos de los clientes que se logren identificar, a partir de estos requerimientos se establece una estructura que propenderá por cumplirlos. Ver Figura No 4.

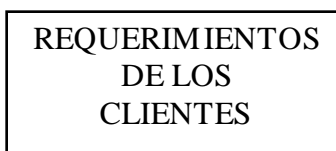


Figura No 4. Input del proceso operativo de una organización de servicios.

El diseño de la metodología tendrá en cuenta los pormenores de estas relaciones, fundamentadas en los lineamientos de calidad que persigue con el proceso de certificación

de calidad. De esta manera incluirá la razón de ser de una organización social: La satisfacción de los clientes, internos y externos. Ver figura No 5.



Figura No 5. Output del proceso operativo de una organización de servicios.

La organización social es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, y otros. Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos, como ejemplo tenemos el ciclo PHVA³⁴, y adecuar los medios disponibles al resultado deseado. Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración.

4.1.3 Elementos de una organización social

De acuerdo a lo enunciado en el capítulo No 3, numeral 3.1.1 donde se explica que la identidad organizacional parte de la identificación de unos elementos que estén arraigados en las personas que hacen parte de la empresa, de cómo estas personas hacen las cosas y bajo que lineamientos trabajan.

La organización social debe contar con elementos claramente diferenciados, estableciendo como interactúan entre ellos y definiendo las limitaciones de cada uno. En esta metodología la organización se estudiará como un sistema, siguiendo los lineamientos del pensamiento sistémico, integrado por tres elementos: Talentos Humanos, Red de Procesos y Filosofía Empresarial.

*El elemento Talentos Humanos denota a la gente que trabaja en la organización; son quienes desarrollan y ejecutan cada una de las acciones implicadas con el funcionamiento de la misma, para esta investigación serán los dueños del proceso, es decir, quienes tienen la decisión si ejecutan los cambios o los retrasan.

*El elemento Red de Procesos corresponde al conjunto estructurado y medible de operaciones relacionadas que se desarrollan en una organización con el objetivo de satisfacer un requerimiento de un cliente específico. Se establecerán diferencias entre los tipos de proceso existentes.

³⁴ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Op. Cit.

*El elemento Filosofía Empresarial corresponde a los enfoques, pensamientos y políticas que marcan los lineamientos de los procesos de una organización. Este elemento es la directriz que le sirve como guía a los talentos humanos para desarrollar los procesos.

Los elementos de la organización social llevan intrínsecos la definición de satisfacción de los requerimientos del cliente, tratado en el numeral 3.2.2. Cuando la organización se adentra en un proceso de certificación de calidad como el ISO 9000, del cual se hace referencia en el capítulo 3, los talentos humanos interiorizan que ellos son los encargados de establecer relaciones con los clientes externos o internos, y a través de su trabajo cumplen con las expectativas de los mismos. De la misma manera la red de procesos se debe acomodar para que las tareas desarrolladas estén encaminadas a cumplir con esas expectativas, brindándole a los talentos humanos las herramientas para llevar a cabo su labor. La filosofía empresarial es la que se encarga de organizar y direccionar los talentos humanos y la red de procesos para que la empresa como un todo tenga ese objetivo de calidad, engranando con la filosofía de la calidad enunciada anteriormente, y esto se debe materializar a través de la misión, visión, políticas y demás declaraciones que den sentido a la compañía.

Este modelo lo podemos graficar mediante un esquema de red de elementos, lo cual implica que cada elemento entrega y recibe material para desarrollar la tarea organizacional con enfoque a la calidad, es decir, los elementos no actúan de una forma separada o aislada, contrario a eso deben actuar como elementos de un sistema llamado organización social. Ver Figura No 6.

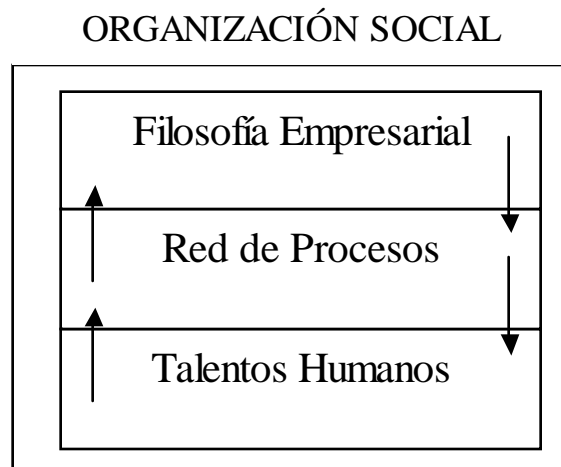


Figura No 6. Esquema propuesto de red de elementos.

4.1.4 Dimensiones de la identidad organizacional

De acuerdo al libro Identidad de las organizaciones de Etkin y Schavvarstein³⁵, tratado en el numeral 3.1 y al análisis del objeto y los elementos de una organización, encontramos que la identidad en las organizaciones cubija varios aspectos o dimensiones, tanto a nivel cultural y gerencial como a nivel operativo, así:

IDENTIDAD CULTURAL. Este elemento tratado en el numeral 3.1.3, deja claro que cualquiera que sea la organización, la interacción de seres humanos es vital para la preservación y conservación de la identidad. La relación de estos, en sus diferentes formas, es la que da la vida y fuerza al propósito de la organización, ya sea en el papel de clientes internos o externos, ellos participan de la identidad del sistema activa y abiertamente. Esta interacción de seres humanos es la que permite desarrollar la identidad cultural en las organizaciones.

IDENTIDAD GERENCIAL. Este elemento tratado en el numeral 3.1.3, establece que la identidad define lo que una organización es, por esta razón, es imperante que las organizaciones no olviden lo que son o para lo que fueron creadas. En el momento en que esto ocurra, se pierde el norte y la carta de navegación estaría comandada por directrices mal enfocadas. En consecuencia las organizaciones establecen declaraciones de misión, visión, valores, formulan planes de acción, estrategias y políticas bien definidas con el propósito de establecer una meta por la cual los talentos humanos trabajan. Estas guías determinan la identidad gerencial.

IDENTIDAD OPERACIONAL. Este elemento tratado en el numeral 3.1.3, define que la identidad no es una conexión de palabras planas; tiene que ser visible, tangible y omnipresente. Todo lo que hace una organización debe ser una afirmación de su identidad. Los servicios que ofrece deben proyectar sus normas y valores. Los activos como edificios, oficinas, procesos, métodos y demás son manifestaciones de la identidad.

De esta manera encontramos que la identidad de la SPRBun se puede definir en 3 dimensiones que son transversales al proceso de certificación de la calidad ISO 9000, de la siguiente manera:

1. Identidad Cultural: ¿Quiénes identifican el sentido de la organización y desarrollan los procesos? ¿Cuáles son las premisas teóricas sobre las cuales desarrollan su trabajo los empleados de la empresa? ¿Cuál es el modelo mental que manejan los trabajadores?
2. Identidad Gerencial: ¿Para que fue creada la organización? ¿Cuál es su principal objetivo? ¿Qué derrotero esta marcado para el futuro de la empresa? ¿Para que fue creado su puesto de trabajo? ¿Hacia donde vamos?

³⁵ ETKIN, y SCHAVARSTEIN., Op. cit.

3. Identidad Operacional: ¿Qué hace la organización? ¿Cómo lo hace? ¿En cuanto tiempo lo hace? ¿Con que recursos cuenta? ¿Cuáles es el core bussines³⁶ ?

Estas preguntas tendrán respuesta a través del proceso de certificación de la calidad que seguirá la organización social, bajo los conceptos definidos en el capítulo 3.

4.1.5 Pensamiento sistémico³⁷

La teoría general de los sistemas es un enfoque para el estudio científico de la realidad, diferente del de las ciencias clásicas, cuyo primer enunciado se debe al biólogo Ludwing Von Bertalanffy, quien publicó, en 1951 en la revista HUMAN BIOLOGICS, un artículo titulado “TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS” : un nuevo intento de aproximación a la unidad de las ciencias. Este artículo es considerado como punto de partida para el desarrollo de esta teoría, que ha tenido un impacto de gran trascendencia en todas las ciencias, particularmente en aquellas en que el método de la física teórica no resulta suficiente o no es aplicable.

La complejidad de los problemas que enfrenta el hombre de hoy, hace insuficiente el conocimiento especializado por sí solo y cada vez son más extendidas y frecuentes las situaciones problemas en cuyas solución deben participar disciplinas diversas. Como ejemplo, se puede citar que hoy se habla de los problemas socio-económicos, cuyo solo enunciado está mostrando la participación en ellos de dos disciplinas diferentes; del mismo modo se habla de bioquímica, astrofísica y sicosociología.

En el campo organizacional, se tienen los problemas que se plantean en las actividades organizacionales, o específicamente en los proyectos, donde sabemos que es indispensable la participación de disciplinas muy diversas, desde las ciencias sociales, tales como las jurídicas y las de administración de personal, hasta las que usan como instrumento la aritmética, tales como la facturación y la contabilidad, pasando por una variada gama de tecnologías complejas, de acuerdo con los requerimientos de cada objetivo que persigue la actividad organizacional.

El gran aporte de Von Bertalanffy fue proporcionar el marco conceptual que permitió la integración de los trabajos de investigación en diversos campos, poniendo de relieve que la división del estudio de la naturaleza por diversas ciencias, no es más que un recurso metodológico para ahondar en el conocimiento del medio en que vivimos.

En las últimas décadas, los conceptos de sistemas, procesos, control e informática, han ido ganando popularidad dentro de la ciencia de la organización, y por considerarlos fundamentales se enumeran a continuación:

³⁶ CORE BUSSINES: palabra que referencia el proceso fundamental del negocio, cual es su función principal.

³⁷ CORDOBA, Julio y LEÑERO, José. Teoría General de Sistemas. Costa Rica : ICAP, 1998.

Concepto de sistema

“Un sistema es un conjunto de elementos relacionados entre si, con un propósito determinado”³⁸. Lo que caracteriza un sistema es el propósito para el cual existe. Lo que se analiza en un sistema son los elementos y las relaciones entre ellos, en función del propósito del sistema. Un sistema se puede definir como un conjunto de elementos interrelacionados para lograr un objetivo. Esta definición plantea que los componentes básicos de un sistema son 3: el objetivo, los elementos y las relaciones entre ellos.

- ❖ El objetivo es la finalidad o razón de ser del sistema, en otras palabras, es el producto que desea como resultado de la acción de los elementos (si el sistema es dinámico), o de la disposición de los elementos (si el sistema es estático).
- ❖ Los elementos son los entes capaces de producir las acciones que debidamente combinadas pueden lograr el objetivo (si el sistema es dinámico), o de adoptar y presentar disposiciones que satisfagan el objetivo (si el sistema es estático)
- ❖ Las interrelaciones son las transacciones entre los elementos de modo que sus acciones o disposiciones conduzcan al objetivo deseado. Esto significa que no todas las relaciones que puedan existir entre los elementos son significativos para un sistema, sino solo aquellas que conducen, en alguna forma, al logro del objetivo.

Si se examina cualquier sistema que esta presente en la naturaleza, se ve que este no existe en forma aislada, sino que esta ligado a un ambiente que es el que posibilita la existencia y da sentido al sistema.

Las interrelaciones del sistema con el ambiente pueden ser de distinto tipo; por ejemplo, el ambiente recibirá y utilizará el producto u objetivo del sistema examinado; el ambiente proporcionará los insumos que necesita el sistema para desarrollar el proceso que lo llevara a alcanzar su objetivo; en el transcurso de ese proceso los elementos del sistema necesitan realizar ciertas transacciones con el ambiente.

Concepto de Proceso

Complementariamente a la noción de sistema, es la noción de proceso. “Un proceso es la actividad o fenómeno que modifica unos insumos para transformarlos en productos”³⁹. Así, el conjunto de elementos que concurren a la transformación de esos insumos en esos productos constituye un sistema cuyo producto es, justamente, el de lograr ese producto. El sistema, es en este caso la estructura en la cual se apoya la realización del proceso.

Concepto de Control

“El control es el conjunto de actividades organizadas con el propósito de analizar la marcha del proceso y tomar las decisiones correctivas que sean del caso, si es que la marcha se

³⁸ QUINTANA, Op. cit., p.75.

³⁹ QUINTANA, Op. cit., p.76.

aparta de un programa pre-establecido”⁴⁰.

Concepto de informática

“La informática, por su parte, es la disciplina que se ocupa de estudiar las necesidades de información para administrar un sistema, la forma de producir, almacenar, procesar y distribuir esta información a los encargados de tomar decisiones y hacerlas cumplir”⁴¹.

Así, el sistema de información es la herramienta que posibilita el control, y este, el que asegura que el proceso se realice adecuadamente. Con estos elementos, el enfoque de sistemas aplicado a la administración parte de la definición precisa del propósito de cada sistema, para luego analizar las alternativas de proceso que permiten alcanzar tal propósito; en cada una de ellas examina los elementos que se necesitan para ejercer el control y el consiguiente sistema de información que permita mantener la fluidez de las informaciones para la adopción de decisiones y su cumplimiento.

Planteamiento del enfoque sistémico⁴²

El enfoque sistémico presentado por el biólogo Ludwing Von Bertalanffy, se identifica principalmente por los siguientes planteamientos:

- ❖ El hombre se concibe como un subsistema – parte integral de un sistema llamado organización.
- ❖ Las relaciones sociales entre las personas de la organización afectan el comportamiento de esta, así la organización influye en el comportamiento de aquellas.
- ❖ La teoría de sistemas tiene un carácter integrador y abstracto, posibilitando la comprensión de los procesos sinérgicos de la organización.
- ❖ Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Los sistemas tienen unos parámetros básicos que son:

- ❖ Entrada o insumo.
- ❖ Procesamiento o transformador
- ❖ Salida, resultado o producto
- ❖ Retracción, retroalimentación o retroinformación
- ❖ Ambiente

Un claro ejemplo de este enfoque es el procedimiento de otorgamiento de convenios de pago posterior, así:

⁴⁰ Ibid., p. 76.

⁴¹ Ibid., p. 76.

⁴² Ibid., p. 77.

- ❖ Entrada o insumo: corresponde al proceso de recepción de la petición, ya sea personalmente, por mail o fax. Seguidamente se recoge información sobre el comportamiento de la movilización del cliente a través de SPRBUN.
- ❖ Procesamiento o transformador: teniendo la información disponible se comparan con los requisitos establecidos en el procedimiento, y se hace la evaluación financiera del cliente.
- ❖ Salida, resultado o producto: la salida es la aprobación o rechazo de la solicitud del cliente.
- ❖ Retracción, retroalimentación o retroinformación: es cuando el cliente recibe la comunicación sobre la aprobación del beneficio con los documentos necesarios para su firma y registro del convenio en el sistema, o en su defecto los requisitos que no fueron cumplidos para el otorgamiento del beneficio.
- ❖ Ambiente: es todo lo que involucra la relación cliente – proveedor, sus entradas, procesos, salidas y retroalimentación.

La concepción del hombre según este enfoque es como un ser funcional que integra sus roles con los demás roles de los participantes de la organización.

Objetivos del pensamiento sistémico.⁴³

Esta forma de ver la naturaleza tiene por objeto dar un marco conceptual para analizarla, que advierte que al estudiar cualquier parte de ella, no se puede olvidar que esa parte tiene relaciones vitales con un medio ambiente, formado por los sistemas mas próximos a ella y relaciones gradualmente mas difusas con los sistemas mas lejanos, hasta que esas relaciones se hacen imperceptibles o irrelevantes para el objeto de estudio.

Por otra parte, este marco conceptual advierte que para estudiar cada parte de la naturaleza es conveniente enmarcarla en un sistema definido por tres componentes: Objetivo - elemento – interrelaciones, así como el ambiente con el cual tiene sus interacciones vitales y significativas.

Así el pensamiento sistémico permite analizar:

- ❖ **Cómo** se relacionan determinados elementos y **para que** se relacionan.
- ❖ **Cuáles** elementos son necesarios y **cómo** se interrelacionan para producir determinado resultado.
- ❖ **Para qué** existen determinadas interrelaciones entre ciertos elementos y **cuáles** son todos los elementos involucrados.

Se concluye que el pensamiento sistémico implica la importancia del todo, frente a cada una de las partes que lo componen.

⁴³ QUINTANA, Op. cit., p.78.

4.1.6 Metodología de Sistemas Suaves.

La metodología de Peter Checkland⁴⁴, expresada en su libro “La metodología de sistemas suaves en acción” resume el pensamiento sistémico en los siguientes términos:

- El pensamiento de sistemas asume seriamente la idea de una entidad todo que podría exhibir propiedades como si fuese un todo individual, llamadas propiedades emergentes
- El ejercer el pensamiento de sistemas significa confrontar algunos todos abstractos contruidos con el mundo real percibido, para así aprender de este último.
- Dentro del pensamiento de sistemas existen dos tradiciones complementarias. La tradición dura asume que el mundo es sistémico.; la tradición suave crea el proceso de indagación bajo la forma de un sistema.
- La metodología de sistemas suaves es un proceso sistémico de indagación que también hace uso de los modelos de sistemas

Parte importante del proceso de indagación es la construcción de la definición raíz, mediante la cual describimos el sistema lo mas preciso posible en palabras. Una definición raíz es una descripción verbal precisa de la esencia de los procesos implícitos en el sistema

La definición raíz de una biblioteca podría describirla como “sistemas que provee servicios de información” o “sistema que satisface las necesidades de información de los usuarios acreditados”.

Para identificar cuando la definición raíz esta completa se utiliza el criterio CATWOE⁴⁵, que describimos a continuación:

C: se refiere a los clientes del sistema, son los que reciben lo que produzca el sistema, son los beneficiarios o las victimas del sistema.

A: se refiere a los actores del sistema, los cuales son los encargados de llevar a cabo las actividades esenciales del sistema definido.

T: se refiera a procesos de transformación, lo que el sistema le hace a sus entradas para transformarlas en las salidas.

W: se refiere a WELTANSCHAUUNG, o visión del mundo. Este criterio lo lleva a ser mas especifico sobre la visión del mundo que tiene y que lo guía para ver la situación problemática de alguna forma.

O: se refiere a los dueños del sistema. Estos son aquellos que tienen suficiente poder sobre el mismo para llevarlo a su fin o mantenerlo existente.

⁴⁴ CHECKLAND, Peter y ACHOLLES, Jim. La metodología de los sistemas suaves en acción. México : Noriega Editores, 1994..

⁴⁵ CHECKLAND, Peter. Pensamiento Sistémico : Practica en sistemas. s.l : Willey, 1981.

E: se refiere a las restricciones del ambiente. Este criterio busca hacer evidentes las restricciones que el sistema de por hecho y que influyen de alguna forma en los procesos que se llevan a cabo.

4.1.7 Principios sistémicos la propuesta

Los principios sistémicos de la propuesta de trabajo, obtenidos de las lecturas de Checkland, Schavarrstein y Von Foerster, son:

- ❖ Relaciones emergentes: se requiere que exista sinergia entre cada uno de los subsistemas de la organización: talentos humanos, red de procesos y filosofía empresarial. La gente no puede actuar dejando a un lado los lineamientos y políticas gerenciales; así como tampoco, excluyendo los procesos estandarizados para llevar a cabo una acción. Se requiere de un trabajo sinérgico con el cliente y el proveedor, lo cual se ve reflejado en primera instancia por el proceso de reconocimiento y del compromiso.
- ❖ Jerarquía: la identidad organizacional se descompone en: sentido de la organización (satisfacción de los clientes); subsistemas de la organización (talentos humanos, desarrollo gerencial y procesos), y dimensiones de la identidad organizacional (identidad cultural, gerencia y operacional).
- ❖ Comunicación: los subsistemas de la identidad organizacional interactúan simultáneamente, compartiendo retroalimentación; puesto que los talentos humanos establecen entre si y con los clientes externos relaciones cliente – proveedor que permiten dialogar y concertar acuerdos y compromisos continuamente. La metodología es si es un proceso que a fin de cuentas recibe retroalimentación.
- ❖ Control: el sistema controla la variable “satisfacción del cliente” midiéndola a través de sondeos, entrevistas o diálogos con los clientes, para así estructurar oportunidades de mejora para el sistema.

4.2 ARTICULACIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL E ISO 9000

En primer lugar se enuncia en el numeral No 3.1.1, que la identidad es todo aquello que permite diferenciar a la organización de las demás, para esto se debe establecer claramente como la empresa hace las cosas y que objetivos tiene esa manera de trabajar. La norma ISO 9000, que se trabajo en el numeral 3.2.2, establece como premisa que se “escriba y documente todo lo que haga” para de esta forma establecer claramente cuales son las practicas de negocio de la organización. Mediante esta metodología la empresa genera un punto de partida para entrar en la dinámica del “mejoramiento continuo”⁴⁶. De tal manera que “la documentación de los procesos genera un lenguaje uniforme para que todos en la compañía identifiquen como se desarrollan las actividades”⁴⁷.

⁴⁶ VOEHL. y JACKSON, Op. cit.

⁴⁷ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION, Op. cit.

Siguiendo con la definición de Etkin y Schvarstein, consignada en el numeral No 3.1.1, los autores mencionan: “los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace”, para lo cual la norma plantea que para obtener una organización que funcione de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de elementos de entrada (input) en resultados (output), se puede considerar como un proceso. De esta manera podemos identificar una relación estrecha entre la identidad y la norma.

Cabe anotar que otra premisa de los autores mencionados es: “ así mismo es importante destacar que las organizaciones que presentan rasgos mas nítidos y definidos de identidad construcción poseen en general un desempeño mas satisfactorio que aquellas donde dichos rasgos se presentan de manera ambigua” y esta premisa tiene total relación con el hecho que la norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia y eficiencia de un sistema de gestión de la calidad, con el fin de alcanzar la satisfacción de las partes interesadas mediante el cumplimiento de sus procesos y requisitos.

La identidad empresarial definida y enfocada hacia el cliente, genera un dinamismo para que su gestión este encaminada a cumplir los requisitos y superar las expectativas de los clientes, lo cual debe ser el objeto primario de una compañía de servicios. De esta manera encontramos las siguientes consideraciones que permiten identificar la relevancia del proyecto:

1. La relación SPRBun – cliente es la que genera la dinámica del negocio, incrementando el volumen de carga movilizada con base a un excelente servicio al cliente.
2. “El proceso de certificación en calidad ayudara a establecer un lenguaje común en procedimientos y normas”⁴⁸.
3. El trabajo en equipo que se desprende del sistema de gestión de calidad a implantar ayudara a crear una identidad enfocada al cliente, a través reuniones, comités, encuestas y la documentación de los procesos interrelacionados.
4. Como único puerto en el pacifico colombiano, la SPRBun tiene un mercado cautivo al cual se le debe trabajar en base al mejoramiento continuo del servicio.

Necesariamente para lograr cambios organizacionales en las empresas la normativa ISO 9000 es una buena herramienta para lograrlo, ya que al requerir registros minuciosos de todas las actividades operativas y administrativas, propiciando la comunicación interdepartamental, y la colaboración proactiva de grupos de trabajo de diferentes secciones de la compañía.

⁴⁸ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION, Op. cit.

5 PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL A PARTIR DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD ISO 9000

5.1 OPERATIVIDAD DE LA METODOLOGÍA

Tal como se referenció en el capítulo 3, numeral 3.1.2, la metodología propuesta busca evidenciar la identidad construcción, que se genera en el interior de cada organización y permite su singularidad en el medio. Esta identidad es la que, cuando se define con mas nitidez, genera un desempeño mas satisfactorio que aquellas que no la tienen claramente definida. De la misma manera, la metodología propuesta parte del ciclo de control y mejoramiento explicado en el numeral 3.2.1.4, que es parte fundamental de los procesos de certificación de calidad ISO 9000, enunciado en el numeral 3.2.2.

La propuesta de trabajo de la metodología para construir la identidad organizacional a partir del proceso de certificación ISO 9000 se vuelve operativa a partir de la relación cliente – proveedor, descrita en el capítulo 4, tal como se muestra en la figura No 7.

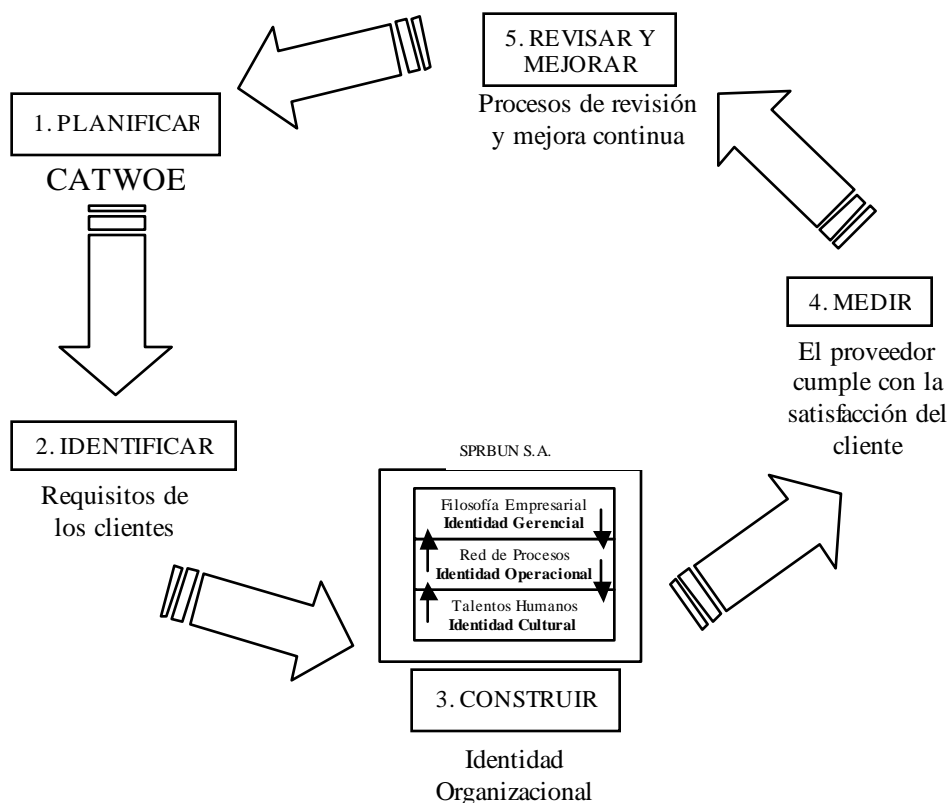


Figura No 7. Metodología propuesta para la construcción de la identidad organizacional.

El CATWOE⁴⁹ es la herramienta fundamental de la metodología de sistemas suaves planteada por Checkland y descrita en el numeral 4.1.6, y a través de el establecimiento del CATWOE, la empresa es capaz de identificar cuales son los requerimientos del cliente, los cuales son convertidos en necesidades satisfechas cuando han sido operados por la IDENTIDAD ORGANIZACIONAL, para asegurar el resultado del sistema de gestion de calidad establecido en el proceso de certificación.

Esa identidad organizacional⁵⁰ se muestra en la figura No 8 y se desarrolla a través de los conceptos planteados en el marco teorico de la presente investigacion, mezclando el input y output del proceso de calidad, el cruce de dimensiones de la identidad organizacional con las elementos de una organización social, y enmarcando todo en un sistema de gestion de calidad con indicadores que permitan medir la satisfaccion de los clientes.

Según lo descrito en los capítulos anteriores, la identidad organizacional creada desde el proceso de certificación de calidad ISO 9000, permite que la empresa, conciente de los elementos que posee, opere con un enfoque claro: el cliente. Estos elementos siguen el principio de jerarquía planteado en el numeral 4.1.7.



Figura No 8. Modelo propuesto de Identidad Organizacional

5.2 PROCESOS CONSTITUTIVOS

5.2.1 PLANIFICAR

Según la norma ISO 9000, descrita en el numeral 3.2.2, el primer paso es “escriba y documente todo lo que haga”⁵¹. De esta forma, se requiere este primer proceso para establecer el direccionamiento de la empresa, los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo a los requerimientos del cliente, las políticas de la empresa y las exigencias de las autoridades. Estos factores son resultado del análisis de los elementos importantes para una organización social, realizado en los capítulos 3 y 4 de la presente investigación.

⁴⁹ CHECKLAND, Op. cit.

⁵⁰ ETKIN, y SCHAVARSTEIN, Op. cit.

⁵¹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION, Op. cit.

La revisión de los elementos fundamentales de la empresa, y de los avances que tenga el proceso de certificación de calidad nos ayudara a partir de una base más sólida, dentro de los elementos principales, podremos identificar:

Datos de la empresa

- Historia
- Portafolio de clientes y servicios
- Estructura organizacional. (organigrama)
- Filosofía Empresarial

Datos del sistema de Gestión de la calidad

- Objeto del sistema.
- Políticas de Calidad
- Objetivos de la calidad
- Red de Procesos
- Sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Con estos datos, se realizará la definición raíz del sistema (CATWOE), cuyo desglose esta consignado en el numeral 4.1.6, con al animo de definir los elementos fundamentales de la empresa.

Al igual que en el ciclo PHVA, la planeación nos dará un punto de partida sólido para la ejecución de la metodología, en donde utilizaremos los elementos comunes en todas las empresas, para a través de ellos encontrar lo que la hace diferente de sus similares.

5.2.2 IDENTIFICAR

De acuerdo a la teoría de la calidad y la norma internacional de ISO 9000, enunciada en el numeral 3.2, el cliente es el corazón de la empresa, debido a que todos los procesos están encaminados a cumplir con sus requerimientos, para obtener su satisfacción.

IDENTIFICAR es el proceso en donde emerge la relación cliente – proveedor⁵², relación a la que se hace referencia en el numeral 4.1.1, y que es donde se vuelve operativa la identidad organizacional. En este proceso se identifican claramente los clientes actuales y potenciales con los cuales se va a compartir una relación cliente – proveedor; estos clientes deben estar categorizados para cubrir todo el espectro de clientes posible, y se relacionaran los servicios que presta la empresa con cada cliente. Se establecen los compromisos básicos de la relación cliente – proveedor, que nos brinde un marco de entendimiento definido para

⁵² QUINTANA, Op. Cit.

la operación de los servicios. Como se enuncia en el numeral 3.2.1.5, las organizaciones al igual que los individuos tienen unos rasgos definidos, rasgos que hablan de su estructura, manera de hacer las cosas, quienes las hacen y para quien se hacen, lo que define la relación entre la compañía y los clientes.

Una vez se tengan identificados los clientes, se inician las relaciones a través de visitas, contactos telefónicos, encuestas, grupos de mejoras, entrevistas, donde según la norma internacional de calidad ISO 9000, la finalidad será encontrar los requerimientos de tales clientes representados en los productos y/o servicios. A través de este proceso y con la información recopilada, al interior de la empresa se definirán cuales son los requerimientos del cliente, haciendo énfasis en la caracterización como expectativas y necesidades, lo que nos ayudara a definir cuales se deben cumplir según lo dicta el cliente, y cuales son susceptibles de superar los estándares que dicta el cliente, constituyéndose en el pilar del sistema de gestión de calidad buscado en el proceso de certificación.

5.2.3 CONSTRUIR LA IDENTIDAD

Siguiendo la disgregación de la identidad organizacional, planteada en el numeral 4.1.4, en donde relacionan “las dimensiones de la identidad”⁵³, y el principio de relaciones emergentes, explicito en el numeral 4.1.7, este es un proceso de diagnóstico y construcción de las identidades Cultural, Gerencial y Operacional, a través de las cuales definiremos la identidad organizacional de la empresa. Para esto se utilizará la información recopilada y decantada en los 2 pasos anteriores de la metodología, enfocando el sentido de cada una de las dimensiones de la identidad en la satisfacción de los requerimientos del cliente, como lo reza la teoría de calidad planteada en el marco teórico.

Como se expreso en el numeral 4.1.4, la identidad cultural se basará en las condiciones que enmarquen la relación cliente – proveedor, descrita en el numeral 4.1.1, aclarando a los clientes internos temas como las categorías de clientes existentes, los servicios que presta la empresa para cada una de las categorías y los compromisos básicos que se deben llevar a cabo en esta relación, planteados en el tema comunicación descrito en el numeral 4.1.7, como uno de los principios sistémicos de la propuesta.

Además de esto se identificarán los componentes básicos de esta relación, esto debe surgir de un trabajo con los empleados de la compañía, en donde ellos expresen cuales son los fundamentos implícitos y explícitos de esta relación, para que se lleve a buen término la interacción y el proceso ejecutado dirija al cumplimiento de los requerimientos del cliente. Estos componentes serán redactados, compilados y socializados a todos los talentos humanos de la organización, para que se establezca un lenguaje claro alrededor de las compromisos con la relación cliente – proveedor.

⁵³ ETKIN, y SCHAVARSTEIN, Op. cit.

La identidad gerencial se trabajará en la construcción y reafirmación de la misión, visión, estrategias, políticas y objetivos, a través de varios talleres donde asistan todos los clientes internos. Se trata de plantear, comunicar y proponer cambios a los elementos de la filosofía empresarial, esto con el fin de que los clientes internos asuman como suyos estos postulados, interiorizándolos para que direccionen su accionar en las labores cotidianas.

Para la construcción de esta dimensión de la identidad trabajaremos con preguntas como:

- ¿Qué hacemos en la organización?
- ¿Para quienes hacemos este trabajo?
- ¿En que medio desarrollamos nuestro trabajo?
- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Quiénes son nuestro mercado objetivo?
- ¿Cómo hacemos este trabajo?
- ¿Que buscamos con nuestro trabajo?
- ¿Cómo ayudamos a la comunidad con nuestro trabajo?
- ¿Cómo respondemos ante nuestros accionistas?
- ¿Qué queremos ser en los próximos 10 años?
- ¿Qué nos hace ser competitivos?
- ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas y comparativas?
- ¿Qué debemos hacer para satisfacer los requerimientos de los clientes?
- ¿Cómo nos enfocamos hacia el cliente?
- ¿Cómo cumplimos con los requerimientos de nuestros clientes?
- ¿Cuáles son nuestras metas en servicio al cliente?
- ¿Cuándo sabremos que estamos cumpliendo con los requerimientos de los clientes?

La identidad operacional se construirá a través del estudio de los procesos de la compañía, definiendo el portafolio de servicios y comunicándolo a los clientes internos y externos. Para esto se trabajara en la categorización de los procesos de la compañía, definiendo cuales son el CORE BUSSINES de la empresa, estructurando que divisiones son las responsables de determinadas tareas, y asignando cada uno de los requerimientos de los clientes a estas divisiones. Esto se hará con el fin de encontrar cuales son los parámetros a controlar, como lo menciona el principio sistémico de control; para encontrar oportunidades de mejora para el sistema.

5.2.4 MEDIR

El principio sistémico de control, enunciado en el numeral 4.1.7, se desarrolla a partir de este proceso, cuyo objetivo primordial es controlar la variable “satisfacción del cliente”.

Siguiendo el planteamiento consignado en el numeral 3.3, “los procesos deben tener metas y objetivos que sean medibles y comparables en el tiempo, mostrando la tendencia y

evolución”⁵⁴, es por eso que este proceso hace referencia a las actividades de medición de los procesos y servicios que garantizan la satisfacción del cliente, objeto fundamental del sistema de gestión de calidad estructurado, de tal manera que se adjudiquen indicadores de gestión claros para cada uno de los requerimientos de los clientes, especificando las metas y el tiempo a llevar a cabo las acciones de mejora.

La revisión del proceso de satisfacción del cliente se controla y monitorea mediante los análisis de los objetivos y metas planteados, revisando si existe compromiso y participación de los talentos humanos; si hay un ordenamiento claro de la organización y si se cuenta con una revisión gerencial visionaria proyectada a la satisfacción del cliente. De este proceso surgirán recomendaciones y/o sugerencias que se convierten en oportunidades de mejora.

En este proceso se sentarán las bases para los procesos de acciones correctivas y preventivas que involucra el sistema de gestión de calidad, para que la empresa pueda identificar claramente que oportunidades de mejora se le presentan, y estudiar si se elevan a la categoría de requisito del cliente.

5.2.5 REVISAR Y MEJORAR

Como rezan los conceptos de administración de calidad, enunciados en el numeral 3.2.1, el mejoramiento es parte fundamental del ciclo de calidad PHVA⁵⁵, porque el estar certificado es solo el inicio de un proceso de evolución en la empresa. De acuerdo a esto, el último proceso de la metodología va encaminado a generar una dinámica de mejoramiento de la relación cliente – proveedor, analizando las situaciones presentadas en las etapas anteriores y definiendo un esquema de revisión para el futuro. De esta manera se consolidará la perpetuidad del sentido del sistema de gestión de calidad, involucrando a la empresa en el cumplimiento de los requisitos del cliente durante su desempeño, manteniendo las sinergias entre los subsistemas de la organización según el principio de relaciones emergentes, y generando retroalimentación positiva a los clientes.

Se establecerán planes y grupos de trabajo para tomar acciones en busca del mejoramiento continuo, enfocado al desempeño de los procesos de la empresa y a la satisfacción del cliente. La mejora del proceso se inicia al identificar no conformidades y oportunidades de mejoramiento, con el fin de efectuar acciones que conlleven a la solución. Es decir, los aspectos que no cumplieron con la satisfacción del cliente se priorizan, se analizan sus verdaderas causas y se formaliza un plan de mejora.

Al final se sugerirán metodologías ampliamente conocidas como PARETO, ANALISIS DOFA, ENCUESTAS, y demás, con el fin de estar monitoreando dinámicamente la satisfacción del cliente.

⁵⁴ BAHAMON, Op. cit.

⁵⁵ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION, Op. cit.

6 OBSERVACIÓN DE CASO SPRBUN S.A.

En los documentos oficiales de la empresa en cuestión, la SPRBun S.A., no se encontró una identidad organizacional explícita, definida y comunicada. Por tanto es necesario preparar una metodología que le permita a la organización reconocer su identidad y redefinirla en caso de necesitarlo.

Durante el proceso de preparación de la investigación, se realizaron talleres y entrevistas con personas representativas de las diferentes áreas de SPRBun S.A., siguiendo los lineamientos del anexo No 3, con el fin de indagar que percepción tenían de la empresa, cuales eran las variables de comunicación, entendían por identidad organizacional, resultando unos comentarios muy ajustados sobre el concepto, pero una información muy vaga sobre la identidad que refleja u opera la SPRBun S.A., determinando la necesidad de continuar con la investigación.

La metodología utilizada, parte del ciclo de mejoramiento PHVA, fundamental dentro de la norma internacional ISO 9000, y evidencia la identidad construcción de la SPRBun S.A., es decir, la identidad que la hace diferente a las demás sociedades portuarias regionales del país.

6.1 PLANIFICAR

Como se mencionó en la construcción de la metodología, en este proceso explicado en el numeral 5.2.1, se realiza una charla con los miembros del comité de calidad, y seguidamente una recopilación de los elementos fundamentales de la empresa y del sistema de gestión de la calidad, elementos tratados en el los capítulos 3 y 4. Esto con el fin de determinar cuales son los elementos importantes para la metodología, describiendo la historia de la compañía analizada, su portafolio de clientes y servicios, su estructura organizacional, filosofía empresarial y todos los datos del sistema de calidad que sean relevantes para el desarrollo de la metodología planteada. Al final de este proceso, en donde se realizaran 3 reuniones con el jefe de aseguramiento de la calidad, encontraremos la definición raíz que será el punto de partida del proceso de construcción de la identidad organizacional de la SPRBun.

Siguiendo con el desglose de los elementos planteados en el numeral 5.2.1, tenemos a continuación:

6.1.1 Generalidades de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

6.1.1.1 Historia⁵⁶

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. es una empresa de economía mixta, regida por el derecho privado. El 83% de su participación accionaria pertenece a empresarios privados conformados por importadores, exportadores, operadores portuarios, líneas navieras, gremios, ex-trabajadores portuarios y personas naturales. El 17% restante está en manos del sector público integrado por la Alcaldía de Buenaventura (15%) y el Ministerio de Transporte (2%).

Colpuertos fue liquidado por su incapacidad de gestionar de manera eficiente la actividad portuaria en un país que se enfrentaba a un proceso de globalización, para dar paso a la creación de nuevas Sociedades que ofrecieran al comercio exterior, sistemas eficientes de operación a unas tarifas competitivas. El objetivo era crear unas nuevas empresas (Sociedad Portuaria) con sistemas administrativos totalmente diferentes y modernas a las que éste tenía, sobre todo reducción de costos de operación. En este marco de privatización de la actividad portuaria, el 21 de diciembre de 1993 se constituyó la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., que recibió de manos del Presidente de la República de Colombia, César Gaviria Trujillo, el 21 de Febrero de 1994, la concesión para la administración del Terminal Marítimo de Buenaventura durante 20 años, en el período comprendido entre 1994 y 2014.

6.1.1.2 Portafolio de clientes y servicios⁵⁷

De acuerdo con las actividades concernientes a la Administración, Operación y Comercialización de Servicios Portuarios, la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. ha clasificado sus clientes en:

- Importadores
- Exportadores
- Líneas Marítimas

- Sociedades de Intermediación Aduanera
- Operadores de Transporte Multimodal. OTM.

⁵⁶ SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A., Op. cit.

⁵⁷ SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A., Op. cit.

- Agentes Internacionales de Carga
- Operadores Logísticos
- Operadores Portuarios
- Transportadores Terrestres y
- Agentes Marítimos o Navieros

Los servicios prestados directamente por SPRBUN S.A. son:

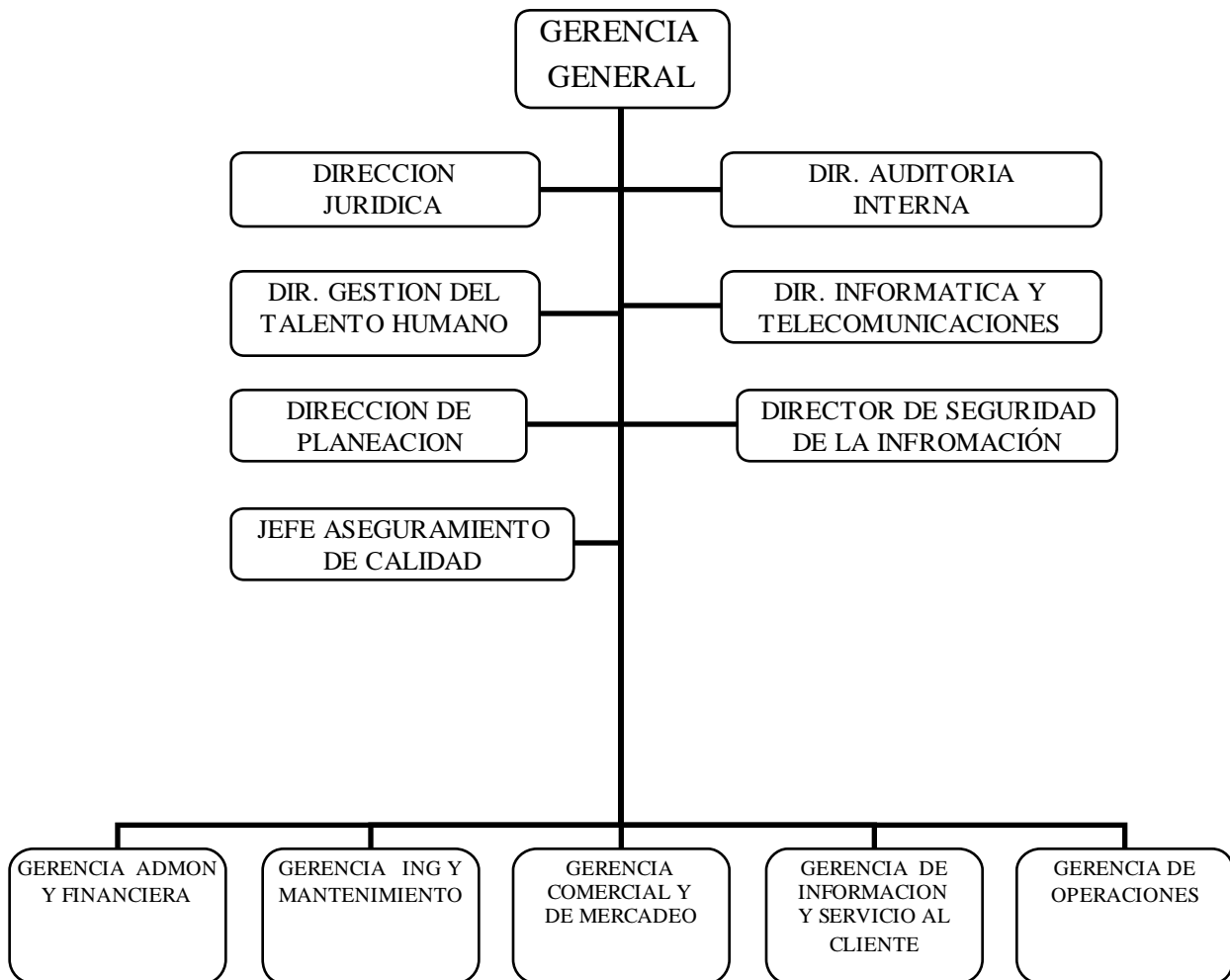
- Muellaje
- Almacenaje
- Uso de Instalaciones Portuarias

Los servicios prestados por el puerto a través de Operadores Portuarios son:

- Pilotaje.
- Remolcadores.
- Manipuleo.
- Estiba y desestiba de carga.
- Consolidación y desconsolidación de contenedores.
- Porteo de carga.
- Control de vectores.
- Tratamiento de desechos sólidos y líquidos.
- Pesaje de mercancías.
- Control portuario.
- Servicios logísticos.
- Servicios de básculas.
- Suministros de agua y combustibles.

- Lubricantes y avituallamiento.
- Servicio a las naves: reparación de sistemas mecánicos, eléctricos, hidráulicos y de refrigeración.
- Servicios médicos, odontológicos y migratorios a la tripulación de los buques.
- Consignación nacional ó transferencia bancaria para el pago de los servicios portuarios.

6.1.1.3 Estructura organizacional. (Organigrama)⁵⁸



⁵⁸ SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A., Op. cit.

6.1.1.4 Filosofía Empresarial

La filosofía empresarial, establecida por el Comité de Calidad, ha sido explicada y divulgada en todas las áreas y niveles de la organización a través de talleres y reuniones de empleados, como se muestra en la Imagen No 1.

Misión⁵⁹

“Prestamos y facilitamos servicios portuarios y logísticos con calidad, seguridad y efectividad, satisfaciendo las necesidades de los clientes, con tecnología y talento humano competente, generando rentabilidad para los accionistas y contribuyendo al desarrollo sostenible de Buenaventura.”



Imagen No 1. Reunión de empleados realizada el 17 de junio de 2005.

Visión⁶⁰

“Ser en el año 2010 un puerto líder por la efectividad de sus servicios portuarios y logísticos en el contexto internacional, con una excelente atención al cliente, tecnología de avanzada, óptima infraestructura, alianzas estratégicas y talento humano calificado; participando en el desarrollo sostenible de Buenaventura.”

6.1.2 Datos del sistema de Gestión de la calidad

⁵⁹ SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A., Op. cit.

⁶⁰ Ibid.

6.1.2.1 Objeto del sistema.⁶¹

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. ha establecido, documentado e implementado un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos y en el mejoramiento, en el cual se han identificado los procesos gerenciales, operativos, de control, de mejora continua y de apoyo, determinando la secuencia, interacción, control, medición y mejora de los mismos, y asegurando la disponibilidad de los recursos necesarios para la realización de los servicios portuarios que se prestan en el Terminal Marítimo de Buenaventura S.A. con el objeto de:

- Prestar de manera eficaz el servicio de administración, operación y comercialización de las actividades portuarias en el Terminal Marítimo de Buenaventura de acuerdo con los requisitos establecidos por Clientes, partes interesadas, necesidades internas de la empresa, requisitos legales y reglamentarios relacionados con el comercio internacional de mercancías por vía marítima.
- Aumentar la satisfacción de los clientes y partes interesadas mediante la aplicación de procesos de mejora continua de acuerdo con lo especificado en el Procedimiento de Mejora Continua del Sistema de Gestión de Calidad, código PM-CAL-0000.
- Identificar y controlar los procesos subcontractados externamente y que afecten la calidad de los servicios portuarios que presta la empresa.

6.1.2.2 Políticas de Calidad

Las Políticas de Calidad de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. han sido trazadas desde el punto de vista de seis factores que la organización considera críticos para la prestación de sus servicios. Estos se muestran a continuación:

- Servicio al Cliente
- Tecnología de Procesos
- Talento Humano
- Mejoramiento Continuo
- Relaciones con la Comunidad
- Liderazgo

⁶¹ SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A., Op. cit.

6.1.2.3 Objetivos de la calidad⁶²

1. Optimizar el tiempo promedio de la permanencia de los vehículos dentro del Terminal Marítimo -
2. Optimizar el uso de la línea de atraque conforme al cumplimiento de los requisitos establecidos
3. Custodiar los cargamentos bajo responsabilidad de SPRBUN S.A.
4. Dar atención oportuna y confiable a los requerimientos y reclamos de los clientes
5. Mejorar los sistemas de seguridad del puerto.
6. Mejorar los tiempos operativos de los sistemas informáticos para garantizar información en tiempo real y una integración de la comunidad portuaria a través de medios electrónicos.
7. Disminuir los tiempos no operativos por fallas de los equipos en operaciones.
8. Desarrollar las competencias del personal que afectan la calidad del servicio
9. Realizar mediciones al desempeño y gestión de cada uno de los empleados en cuanto a su contribución a Procesos.
10. Mejorar la respuesta a las necesidades de Infraestructura de las áreas operativas
11. Mejorar las comunicaciones al Interior de la SPRBun.
12. Mejorar el tiempo de respuesta a proveedores
13. Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad a través de programas de generación de empleo, salud y educación.
14. Implantar el sistema de calidad Marca de Garantía en la comunidad portuaria.

6.1.2.4 Modelo del Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos⁶³

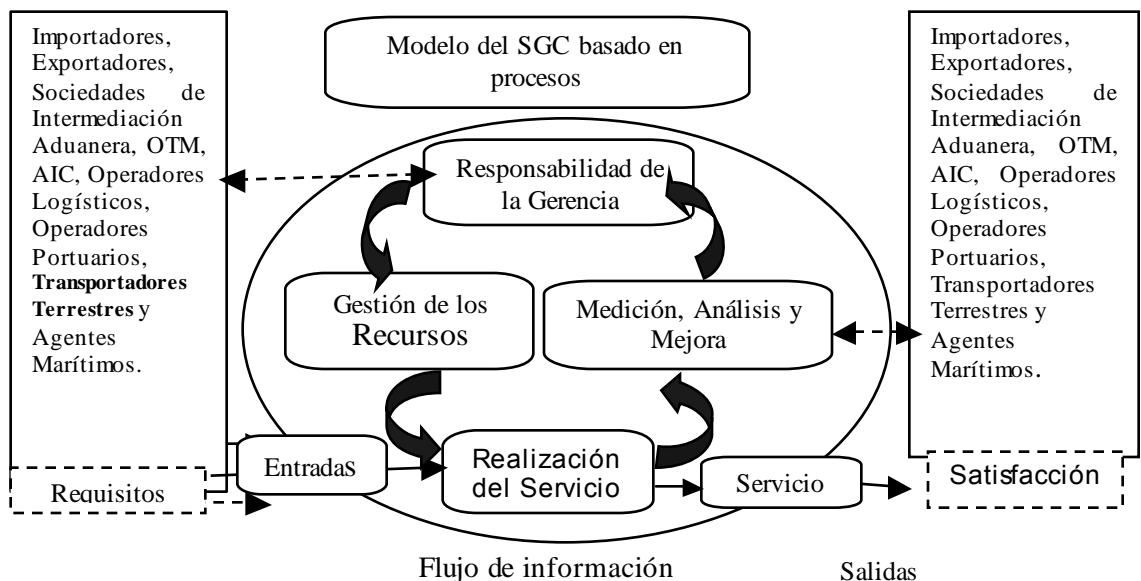


Figura No 9. Modelo del sistema de gestión de calidad basado en procesos.

⁶² SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A., Op. cit.

⁶³ Ibid.

6.1.2.5 Herramientas del Sistema de Gestión de Calidad

La metodología se apoya en el proceso de certificación de calidad para llegar a más personas y aprovechar la dinámica que genera, de tal manera se utilizarán las siguientes herramientas del sistema de gestión de la calidad, para beneficio de los objetivos de la metodología

Jefe de Aseguramiento de la calidad: Es la persona encargada del proceso de certificación, reporta directamente al gerente general y lidera los procesos de capacitación y desarrollo del sistema. Es el encargado del manual de calidad; libro base del proceso de certificación donde se deben incluir los pormenores del sistema de gestión de la calidad y todos los procesos que desarrolle la empresa.

Comité de Calidad: es el grupo de directivos que se encarga de hacer las revisiones periódicas al sistema de gestión de calidad, así como de definir temas cruciales para el mismo. Lo conforman los directivos que hacen parte del comité de gerencia más el Jefe de Aseguramiento de la calidad. Este comité sesiona una vez al mes desde el inicio del proceso hasta la culminación del mismo.

Líderes de calidad: por departamento o sección de la empresa se nombra una persona del mismo departamento para que lidere los procesos de calidad al interior del mismo, es el encargado de reportarle al Jefe de Aseguramiento de la calidad los avances y desarrollos dentro del departamento. Además realiza capacitaciones y revisiones al interior del departamento para evaluar el grado de compromiso con el sistema de gestión de la calidad.

Talleres: se realizan para indagar sobre temas puntuales en el sistema de gestión de la calidad, no existe una conformación de personas definida, simplemente se diseñan de acuerdo a los asistentes y al tema a tratar. El responsable de los talleres es el Jefe de Aseguramiento de la calidad.

Entrevistas: Se realizan con los directores de departamento, a los cuales se les realiza periódicamente para definir los avances de su Dpto., cuestionar imprecisiones y resolver dudas.

Grupo internos de trabajo: se conforman de acuerdo a las necesidades de cada departamento y de cada tema, son las personas de un mismo departamento que son encargadas de temas en particular, y deben reportar avances al Líder de calidad del dpto.

Capacitaciones: se realizan mediante un plan diseñado para que los talentos humanos de la organización asimilen los conceptos que involucra el proceso de certificación. Se definen los temas y el alcance de la capacitación y de esta manera se obtiene el grupo objetivo. Se realizan capacitaciones para toda la compañía, para grupos especiales (Junta Directiva), departamentos específicos, grupos de empleados de cierto nivel directivo, etc.

6.1.3 Definición Raíz⁶⁴

La definición raíz del sistema Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., fundamental dentro del proceso de planificación de la metodología propuesta, y establecido en el numeral 4.1.6, quedo de la siguiente manera:

“Una empresa de prestación de servicios portuarios que a través de sus talentos humanos, busca convertir los requerimientos de los clientes, bajo el marco de la norma de calidad ISO 9000, en necesidades satisfechas, cumpliendo con las leyes, contratos y reglamentos existentes que rijan su actividad.”

La definición raíz fue trabajada en varias reuniones del comité de calidad de la SPRBun, como lo muestra la Imagen No 2.



Imagen No 2. Reunión del comité de calidad realizada el 23 de septiembre de 2005.

El desarrollo de la metodología nos lleva al criterio CATWOE⁶⁵ así:

Cliente: Importadores, Exportadores, Líneas Marítimas, Sociedades de Intermediación Aduanera, Operadores de Transporte Multimodal. OTM., Agentes Internacionales de Carga, Operadores Logísticos, Operadores Portuarios, Transportadores Terrestres y Agentes Marítimos o Navieros.

Actores: todos los talentos humanos de la SPRBun S.A.

Transformación: REQUERIMIENTO → NECESIDADES SATISFECHAS.

Weltanschauung: Norma de calidad ISO 9000.

⁶⁴ CHECKLAND, Op. cit.

⁶⁵ Ibid.

Owners: todos los talentos humanos de la SPRBun S.A.

Environment: Leyes de la republica, contrato de concesión portuaria, reglamento de operaciones, reglamento de aplicación de tarifas.

6.2 IDENTIFICAR

De acuerdo a lo planteado en el numeral 5.2.2, el cliente es la base de este paso de la metodología, por consiguiente se inicia con el proceso de identificación de la relación cliente – proveedor, explicita en el numeral 4.1.1. En este proceso se identifican claramente los clientes externos con los cuales se va a compartir una relación cliente – proveedor; estos clientes son el objeto funcional de la presente investigación y por tanto deben estar categorizados para cubrir todo el espectro de clientes posible. Este proceso se realiza a través de la revisión con el jefe de aseguramiento de la calidad del trabajo realizado en el comité de calidad para la descripción de clientes, descripción de los servicios prestados y los requisitos del cliente. Este trabajo se desarrollo en 4 reuniones.

6.2.1 Descripción de Clientes

A continuación se enumeran las categorías en las cuales se ubican los clientes de SPRBun con su completa descripción:

Importadores: Son las personas naturales o jurídicas dueños o responsables de las mercancías o cargas procedentes de otros países que van a ser nacionalizadas en territorio nacional.

Exportadores: Son las personas naturales o jurídicas dueños o responsables de las mercancías o cargas que salen en forma legal para el extranjero.

Líneas Marítimas: Son las diferentes empresas de transporte acuático que con sus buques llegan a los puertos.

Sociedades de Intermediación Aduanera: son personas jurídicas que se dedican a la gestión aduanera y asumen la responsabilidad de la tramitación de los documentos aduaneros, en representación del importador y/o exportador.

Operadores de Transporte Multimodal OTM: es toda persona que, por sí o por medio de otra que actúe en su nombre, celebra aun contrato de transporte multimodal y actúa como principal, no como agente o por cuenta del expedidor o de los transportadores que participan en las operaciones de transporte multimodal

Agentes Internacionales de Carga: persona jurídica cuyo objeto social incluye actividades como: coordinar y organizar embarques, consolidar carga de exportación o desconsolidar carga de importación y emitir o recibir del exterior los documentos de transporte propios de su actividad.

Operadores Logísticos: es la empresa que presta servicios integrales especializados de logística internacional, dependiendo de las necesidades del cliente, tales como: almacenamiento, gestión de inventarios, transporte y distribución física en el marco de la cadena de abastecimiento.

Operadores Portuarios: Es la empresa que presta servicios en los puertos, directamente relacionados con la actividad portuaria tales como, cargue y descargue, almacenamiento, practicaje, remolque, estiba y desestiba, manejo terrestre, porteo de carga, dragado, vaciado y llenado de contenedores, clasificación, reconocimiento y toma de muestras, amarre y desamarre, servicio de lancha, apertura y cierre de bodegas, reparaciones menores, tarja, trincado, alquiler de equipo y toda otra actividad que se realice en un Terminal.

Transportadores Terrestres: Son las diferentes empresas de transporte terrestre, que traen o llevan la carga desde y/o hacia los diferentes orígenes o destinos internos.

Agentes Marítimos o Navieros.: Son los representantes de las empresas de transporte marítimo, ante: autoridades, prestatarios de otros servicios y propietarios de carga.

6.2.2 Descripción de los servicios prestados por SPRBun.

A continuación se enumeran los servicios prestados por SPRBun con su completa descripción:

- Muellaje: Es el servicio que se presta a las motonaves que atracan y permanecen amarradas a los muelles de la SPRBun o se encuentran abarloadas a otra motonave.
- Almacenaje: Es el servicio que se presta a la carga mediante el uso temporal de espacios cubiertos o descubiertos dentro de las instalaciones de la SPRBun.
- Uso de Instalaciones Portuarias: Es el servicio prestado por la utilización de la infraestructura y las instalaciones portuarias para ejecución de las operaciones, transferencia de la carga y actividades relacionadas con la misma.

6.2.3 Realización de los servicios

Adicionalmente a la descripción plana de clientes y los servicios prestados, encontramos fundamental describir, como lo sugiere el principio de relaciones emergentes descrito en el

numeral 4.1.7, encontrar los procesos estandarizados para llevar a cabo una acción, información que se desglosa a continuación.

6.2.3.1 Planificación de la prestación de los servicios portuarios

La SPRBUN S.A. planifica la realización de los servicios portuarios de acuerdo con los requerimientos de sus clientes y la identificación e interacción de los procesos necesarios que intervienen en la prestación de los servicios que presta en el Terminal Marítimo de Buenaventura, incluidos los métodos de seguimiento y verificación empleados para garantizar la satisfacción de los clientes. De esta manera se siguen los siguientes procesos:

Proceso de Gestión Comercial y Mercadeo: la planificación de los procesos operativos inicia con la gestión comercial, donde se realizan diagnósticos a través de investigaciones de mercado y se establecen las necesidades de los clientes por tipo de carga y zona geográfica.

Registro de Clientes: la información de los clientes como Sociedades de Intermediación Aduanera, Operadores Portuarios, Agencias de Transporte, Importadores, Exportadores, Agentes de Carga Internacional y Agencias Marítimas, Operadores de Transporte Multimodal, Usuarios Altamente Exportadores, Usuarios Aduaneros Permanentes, se ingresan en la base de datos y esta información alimenta los diferentes procesos.

Anuncio de Motonaves y Carga: se ingresa al sistema de información portuario los datos necesarios para planificar y controlar el atraque de las motonaves, recibo de la carga por vía marítima, ingreso y retiro de contenedores vacíos por vía terrestre.

Planificación de Operaciones Marítimas: una vez realizado el anuncio de motonaves y carga, se lleva a cabo la programación diaria de servicios, en la que se planifica la operación marítima.

6.2.3.2 Control de la Prestación de los Servicios.

Cada uno de los procesos operativos que interviene en la prestación de los servicios en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., se ha establecido bajo condiciones controladas las cuales incluyen:

- La disponibilidad de la información recibida de los procesos de la Gestión Comercial, Planificación de la Operación Marítima, Registro de Clientes y Anuncios de Motonaves y cargas. Esta información permite definir las directrices a seguir para la prestación del servicio.

- Los instructivos, procedimientos e instrucciones, que establecen criterios y directrices para la ejecución de los procesos y para la toma de decisiones.
- Las herramientas utilizadas para el desarrollo de las actividades, tales como equipos de cómputo, software portuario, equipos de comunicación y papelería.
- La infraestructura e instalaciones adecuadas para la recepción de Motonaves y Carga.
- El seguimiento y medición de los procesos están determinados, los cuales se reportan en los informes de gestión de las áreas.
- La seguridad a la carga y a las motonaves en los procesos operativos.

Dichas condiciones controladas permiten la realización de actividades de seguimiento que propenden por la obtención de resultados planeados de acuerdo a lo establecido en los procesos.

6.2.3.3 Prestación de los servicios

La prestación de los servicios prestados por la SPRBun sigue estos procesos:

Recibo de Carga Marítima: el objeto de este proceso es recibir, confrontar y registrar las condiciones de los cargamentos que ingresan por vía marítima bajo responsabilidad de SPRBUN S.A.

Almacenamiento: el objeto de este proceso es custodiar, proteger y conservar adecuadamente los cargamentos almacenados bajo responsabilidad de SPRBUN. S.A., durante su permanencia en las mismas condiciones de cantidad y calidad como son recibidos.

Gestión Documental para Retiro Terrestre: La organización SPRBun S.A. desempeña dos roles importantes que facilitan la prestación de servicios bajo un enfoque de procesos: Por una parte, administra un Terminal Marítimo concesionado y por otra, es Depósito Habilitado Aduanero, con tales características la organización responde cabalmente cumpliendo con lo establecido en las normas aduaneras para el retiro de carga por vía terrestre, la gestión correspondiente a los trámites documentales y los controles a la carga comienzan con este proceso cuyo objeto de este proceso es : generar planillas de envío y de recepción en el sistema informático aduanero SYGA y órdenes de salida de la carga del Terminal Marítimo por vía terrestre.

Retiro Terrestre de Carga: Una vez establecidos los controles documentales necesarios para la legalización de la carga y realizado el Proceso de Facturación de los Servicios, se ejecuta este proceso cuyo objeto es: entregar la carga debidamente autorizada para retiro

terrestre de los recintos administrados por la SPRBun S. A. en las mismas condiciones de cantidad y calidad como son recibidos, de acuerdo a la normatividad aduanera

Anuncio de Carga de Exportación: el proceso de ingreso terrestre y cargue a motonave comienza con este proceso cuyo objeto es: recibir, radicar y registrar la información necesaria para el anuncio de cargamento llegado a la SPRBUN S.A. por vía terrestre.

Control de la Operación Terrestre: La operación terrestre se mantiene bajo condiciones controladas y se ha establecido un proceso para gestionar estos controles, cuyo objeto es: mantener el control de ingreso, circulación, salida de vehículos y la operación terrestre evitando congestiones y accidentes en el Terminal marítimo administrado por la SPRBUN. S.A.

Ingreso Terrestre de Carga: la actividad principal de este proceso es recibir la carga que ingresa vía terrestre a los diferentes sectores de almacenamiento como patios, bodegas y cobertizos de acuerdo a sus características.

Gestión Documental para el Retiro Marítimo: Las actividades para el control a los documentos aduaneros y registro de la información son parte del objetivo primordial de este proceso, el cual es recibir, verificar la documentación y registrar la información para autorizar el embarque de contenedores, carga suelta y graneles sólidos y líquidos.

Entrega de Carga Vía Marítima: una vez establecido los controles para la entrega de carga y facturado los servicios se entrega la carga al Agente Marítimo correspondiente por intermedio de su operador portuario de acuerdo con lo establecido en el objeto del proceso que es entregar las cargas almacenadas en patios, bodegas y cobertizos para su embarque, en las mismas condiciones de cantidad y calidad como fueron recibidos, de acuerdo a la normatividad aduanera.

Facturación: cada uno de los procesos genera información para realizar la facturación de los servicios, el objeto de este proceso es facturar oportunamente estos servicios prestados por la SPRBun S.A.

6.2.4 Compromisos básicos de la prestación de los servicios⁶⁶

En la relación cliente – proveedor, planteada en el capítulo 4, deben existir compromisos claros que nos brinden un marco de entendimiento para la prestación y utilización de los servicios, estos compromisos son parte de la cultura organizacional de la compañía, y se asignarán para el cliente y el proveedor, y a su vez se dividirán en implícitos y explícitos. Estos compromisos están enmarcados dentro de las políticas de calidad de la empresa, siguiendo el esquema del sistema de gestión de calidad planteado en el numeral 6.1.2., y

⁶⁶ QUINTANA, Op. cit.

fueron desarrollados a través de 2 talleres con el comité de calidad, en donde se dio la capacitación correspondiente y se trabajó en la definición de los compromisos de la prestación de los servicios.

Los compromisos implícitos serán:

Para el cliente

- Hacer las cosas bien desde la primera vez
- Los productos y servicios se ejecutaran de acuerdo a lo establecido por ley
- Optimizar los recursos o materiales empleados
- Enfocar todos los esfuerzos para satisfacer las necesidades del cliente y verificar la satisfacción del mismo

Para el cliente y el proveedor

- Generar un ambiente de trabajo en equipo y cooperación
- Tener una sustentación empírica de lo que se afirma
- Decir siempre la verdad
- Expresar declaraciones sin reservas
- Estar dispuesto a cumplir los compromisos

Los compromisos explícitos serán:

Del Cliente

- Solicitar un requerimiento
- Acogerse a las especificaciones del servicio
- Diligenciar los requisitos exigidos por el proveedor
- Cumplir oportunamente los compromisos adquiridos
- Disponer de la forma de contraprestación del servicio
- Informar su nivel de satisfacción.

Del Proveedor

- Cumplir oportunamente los compromisos adquiridos
- Dar a conocer el alcance de su capacidad operativa
- Dar a conocer el alcance de su capacidad gerencial para la prestación del servicio
- Valorar el nivel de satisfacción del cliente
- Emprender acciones correctivas o preventivas para solucionar las inconformidades del cliente.

6.2.5 Requisitos del cliente

Una vez se tuvieron identificados los clientes, se inician las relaciones a través de visitas, contactos telefónicos, encuestas, grupos de mejoras, entrevistas, donde la finalidad será encontrar los requerimientos de tales clientes representados en los productos y/o servicios.

Este proceso lo realizó la SPRBun S.A. en 6 meses, bajo los parámetros del sistema de gestión de calidad y diversas reuniones del comité de calidad.

Los requisitos de los clientes, son el input del modelo de identidad organizacional planteado en el capítulo 5. Estos requisitos deben ser operados a través de la identidad para conseguir la satisfacción de los clientes.

Para ilustrar el proceso de reuniones y visitas comerciales contamos con la imagen no 3.



Imagen No 3. Reunión con Alianza Team en Buenaventura para análisis de requerimientos.

A través de este proceso de ponderación y análisis con la información recopilada, al interior de la empresa se definieron cuales son los requerimientos del cliente, haciendo énfasis en la caracterización como expectativas y necesidades, lo que nos ayudara a definir cuales se deben cumplir según lo dicta el cliente, y cuales son susceptibles de superar los estándares que dicta el cliente.

De acuerdo al proceso descrito anteriormente se encontraron los siguientes requisitos del cliente, con su respectiva caracterización como expectativa o necesidad:

1. Información en línea sobre la carga. Expectativa.
2. Estímulos comerciales. Expectativa.
3. Entrega y recibo de la carga justo a tiempo. Necesidad.
4. Seguridad a las personas, a la carga y a las motonaves. Necesidad.
5. Atención oportuna de reclamos. Necesidad
6. Agilización de trámites: Ordenes de retiro y facturación. Necesidad
7. Exactitud en la facturación. Necesidad
8. Entrega de la carga en las condiciones en que se recibe. Necesidad
9. Desarrollo y modernización de la infraestructura portuaria concesionada. Expectativa.
10. Eficiencia en el proceso de inspecciones. Expectativa.
11. Disponer de áreas para el embalaje y desembalaje de contenedores. Expectativa

12. Disponibilidad de espacios para almacenar carga general fraccionada. Necesidad
13. Garantizar una adecuada infraestructura para la operación marítima. Expectativa
14. Facilitar las condiciones para una eficiente operación portuaria terrestre. Expectativa

6.3 CONSTRUIR LA IDENTIDAD

El trabajo realizado parte de 2 capacitaciones con el comité de calidad, para que ellos interiorizaran las dimensiones de la identidad organizacional y las incluyeran entre los objetivos de los talleres y grupos de trabajo generados por el sistema de gestión de la calidad. De esta manera la SPRBun acondiciona su plan de trabajo e incluye la identidad cultural, gerencial y operacional dentro de los conceptos del sistema de gestión de la calidad. Al final del proceso se realiza una reunión con el jefe de aseguramiento de la calidad para diseñar la estrategia de divulgación de la identidad organizacional construida.

6.3.1 Construcción de la identidad cultural de la SPRBun S.A.

La identidad cultural de la organización social, surge a partir de las consideraciones de los autores Etkin y Schavarstein⁶⁷, donde describen esta como las relaciones entre sus integrantes y con el entorno.

Las condiciones que enmarcan la relación cliente – proveedor, descritas en el numeral 4.1.1, se obtuvieron durante el proceso de inclusión de todos los talentos humanos en la filosofía de la calidad, a través de capacitaciones y talleres presenciales donde se obtuvieron los principios, valores y las políticas de calidad, los cuales consideraremos como la identidad cultural de la SPRBun S.A. Estos elementos fueron consignados en un documento de trabajo que se socializo en todas las áreas, con el fin de que los empleados interiorizaran estos conceptos.

En el proceso de certificación de calidad que sigue la SPRBun S.A., la organización ha definido como los principios que regirán las actividades del trabajo colectivo los siguientes:

- Honestidad
- Respeto
- Lealtad
- Confiabilidad
- Responsabilidad
- Prudencia

De la misma manera, a través del proceso de certificación de calidad que sigue la SPRBun S.A., la organización ha definido como los valores que sostendrán el trabajo colectivo los siguientes:

⁶⁷ ETKIN. y SCHAVARSTEIN. Op. cit., p. 212.

- Trabajo en equipo
- Superación permanente
- Atención al cliente
- Proactividad
- Dirección coherente
- Calidad

La SPRBun S.A. como parte fundamental de sus objetivos de calidad, encontró seis factores que considera críticos para la prestación de sus servicios, enfocándolos desde un esquema de elementos culturales que debe interiorizar cada talento humano dentro de la relación cliente – proveedor. Definiéndolos como políticas de calidad, los cuales son:

Servicio al Cliente: Atendemos y respondemos de manera oportuna y confiable las necesidades de los clientes

Tecnología de Procesos: Contamos con tecnología adecuada y segura en los procesos operativos, administrativos, logísticos, e informáticos para prestar un servicio efectivo.

Talento Humano: Desarrollamos el talento humano con base en su desempeño por competencias, potenciando sus habilidades y conocimientos a través de capacitación continua, propiciando un buen ambiente de trabajo logrando un alto sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Mejoramiento Continuo: Periódicamente, revisamos nuestros procesos operativos y administrativos para identificar oportunidades de mejoramiento que nos lleven a actualizarlos en procura de lograr los más altos estándares de eficiencia.

Relaciones con la Comunidad: Coordinamos acciones conjuntas con las entidades gubernamentales, privadas y la comunidad de nuestra área de influencia, para contribuir al desarrollo de Buenaventura.

Liderazgo: Lideramos actividades para mejorar los procesos de la cadena logística del puerto, logrando la excelencia en los servicios como beneficio común.

Así, la SPRBun definió cuales son las bases culturales de su relación cliente – proveedor, lo cual permitió identificar estos elementos ya difundidos e interiorizados por los talentos humanos de la compañía como la identidad cultural de la SPRBun S.A. Este trabajo se desarrollo a través de reuniones de empleados en la sede buenaventura. Ver imagen no 4.



Imagen No 4. Reunión de empleados donde se socializaron los elementos de la identidad cultural.

6.3.2 Construcción de la identidad gerencial de la SPRBun S.A.

La identidad gerencial de la organización social, surge a partir de las consideraciones de los autores Etkin y Schavarstein⁶⁸, donde describen esta como los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

La identidad gerencial se trabajó en el comité de calidad y en talleres con toda la organización como el proceso de construcción y reafirmación de la misión y la visión, las cuales fueron transmitidas a todos los talentos humanos.

A continuación se muestran las declaraciones de la visión y la misión de la SPRBun S.A.

Misión⁶⁹

“Prestamos y facilitamos servicios portuarios y logísticos con calidad, seguridad y efectividad, satisfaciendo las necesidades de los clientes, con tecnología y talento humano competente, generando rentabilidad para los accionistas y contribuyendo al desarrollo sostenible de Buenaventura.”

Visión⁷⁰

“Ser en el año 2010 un puerto líder por la efectividad de sus servicios portuarios y logísticos en el contexto internacional, con una excelente atención al cliente, tecnología de avanzada, óptima infraestructura, alianzas estratégicas y talento humano calificado; participando en el desarrollo sostenible de Buenaventura.”

De igual manera la SPRBun definió los objetivos estratégicos que son el derrotero de la gestión que desarrolle la empresa en los próximos años, los cuales son:

⁶⁸ ETKIN. y SCHAVARSTEIN. Op. cit., p. 212.

⁶⁹ SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A., Op. cit.

⁷⁰ Ibid.

1. Cumplir el plan de modernización.
2. Conseguir el control del dragado de mantenimiento y/o profundización del canal de acceso.
3. Implantar y mantener plataforma tecnológica moderna, integrada y segura.
4. Obtener y mantener calidad en los servicios portuarios y conseguir la certificación de acuerdo a estándares nacionales e internacionales, prioritariamente aquellos que pudieran originar retos o restricciones al puerto.
5. Liderar y coordinar el desarrollo de la cultura de servicio y del talento humano en la comunidad portuaria, dentro de un proceso articulado de la cadena logística de comercio exterior.
6. Establecer un plan de desarrollo que contemple perdurabilidad, rentabilidad, reparto de utilidades, crecimiento y permanencia de la sociedad sin depender de la concesión.
7. Garantizar la seguridad integral del terminal y realizar las gestiones necesarias para lograr la seguridad externa del corredor vial y del canal de acceso.
8. Mantener clientes actuales y desarrollar nuevos mercados.
9. Conseguir la prórroga de la concesión.
10. Contribuir - desarrollo socioeconómico de Buenaventura.
11. Promover y participar en nuevos negocios de la plataforma logística que mejoren la posición competitiva de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

Este trabajo se desarrollo a través de reuniones del comité de calidad, con la información recogida de la reunión de empleados en la sede buenaventura. Ver imagen No 5.



Imagen No 5. Reunión del comité de calidad de SPRBun para definir objetivos estratégicos.

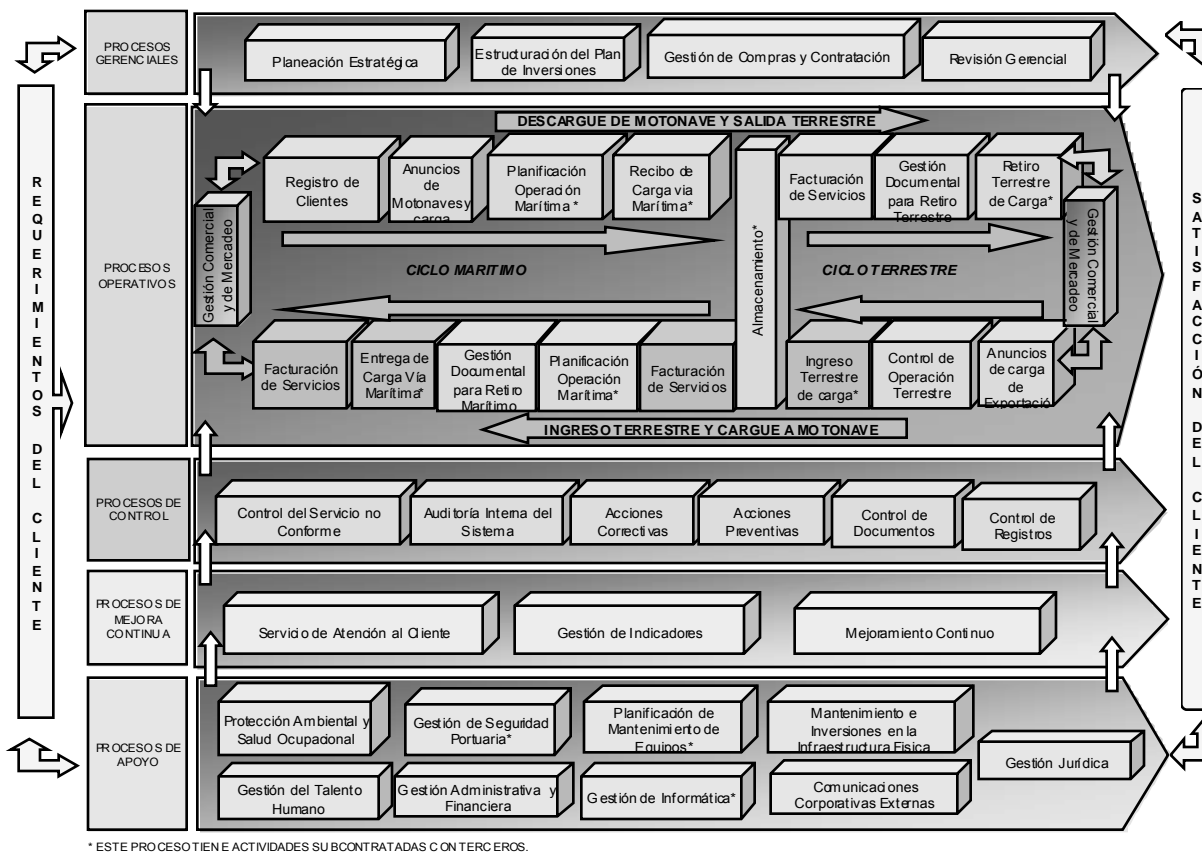
6.3.3 Construcción de la identidad operacional de la SPRBun S.A.

La identidad operacional de la organización social, surge a partir de las consideraciones de los autores Etkin y Schavarstein⁷¹, donde describen esta como los recursos de que dispone y el uso de ellos hace.

⁷¹ ETKIN. y SCHAVARSTEIN. Op. cit., p. 212.

La identidad operacional se construyó a través del estudio de los procesos de la compañía, definiendo la red de procesos de la empresa, definiendo el portafolio de servicios y comunicándolo a los clientes internos y externos.

Red de procesos⁷²



Portafolio de Servicios

Los servicios prestados directamente por SPRBUN S.A. son:

- Muellaje
- Almacenaje
- Uso de Instalaciones Portuarias

Los servicios prestados por el puerto a través de Operadores Portuarios son:

- Pilotaje.
- Remolcadores.

⁷² SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A., Op. cit.

- Manipuleo.
- Estiba y desestiba de carga.
- Consolidación y desconsolidación de contenedores.
- Porteo de carga.
- Control de vectores.
- Tratamiento de desechos sólidos y líquidos.
- Pesaje de mercancías.
- Control portuario.
- Servicios logísticos.
- Servicios de básculas.
- Suministros de agua y combustibles.
- Lubricantes y avituallamiento.
- Servicio a las naves: reparación de sistemas mecánicos, eléctricos, hidráulicos y de refrigeración.
- Servicios médicos, odontológicos y migratorios a la tripulación de los buques.
- Consignación nacional ó transferencia bancaria para el pago de los servicios portuarios.

Flujograma de procesos

Los requerimientos de la norma ISO 9000, descritos en el numeral 3.2.2, enfatizaron en el manejo del flujograma de procesos como herramienta básica de documentación. Esta herramienta es un diagrama que describe la secuencia lógica de las operaciones de un proceso.

Un ejemplo de un flujograma de procesos se muestra en el anexo no 1.

6.4 MEDIR

Siguiendo con el objetivo primordial de controlar la variable “satisfacción del cliente”, propuesto en el principio sistémico de control, se ejecuta este proceso tendiente a identificar el estado del cumplimiento de los requisitos de los clientes.

El trabajo realizado se fundamenta en las reuniones (2) de trabajo con el jefe de aseguramiento de la calidad, para la revisión del avance del sistema de indicadores, y la capacitación (1) a los líderes de los departamentos para que introduzcan en los indicadores de gestión el enfoque de identidad organizacional, y de acuerdo a la metodología propuesta en esta investigación, y seguida por la SPRBun S.A. en el sistema de gestión de calidad, la medición de la satisfacción del cliente se realizara por cada uno de los requisitos del cliente, de esta manera se definen indicadores y metas para cada requisito, los cuales se enuncian así:

6.4.1 Información en línea sobre la carga

Indicador de gestión: Incremento del número de visitas a la sección de comunidad electrónica. PAGINA WEB.

Meta propuesta: incremento del 25% en visitas en el primer año.

Responsable: Director de Informática

6.4.2 Estímulos comerciales

Indicador de gestión: de acuerdo al estímulo comercial que se definió

Meta: De acuerdo al estímulos comercial que se definió

Responsable: Gerencia Comercial y de Mercadeo

6.4.3 Entrega y recibo de la carga justo a tiempo

Indicador de gestión: 1. Tiempo Transcurrido para la firma de Confrontados
2. Generación y Firma Oportuna de Confrontados
3. Permanencia de Vehículos con Carga en la Terminal

Meta: 1. ≤ 2 Horas
2. ≤ 1 Hora
3. ≤ 2 Horas

Responsable: Gerencia de Operaciones

6.4.4 Seguridad a las personas, a la carga y a las motonaves

Indicador de gestión	Meta
1. Hurtos	0 Casos
2. Narcotráfico Patios y Naves	0 Casos
3. Decomiso de Droga	100%
4. Polizones	0 Casos

Índices de Accidentalidad	Meta
Frecuencia	6.0
Severidad	524
Nº Accidentes	12

Responsable: Dirección de Seguridad / Coordinador de PASO

6.4.5 Atención oportuna de reclamos

Indicador de gestión:

1. Tiempo promedio de respuesta a reclamos de facturas sin cancelar
2. Tiempo promedio de reintegro por valores cancelados
3. Tiempo promedio de respuesta a reclamos por daño a contenedores
4. Porcentaje de reclamos, reintegros, quejas, y solicitudes atendidos en el mes

Meta

1. ≤ 15 días
2. ≤ 15 días
3. ≤ 45 días
4. $\geq 80\%$

Responsable: Gerencia de Información y Servicio al Cliente

6.4.6 Agilización de trámites: Ordenes de retiro y facturación

Indicador de gestión:

1. Tiempo promedio de prestación del servicio por turno
2. Tiempo promedio en facturar y entregar facturas de una Motonave

Meta

1. ≤ 30 minutos
2. ≤ 24 horas

Responsable: Gerencia de Información y Servicio al Cliente, Gerencia de Operaciones, Gerencia Administrativa y Financiera

6.4.7 Exactitud en la facturación

Proyecto:

Cobro real de almacenaje por horas en carga general.: Realizar pruebas de funcionamiento de la nueva versión de COSMOS.

Responsable: Gerencia administrativa y Financiera de Dirección de Informática y Telecomunicaciones.

6.4.8 Entrega de la carga en las condiciones en que se recibe

Indicador de gestión

1. Averías de Contenedores y Carga General Fraccionada
2. Hurtos, Saqueos y contaminación

Meta

1. ≤ 10 por mes
2. 0 casos

Responsable: Gerencia de Operaciones

6.4.9 Desarrollo y modernización de la infraestructura portuaria concesionada

Indicador de gestión

1. Eficacia de Ejecución de Obras
2. Eficiencia de ejecución de Obras

Meta

1. 100 %
2. ≥ 95 %

Responsable: Director de Planeación, Gerente de Ingeniería y Mantenimiento.

6.4.10 Eficiencia en el proceso de inspecciones

Indicador de gestión

1. Contenedores de Exportación Perfilados Mínimo 12 Horas antes del arribo del Contenedor de exportación al Puerto
2. Numero de Movimientos Extras por Inspección de Antinarcoáticos
3. Cumplimiento de la programación de Inspecciones y Reconocimientos

Meta

1. ≥ 95 % del total de las inspecciones
2. ≤ 5 %
3. ≥ 90 %

Responsable: Gerencia de Operaciones, Gerencia de Información y Atención al Cliente.

6.4.11 Disponer de áreas para el embalaje y desembalaje de contenedores

Indicador de gestión

1. Cumplimiento de la programación de embalajes y desembalajes
2. Porcentaje de ocupación de las Áreas de Embalaje y Desembalaje

Meta

1. ≥ 95 %
2. ≤ 70 %

Responsable: Gerencia de Operaciones

6.4.12 Disponibilidad de áreas para almacenar carga general fraccionada

Indicador de gestión

1. Porcentaje de ocupación de las Áreas de Almacenamiento para Carga General Fraccionada

Meta

1. $\leq 70\%$

Responsable: Gerencia de Operaciones

6.4.13 Garantizar una adecuada infraestructura para la operación marítima

Indicador de Gestión

1. Porcentaje de mantenimiento de la profundidad promedio en muelles
2. Porcentaje de mantenimiento de la profundidad promedio en zona de maniobras
3. Porcentaje de mantenimiento de defensas
4. Porcentaje de mantenimiento de bitas

Meta

1. $\geq 90\%$.
2. $\geq 90\%$.
3. $\geq 90\%$.
4. $\geq 90\%$.

Responsable: Gerencia de operaciones y Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento

6.4.14 Facilitar las condiciones para una eficiente operación portuaria terrestre

Indicador de gestión

1. Permanencia de Vehículos con contenedores en el terminal
2. Permanencia de vehículos con carga a granel
3. Permanencia de vehículos con carga general Fraccionada

Meta

1. ≤ 2 Horas
2. ≤ 3 Horas
3. ≤ 2 Horas

Responsable: Gerencia de Operaciones, Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento, Dirección de Informática y Telecomunicaciones.

6.5 REVISAR Y MEJORAR

De acuerdo a la metodología seguida por la SPRBun para el sistema de gestión de calidad, establecido en la norma internacional ISO 9000, se consideró dejar separados los procesos relacionados a la revisión y mejora, los cuales hacen parte fundamental del ciclo PHVA. Estos procesos que se enuncian a continuación, fueron revisados en su enfoque para darle orientación hacia la identidad organizacional planteada, este trabajo se desarrollo en 3 reuniones con el Jefe de Aseguramiento de la calidad.

6.5.1 REVISIÓN

Para la revisión continua de los indicadores de la organización, en cumplimiento con el principio de control, se estableció el siguiente procedimiento:

Procedimiento de Revisión Gerencial⁷³

Objeto: Establecer la metodología para que la Gerencia General realice revisiones periódicas al Sistema de Gestión de Calidad de la Sociedad Portuaria tendientes a tomar decisiones relacionadas con cambios que proporcionen mejoras al servicio y a los procesos mediante la apropiación adecuada de recursos.

Alcance: Aplica para todos los procesos y servicios que interactúan dentro del Sistema de Gestión de la Calidad de la Sociedad Portuaria.

La siguiente imagen nos muestra el momento de capacitación al gerente general y a la junta directiva sobre el proceso de revisión gerencial que aplicara la SPRBun. Ver imagen No 6.



Imagen No 6. Capacitación sobre proceso de revisión de gerencial.

⁷³ SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A., Op. cit.

6.5.2 MEJORA

Para la mejora de los procesos de la organización se establecieron los siguientes procedimientos:

Procedimiento de Mejora Continua⁷⁴

Objeto: Describir las actividades que llevan a cabo los Equipo de Mejoramiento Continuo, para el desarrollo de proyectos de mejora, en cualquiera de las dependencias de la SPRBun.

Alcance: Aplica a todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. que requieran ser mejorados.

Procedimiento de Acciones Correctivas⁷⁵

Objeto: Establecer la metodología para implementar, hacer seguimiento y controlar las acciones necesarias para eliminar las causas de No Conformidades reales que se pueden presentar y así mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

Alcance: Aplica a todas las acciones correctivas que surjan cuando ocurra una no conformidad interna (del servicio y/o del Sistema de Gestión de la Calidad) o a partir de fuentes externas tales como quejas del cliente o problemas encontrados con un proveedor.

Procedimiento de Acciones Preventivas⁷⁶

Objeto: Establecer la metodología para determinar, implementar, hacer seguimiento y controlar las acciones necesarias para eliminar las causas de No Conformidades potenciales que se pueden presentar y así mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

Alcance: Aplica a todas las Acciones Preventivas que surjan debido a la existencia de una no conformidad potencial interna (del servicio y/o del Sistema de Gestión de la Calidad) o a partir de no conformidades potenciales detectadas por fuentes externas tales como los clientes o proveedores.

6.6 CUADRO COMPARATIVO DE LA INTERVENCIÓN

Después de haber aplicado la metodología propuesta, se trabajo con el Jefe de Aseguramiento de la calidad en 4 ocasiones, con el fin de encontrar claros indicios de cambio en algunas estructuras de la empresa, lo que evidencia el adelanto logrado a través de la presente investigación.

⁷⁴ SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A., Op. cit.

⁷⁵ Ibid

⁷⁶ Ibid

La metodología aplicada se apoyo en el proceso de certificación de calidad para surtir más efecto, aprovechando el dinamismo y el trabajo en equipo resultante de dicho proceso.

El cuadro siguiente enumera esos ítems:

ANTES	DESPUES
Enfoque de los procesos hacia la carga	Enfoque de los procesos hacia el cliente
La voz del cliente no estaba clara	Se identificaron y clasificaron los requerimientos de los clientes
El sistema se enfoca en la medición de los procesos	El sistema se enfoca en la medición de los requerimientos de los clientes
No existen metas	Existen metas claras, concretas y realizables
No existe lenguaje común entre los talentos humanos	Existe lenguaje común entre los talentos humanos
El conocimiento de la compañía se limita al área de trabajo	El conocimiento de la compañía es global
La relación cliente – proveedor operaba sin fundamentos claros	La relación cliente – proveedor opera bajo compromisos implícitos y explícitos.
No existe una declaración concreta de los valores empresariales	Existe una declaración concreta de los valores empresariales
No existe una declaración concreta de los principios empresariales	Existe una declaración concreta de los principios empresariales
No hay una dinámica de mejoramiento continuo	Existen procesos definidos para el mejoramiento continuo: Acciones correctivas y Acciones preventivas
No hay claridad sobre concepto de identidad organizacional	Se definió la identidad organizacional, dividida en CULTURAL, GERENCIAL Y OPERATIVA.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Se diseñó una metodología para la identificación de la identidad organizacional desde el proceso de certificación ISO 9000, el cual involucro participativamente a todos los talentos humanos de la empresa.

La principal cláusula de la normativa ISO 9000 es “Escribir lo que se hace”, “Hacer lo que se dice”, “Documentar lo que se ha hecho” y “Auditar para confirmar su cumplimiento”. El cumplir este procedimiento asegurará en cada una de las etapas de implantación de la norma el éxito si logra involucrar y motivar a la totalidad de la fuerza laboral.

La metodología apoya la gestión enfocada a la satisfacción del cliente, asegurando el cumplimiento de los requerimientos planteados, su distinción como necesidades y expectativas, y abre el camino para que a medida que se vayan cumpliendo se generen nuevos requerimientos y el proceso siga su curso.

La identidad organizacional esta conformada por elementos que son claramente identificables a través del proceso de certificación de calidad ISO 9000. Estos elementos son fundamentales para el Sistema de Gestión de Calidad que plantea la norma y entran a ser el pilar de funcionamiento de la empresa que inicie el camino a la certificación.

La identidad puede evolucionar de acuerdo al cambio de los requerimientos del cliente, utilizando las herramientas que brinda el Sistema de Gestión de Calidad como el mejoramiento continuo, las acciones preventivas y correctivas.

Se articulo el concepto de identidad organizacional con el enfoque de la norma ISO 9000.

La observación del caso de la SPRBun S.A. permitió descubrir como beneficios:

- Los talentos humanos aprendieron a conocer mas la organización
- Se estableció claridad en el objetivo fundamental del sistema de gestión de calidad
- La metodología genera estructura empresarial a través del manejo de un lenguaje común
- Quedo establecido para que a través del mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad evolucionen los elementos de la identidad.

RECOMENDACIONES

La calidad es algo que debe trascender fronteras, y la SPRBun como líder de la cadena de servicios portuarios, es recomendable hacer una campaña mediática de difusión sobre la identidad generada, esto para todos los actores de la cadena.

Como líder natural de la cadena de servicios portuarios, y a través de su experiencia exitosa, es recomendable que la SPRBun impulse un proceso de marca de calidad para toda la comunidad portuaria, donde todos los actores obtengan certificaciones y mejoren los servicios.

Es recomendable seguir la metodología en forma estrictamente lineal, debido a que cada paso esta fundamentado en la información recolectada y compilada en el paso anterior, y de esta forma los elementos de la identidad organizacional irán aflorando bajo el esquema presentado.

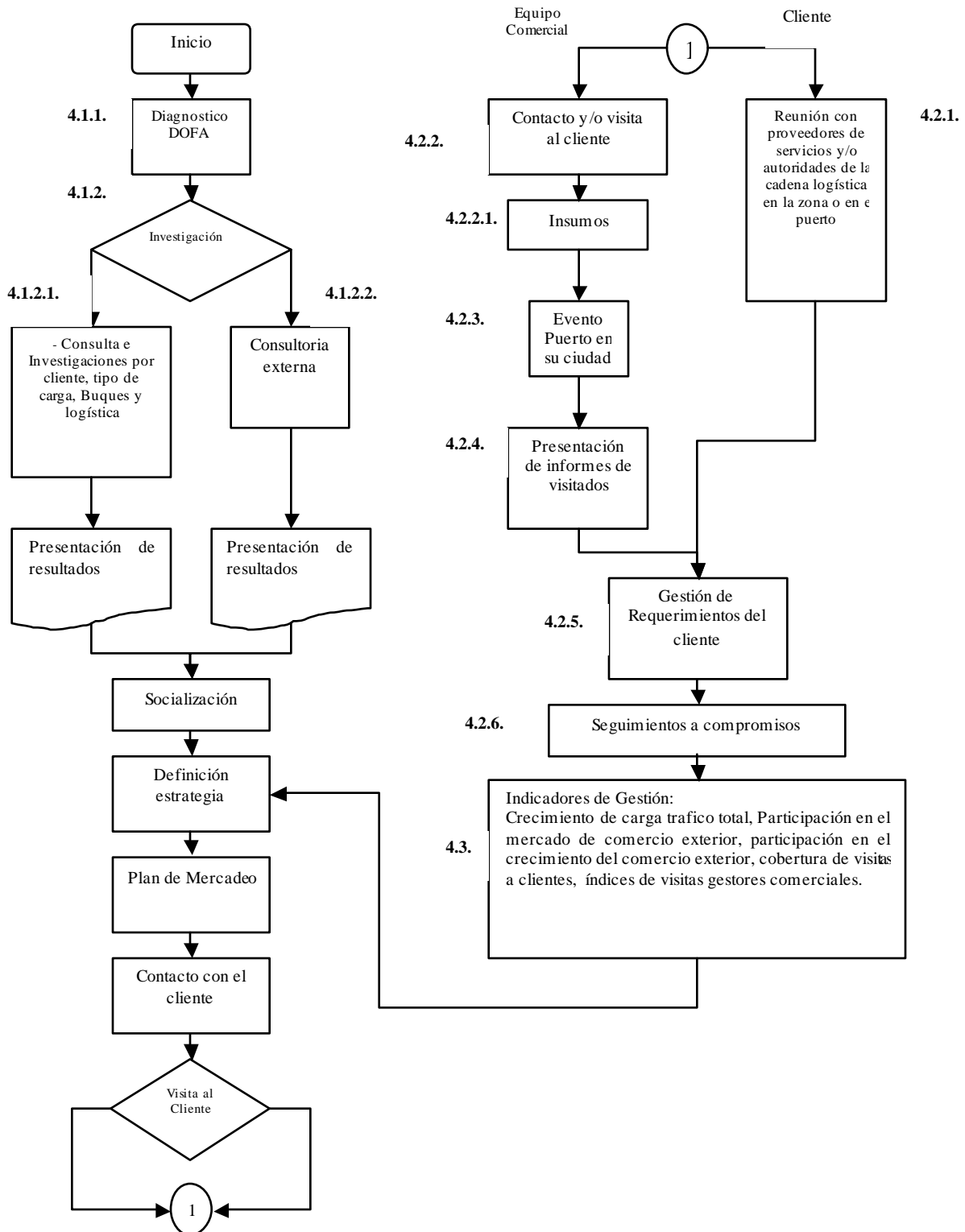
La implementación de esta metodología, se recomienda para empresas pequeñas o medianas, debido a que los procesos de capacitación y socialización se presentan en términos informales, y no seria conveniente aplicarlo en empresas donde exista un grupo de trabajo muy numeroso, lo que haría dispendioso y difícil de medir.

Es recomendable que los planes de estudio de los niveles universitarios incluyeran los conocimientos de las normativas y del proceso de certificación en estándares internacionales y, de ser posible, los lineamientos para que los egresados de los centros educativos sean capaces de entrar sin problemas en el proceso de auditorias de procesos de calidad de empresas basados en normas internacionales de estandarización.

Como tema futuro de investigación propongo ahondar en la forma como los talentos humanos operan las diferentes facetas de la identidad organizacional, es decir; como después de construida la identidad cultural evoluciona la relación cliente – proveedor; como después de construida la identidad operacional evolucionan los procesos en la empresa y la prestación del servicio; y por ultimo como después de construida la identidad gerencial evolucionan las declaraciones de misión, visión y objetivos estratégicos. Cabe anotar que estos serian temas bastante profundos que darían pie a 3 investigaciones distintas.

8 ANEXOS

Anexo No 1. Flujograma de proceso comercial y de mercadeo.





ENCUESTA PARA CLIENTES Y AUDIENCIAS EXTERNAS

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN E IMAGEN
SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A**

DATOS DE LA EMPRESA

Razón Social: _____

Persona encuestada: _____

Cargo: _____

Actividad económica a la que se dedica:

Exportador Importador Operador Portuario SIA
Operador Terrestre Línea Marítima Agente Marítimo Otros _____

Esta encuesta pretende obtener información acerca de las percepciones que los públicos externos tienen de la SPRBUN S.A en materia de comunicación corporativa, identidad, imagen y relaciones públicas. No constituye un instrumento para recolectar información sobre la calidad de los servicios que la empresa presta. Por favor, lea con atención y responda sinceramente.

VARIABLES DE COMUNICACIÓN

1. ¿Qué características tiene la comunicación de la SPRBUN S.A. con usted, como cliente o miembro de la comunidad? (Escriba máximo dos adjetivos calificativos).

¿Por qué? _____

2. ¿Qué resaltaría y qué mejoraría de esa comunicación para con usted en la SPRBUN S.A.?

Variables de Comunicación son las características del “estilo de comunicación” de la empresa o los elementos (rasgos) que se valoran en el momento de comunicar. Cada organización tiene las suyas, sean ellas reconocidas o no por todos los tipos de públicos a quienes la empresa se dirige.

3. De las siguientes **Variables de Comunicación** identificadas, cuáles considera que se reflejan más en los medios y canales de la SPRBUN S.A.; evalúelas de **1 a 5** (siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor calificación). Puede calificar con cifras intermedias si quiere una evaluación más aproximada a su percepción (ejemplo: 2.5, 3.5 o 4.5).

Variables de Comunicación	Calificación
CLARIDAD	
CREDIBILIDAD	
INDEPENDENCIA	
PARTICIPACIÓN	
VERACIDAD	

4. ¿Qué otras variables cree usted que deben caracterizar la comunicación de SPRBUN S.A., en particular con sus clientes y audiencias externas? (Si está de acuerdo con las anteriores, sólo diga “las mencionadas”).

ATRIBUTOS DE IDENTIDAD E IMAGEN

1. ¿Cuál es la primera percepción que tiene cuando escucha mencionar a la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura? (Escriba **un adjetivo** calificativo).

2. ¿Cuál es la IDENTIDAD que comunica la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura?

Los **Atributos de Imagen** se definen como los conceptos que una empresa (en este caso la SPRBUN S.A.) quiere posicionar en la mente de sus audiencias claves (públicos), a través de diferentes escenarios y formas de comunicación. Diríamos de manera más simple, que son los aspectos que la empresa quisiera que sus públicos siempre tuvieran presente al momento de pensar en ella o evocar sus servicios y productos.

3. De los siguientes **Atributos de Imagen** identificados, cuáles considera que se reflejan más en la comunicación de la SPRBUN S.A.; califique cada uno de **1 a 5** (siendo 1 la menor y 5 la mayor calificación). Puede calificar también con cifras intermedias (ej. 2.5; 3.5, etc.).

Atributos de Imagen	Calificación
TECNOLOGÍA	
COMPROMISO	
ACTITUD DE SERVICIO	
CUMPLIMIENTO	
RESPONSABILIDAD SOCIAL	

4. ¿Cuáles atributos de imagen cree usted que deben caracterizar la comunicación de la SPRBUN? (Si está de acuerdo con las anteriores, sólo diga "las mencionadas").

ESCENARIOS DE COMUNICACIÓN E IMAGEN

¿Cuáles son los medios (impresos, audiovisuales o de otro tipo) que utiliza la SPRBUN S.A. para comunicar su IDENTIDAD a sus clientes y audiencias externas? Sí _____
No _____ Cuáles?

1. ¿Cómo cree usted que es la comunicación de la empresa con los clientes y/o usuarios? (Utilice **máximo tres** adjetivos calificativos).

2. Finalmente, usted calificaría la imagen pública de la SPRBUN S.A., como:

Favorable ____ Desfavorable __Aceptable ____ Por qué?

ENTREVISTAS INDIVIDUALES Y COLECTIVAS

GUIA DE PREGUNTAS

RGC LTDA. – SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA

VARIABLES DE COMUNICACIÓN

5. ¿Qué características tiene para usted la comunicación interna y externa en la SPRBUN? (trate de resumir la respuesta con adjetivos calificativos).
6. ¿Qué resaltaría y qué mejoraría de la comunicación en SPRBUN?
7. Cual considera es la IDENTIDAD que comunica la SPRBUN a sus clientes internos y externos?
8. Cuales son las variables que le permiten identificar esa IDENTIDAD?
9. ¿Qué otras variables cree usted que deben caracterizar la comunicación de SPRBUN?

ATRIBUTOS DE IMAGEN

5. ¿Cuáles cree que son los **atributos de imagen** (conceptos que queremos posicionar con los mensajes en nuestras audiencias clave) que tiene actualmente la SPRBUN?
6. Esa imagen que proyecta la SPRBUN va en concordancia con la identidad de la empresa?
7. Considera que la imagen de la SPRBUN es clara?
8. ¿Cuáles atributos de imagen cree usted que deben caracterizar la comunicación de la SPRBUN?

ESCENARIOS DE COMUNICACIÓN Y MAPA COMUNICACIONAL

3. ¿Cómo se comunica usted con sus jefes y a través de qué medios?
4. ¿Cómo se comunica usted con su equipo de trabajo y a través de qué medios?
5. ¿Tiene presente cuáles son los medios que utiliza la SPRBUN para comunicar su IDENTIDAD a sus empleados y audiencias internas?
6. ¿Tiene presente cuáles son los medios que utiliza la SPRBUN para comunicar su IDENTIDAD con sus audiencias externas?
7. ¿Cómo cree usted que es la comunicación de la empresa con los clientes?
8. ¿Cómo se entera usted de lo que sucede en la SPRBUN?

9 BIBLIOGRAFIA.

ANTON, Doug y ANTON, Carol. Survival Guide : 30 minutes to understand the process. Baltimore : AEM Consulting Group, 2001.

APROXIMACIÓN A UNA FORMA de intervención y rediseño organizacional para absorber problemas de viabilidad. En: Gestipolis. [En línea]. Disponible en <<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/aprinterviab.htm>>

BAHAMON, José Fernando. Modelo para la definición y construcción de indicadores de gestión en las instituciones de educación superior. Bogota. 2001. Tesis (Magíster en Dirección Universitaria). Universidad de los Andes. Centro de Investigación y Formación en Educación.

BLANCO, Mercedes., et al. Naturaleza y Propósito de la Organización. En: www.Monografias.com. [Disco magnético]. 2000.

CARMONA, Angélica Maria. Visión Cibernética de los Sistemas de Control de Gestión. Bogota : Universidad de los Andes, 1996. (Memos de Investigación CIFI ; no. 240).

CHECKLAND, Peter y ACHOLES, Jim. La metodología de los sistemas suaves en acción. México : Noriega Editores, 1994.

CHECKLAND, Peter. Pensamiento Sistémico : Practica en sistemas. s.l. : Willey, 1981.

CORDOBA, Julio y LEÑERO, José. Teoría General de Sistemas. Costa Rica : ICAP, 1998.

CRUZ RAMIREZ, José. Historia de la Calidad. En: Ética y Empresa. [En línea]. Disponible en <http://www.eticayempresa.com/monografias_rec/historiacalidad.pdf>

ESPEJO, Raúl. The Viable System Model : Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM. Chichester : Willey, 1989.

ETKIN, Jorge y SCHAVARSTEIN, Leonardo. Identidad de las organizaciones : Invariancia y Cambio. Buenos Aires : Paidós, 1995.

FORERO ARBOLEDA, José Rafael. Comparación de dos diagnósticos realizados en una empresa de energía según enfoques cibernéticos y de calidad total. Bogotá. 1994. Tesis (Ingeniero Eléctrico). Universidad de los Andes. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Eléctrica.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Norma Iso 9001 versión 2000 : Norma Técnica Colombiana. Bogotá : ICONTEC. (Segunda Actualización).

JAMES, Paul. La Gestión de la Calidad Total : Un texto introductorio. España : Prentice Hall, 1997.

LAMPRECHT, James. ISO 9000 en la pequeña empresa : Manual de implementación, 1 ed. México : Panorama Editorial, 1995.

MACLEAN, Gary E. Documentación de calidad para ISO 9000. s.l. : Mc Graw Hill, 1996.

OSSA, Marcela. Cartilla de citas : Pautas para citar textos y hacer listas de referencias. Colombia : Universidad de los Andes, 2006.

OZEKI, Kasuo y ASAKA, Tetsuichi. Handbook of Quality Tools : The Japanese approach. Cambridge : Productivity Press, 1990.

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva : Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competitividad. 1 ed. México : Compañía Editorial Continental, 1982.

QUINTANA, Rene David. Metodología para la construcción de la identidad organizacional desde la óptica de la calidad total. Bogota. 2002. Tesis (Magíster en Ingeniería Industrial). Universidad de los Andes. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial.

RIVERA, Vanesa. Diagnostico Organizacional. En: RRPP Net. [En línea]. Disponible en <<http://www.rrppnet.com.ar/diagnosticoorganizacional.htm>>

ROBAYO, Verónica. Identidad y pertenencia como un factor clave para el desarrollo organizacional : el caso de las migraciones colombianas. Bogota. 2002. Tesis (Ingeniería Industrial). Universidad de los Andes. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial.

ROBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional : Teoría y Práctica. 7 ed. México : Prentice – Hall Hispanoamericana, 1996.

ROMERO PASTOR, Jenaro. Auditoria del Sistema de Gestión de Calidad. En: Gestipolis. [En línea]. Disponible en <<http://www.gestipolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/audisiscal.htm>>

ROQUE, Pedro. KAIZEN – ISO 9000 : Reproducción de Guía Técnica de seminario, CONACYT – ASI – PNUD. San Salvador : s.n. 1997.

SANDOVAL SERRANO, Rene. Calidad y Desarrollo Organizacional a través de la Certificación ISO 9000. En: www.Monografias.com. [Disco magnético]. 2000.

SCHAVARSTEIN, Leonardo. La Inteligencia Social de las Organizaciones. Buenos Aires : Paidós, 2003.

SENGE, Peter. La Danza del Cambio. Grupo Editorial Norma. 2000.

SENLE, Andrés; MARTINEZ, Eduardo y MARTÍNEZ, Nicolás. ISO 9000 – 2000 Calidad en los servicios. s.l. : Editorial Gestión 2000, 2002.

SERNA G., Humberto. Auditoria del servicio : ¿Como medir y satisfacer las necesidades del cliente?. Colombia : Ram Editores, 1996.

SHONBERGER, Richard J. ¿Cómo crear la Cadena Cliente – Proveedor? : Hacia una compañía de categoría mundial. Colombia : Editorial Norma, 1993.

SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A. Manual de Calidad. Buenaventura : SPRBun, 2005.

VALDERRAMA SANCHEZ, Hugo Fernando. Guía practica para la implantación de la calidad total en las empresas. Bogota : Universidad de los Andes, 1998.

VOEHL, Frank; JACKSON, Peter y ASHTON, David. ISO 9000 : Guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas. México : Mac Graw Hill, 2001.

VON FOERSTER, Heinz. Sistémica Elemental : Desde un punto de vista superior. Medellín : Fondo Editorial, 1997.

ZULETA, Luis Alberto. Porque ha sido exitosa la reestructuración portuaria en Colombia : Estudio de caso en políticas públicas. Bogota : Universidad Externado de Colombia, 2003.