UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y PRODUCTIVIDAD

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN EL MODELO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL DE ALIMENTOS POLAR.

Trabajo especial de grado Presentado por:

Mac Maney García Raúl Tomás

Para optar al título de

Especialista en Ingeniería Industrial y Productividad

Asesor

Prof. Manuel Gaspar C.

Caracas, 28 de Febrero de 2011

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y PRODUCTIVIDAD

Trabajo especial de grado

Diseño de un sistema de gestión por procesos basado en el modelo de desempeño organizacional para Alimentos Polar

Presentado por
Mac Maney García Raúl Tomás
Para optar al título de
Especialista en Ingeniería Industrial y Productividad

Asesor
Prof. Manuel Gaspar C.

Caracas, 28 de Febrero de 2011

CARTA DE APROBACIÓN DEL ASESOR

Quien suscribe, profesor Manuel Gaspar C., CI.- 649.577, hace constar que ha leído el Trabajo Especial de Grado, presentada por el ciudadano Raúl Tomás Mac Maney García, CI.- 9.486.205; para optar al grado de Especialista en Ingeniería Industrial y Productividad, cuyo título es "Diseño de un sistema de gestión por procesos basado en el modelo de desempeño organizacional para Alimentos Polar" y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

En la ciudad de Caracas, a los 28 días del mes Febrero de de 2011.

Prof. Manuel Gaspar C.

CARTA DE APROBACIÓN DE LA EMPRESA

Srs.
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Postgrado de Ingeniería Industrial y Productividad
Caracas

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado al Ingeniero, Raúl Tomás Mac Maney García; C.I. 9.486.205, quien labora en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización de la Propuesta de Trabajo Especial de Grado "Diseño de un sistema de gestión por procesos basado en el modelo de desempeño organizacional para Alimentos Polar", como requisito para optar al título de Especialista en Ingeniería Industrial y Productividad, exigidos por la Dirección General de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia, atentamente,

Firma del Representante de la Institución
Nombre del Representante de la Institución

INDICE GENERAL

Pág.

CARTA DE APROBACIÓN DEL ASESOR ...……..……...III
CARTA DE APROBACIÓN DE LA EMPRESA...……IV
ÍNDICE GENERAL …… …..……..……....V
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS ……...……VII
RESUMEN……IX
INTRODUCCIÓN……...……1

CAPÍTULO I. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN……..……4
1.1- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA……4
1.2- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN ……6
1.2.1- Objetivo general……....6
1.2.2- Objetivos específicos……...6
1.3- JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO……..…7

CAPÍTULO II.MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL……..……8
2.1- ANTECEDENTES……...…9
2.2- BASES TEÓRICAS ……10
2.2.1.- La organización como un sistema abierto……..14
2.2.1.2.- Distintas partes o elementos que conforman un sistema abierto……14
2.2.1.3.- Dinámica de los procesos en un sistema ……...17
2.2.1.4.- Algunas falacias comunes en los sistemas ……19
2.2.2.- Modelo de desempeño organizacional ……....21
2.2.2.2.- Variables que impactan el desempeño organizacional ……..…22
2.2.2.3.- Vinculaciones de causa – efecto dentro del modelo ……...24
2.2.2.4.- El proceso de evaluación ……26
2.2.2.5.- El proceso de diseño ……28
2.2.2.6.- La importancia de la evaluación y el diseño ……..…29
2.2.3.- Sistema de gestión de la calidad……....30

Pág.

2.2.3.1.- Requisitos básicos de un sistema de gestión de la calidad…….30
2.2.3.2.- Principios básicos de un sistema de gestión de la calidad…….....32
2.2.3.3.- Enfoque basado en procesos ……..33
2.2.3.4.- Industria de Alimentos en Venezuela…….……..38

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO……..…….47
3.1.- Tipo de investigación……....47
3.2.- Diseño de la investigación ……..49
3.3.- Técnicas y herramientas para la recolección de datos ……..…….50
3.4.- Actividades para el logro de los objetivos ……..……..…….50
3.5.- Cronograma de actividades……..53
3.6.- Operacionalización de los objetivos …….. 53

CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL……..……..54
4.1.- Descripción del negocio……..…..54
4.2.- Definición de negocio ……..55
4.3.- Principios de Empresas Polar ……58
4.4.- Valores de Empresas Polar ……59
4.5.- Funciones generales ……...60
4.6.- Organización de Empresas Polar ……..….61

CAPÍTULO V. ANALISIS DE LOS RESULTADOS..……...……..62
5.1.- Descripción del balance de resultados en la implementación de los procesos …..62
5.2.- Requerimientos de un Sistema de gestión por proceso……...…...70
5.3.- Definición de componentes y fases de un sistema de gestión por proceso ……...74
5.4.- Métricas de los procesos dentro del sistema de gestión por proceso..…….…...90

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONE....……...94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS……..…99
ANEXOS ……..….101

INDICE DE TABLAS

Tablas **Pág.**

N°1. Fase 1: Identificación de los procesos de la organización……37

N°2. Fase 2: Planificación del proceso ……38

N° 3. Operacionalización de los objetivos ……..53

N°4. Status de implementación de los procesos. ……..63

N°5. Brechas y conclusiones del diseño e implementación de los procesos en el proyecto PRO ……...65

N°6. Principales roles de un Dueño de Procesos en la gestión de procesos ……..69

N°7. Requerimientos para la implementación exitosa de un sistema de gestión de procesos. ……...70

N°8. Matriz FODA del sistema de gestión de proceso implementado en el pasado bajo el proceso PRO. ……..……72

N°9. Tabla de indicadores de resultados de los procesos que conforman el sistema de gestión de proceso. ……91

INDICE DE FIGURAS

Figuras **Pág.**

N°1. Modelo de un sistema abierto ……..……17

N°2. Resumen del modelo de desempeño organizacional ……..……22

N°3.Vinculaciones interrelacionadas entre elementos de diseño Organizacional ……..……25

N°4. El Proceso de evaluación ……..……..……27

N°5. El Proceso de diseño ……..28

N°6. Proceso genérico ……33

N°7. Ejemplo de una secuencia de un proceso genérico ……..36

N°8. Cronograma actualizado de actividades ……..……..53

N°9. Estrategia de Alimentos Polar 2.009-2.010 ……..……..…..56

N°10. Organigrama junta directiva actualizado año 2.010 ……..……61

N°11. Priorización de problemas en la implementación de los procesos ……..……67

N°12. Modelo de desempeño Organizacional que soporta el sistema de gestión de proceso. ……..……..……74

N°13. Fase de diseño/funcionamiento de los procesos dentro del modelo de desempeño organizacional. ……..……77

N°14. Macro proceso de un sistema de gestión de proceso. ……...79

N°15. Matriz de clasificación de procesos. ……..…82

N°16. Pirámide documental. ……..83

N°17. Metodología para definición de indicadores de resultados en los procesos. ….84

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y PRODUCTIVIDAD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Diseño de un sistema de gestión por procesos basado en el modelo de desempeño organizacional para Alimentos Polar

Autor: Raúl T. Mac Maney G.
Asesor: Manuel Gaspar
Año: 2010

RESUMEN

Alimentos Polar en el año 2.007 emprendió un camino en la gestión por procesos como respuesta a una necesidad de ofrecer un mejor servicio a los clientes a través de una gestión interna más eficiente y efectiva y ante un entorno cada vez más complejo. En aquella oportunidad, de la mano de un Consultor externo se diseñaron 65 procesos enmarcados en los macro procesos de generación y atención de la demanda. De esos procesos diseñados, se implementaron (31/65) 47% y en los actuales momentos después de 3 años, ninguno está ejecutándose y cerca del 30% requieren ser actualizados en su diseño. Lo anterior conllevó a hacer un diagnóstico acerca de qué factores han influenciado en tan baja tasa de implementación y ejecución de los procesos y ha sido relevante el hecho manifestado por los Dueños de Proceso, indicando no saber cómo activar los procesos (implementarlos) y cómo ejecutarlos y mejorarlos continuamente en el tiempo. Lo anterior conlleva a la empresa a plantearse la necesidad de diseñar un Sistema de Gestión por procesos, que permita a los involucrados, entender y consultar permanentemente el paso a paso, acerca de cómo se diseñan, implementan, estabilizan y mejoran continuamente los procesos.
La investigación tuvo como objetivo general diseñar un sistema de gestión por procesos, basado en el modelo de desempeño organizacional para Alimentos Polar.
El tipo de investigación fue proyectiva con diseño de campo y de dimensión temporal transeccional. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados fueron: la observación, la entrevista no estructurada y la revisión documental, obteniéndose hallazgos clave que permitieron enriquecer la metodología de gestión por proceso y de esta manera asegurar una implementación exitosa de los procesos en la organización.

Palabras clave: Sistema, Gestión, *Procesos, Modelo de desempeño organizacional Alimentos Polar*

INTRODUCCIÓN

A través de la historia se ha visto la evolución en la forma de hacer negocios en el mundo, desde el mismo momento del fin de la segunda guerra mundial, donde la necesidad de satisfacer de cualquier manera la gran demanda de la población mundial, impulsó a las empresas a producir a cualquier costo y calidad, los bienes y servicios que eran requeridos. El énfasis industrial, en consecuencia, estaba puesto en garantizar una mayor producción de bienes y servicios, más o menos estandarizada, con una calidad muy básica y con poco interés en el desarrollo e innovación de nuevos productos y servicios.

En el transcurrir de las siguientes décadas, comenzaron a surgir esfuerzos por incorporar la calidad, como una forma diferenciadora que podía generar en las empresas y en la economía de los países, ventajas competitivas importantes. Es así como en Japón, con la llegada del Dr Edward Deming en la década del 50, se comienza a trabajar sostenidamente en el desarrollo e implementación de una nueva filosofía de trabajo organizacional, con una base clara en el control estadístico de los procesos productivos y la creación de círculos de calidad, que apuntaba a incorporar al concepto de calidad, como la nueva manera de hacer las cosas en la industria. Posteriormente nacen esfuerzos, a partir de 1.980, en Europa, con la creación de la serie de normas ISO 9000 con un énfasis marcado en la documentación y estandarización de los procesos y en Estados Unidos con el desarrollo de nuevas metodologías y sistemas, que apuntaban a responder a la iniciativa de Japón de comenzar a ver al cliente como el verdadero factor en la cual la industria debía centrarse y por quien debería esmerarse en recoger sus necesidades y satisfacerlas más allá de sus expectativas.

En este sentido, a partir de las décadas de los 80 y 90, cuando la nueva economía centrada en el cliente empieza a desbancar a la economía centrada en el proveedor, se emprende un programa de innovación empresarial sin precedentes, con un arsenal de nuevas estrategias de dirección en las organizaciones que pasarían a sustituir a los supuestos y técnicas que habían prevalecido, al menos, desde tiempos de Henry Ford.

En la lista de innovaciones empresariales entre los años de 1.980 y 1.990, se debe incluir al menos: La gestión de existencia Justo a tiempo, la gestión de la Calidad Total, y su pupilo la calidad seis sigma, los equipos multi departamentales, la integración de la cadena de aprovisionamiento, incluyendo la gestión de existencias por parte de los proveedores, así como la previsión y planificación en colaboración y la remuneración al personal basada en rendimiento, entre otras.

En la actualidad, se observa un entorno mundial caracterizado por un ambiente de negocios con una competencia feroz, con una industria muy sensible a la innovación, a la búsqueda de nuevos productos y nuevos mercados, con una idea bastante clara de asumir a los clientes como el centro o punto focal, desde donde, las organizaciones deben reacomodarse con el fin de atender a una demanda creciente y cada vez más compleja, de bienes, servicios y soluciones.

En Venezuela, la tendencia del comportamiento de los clientes no es muy distinta a la observada en el resto del mercado internacional y esto es consecuencia, entre otros factores, por: la globalización y la penetración de internet, en el cual los clientes han conseguido posiciones de acceso más fácil a fuentes distintas de suministro y el comercio internacional se ha hecho cada vez más fluido y sencillo. En consecuencia, las organizaciones tienen que asumir el reto de reinventar sus procesos y formas de dirigir sus organizaciones para responder a clientes con una necesidad cada vez más marcadas por mejores productos y mejor servicio.

No obstante, y adicional a la característica de estar conformado por una economía con clientes con una alta demanda de bienes y servicios innovadores, el mercado venezolano, está caracterizado por un entorno bastante controlador por parte del Estado, en el cual las organizaciones deben adaptarse y manejar un ambiente que no ha sido el más favorable para el desarrollo y el emprendimiento y que ha conllevado, en estos últimos años, a realizar un extraordinario esfuerzo por mantenerse competitivos y hacer frente a un marco regulatorio feroz que, incluso, atenta con la continuidad de su razón de ser. Es por ello que el presente trabajo de investigación integra una de las tantas iniciativas que buscan dar respuesta a tan apremiante reto que debe enfrentar Alimentos Polar y que podría ser replicable a otras industrias establecidas en el país. Los fundamentos teóricos asumidos en el

presente Trabajo Especial de Grado contemplaron, la documentación de la metodología y técnicas establecidas dentro de la gestión por procesos, como una manera de garantizar que la misma en Alimentos Polar sea permanente y vigente.

El desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado se efectuó en cuatro Capítulos.

El Capitulo I contiene el planteamiento del problema de la investigación en el cual se muestra la situación negativa a estudiar, describiendo la situación actual de la empresa, el pronóstico de futuro de la misma, el control a pronóstico, y la formulación del problema en el que se desarrolla la pregunta a resolver en la investigación; además, se señalan los objetivos (general y específicos), la justificación de la investigación y su alcance.

El Capítulo II comprende los antecedentes de la investigación y bases teóricas, usadas como sustento de la investigación.

El Capítulo III contiene el Marco Metodológico, constituido por el tipo de investigación y diseño de la misma, los cuales fortalecieron la investigación realizada, además de detallar las técnicas e instrumentos de recolección de los datos específicos para la construcción y desarrollo del Sistema de Gestión por Proceso.

El Capítulo IV muestra la reseña y estructura organizacional de la empresa en estudio, su visión, misión y valores organizacionales.

El Capitulo V se presenta los principales hallazgos, producto del diagnóstico realizado a una primera experiencia vívida en la organización en el diseño e implementación de procesos en el área comercial, igualmente se describe los componentes básicos que debe contener un sistema de gestión por proceso, la metodología y las herramientas que lo conforman.

En el Capítulo VI se exponen las principales conclusiones y recomendaciones que se derivan del presente trabajo de investigación y que definitivamente pretende orientar acerca de las medidas a tomar en cuenta, a la hora de implementar un sistema de gestión por procesos.

Y como aspecto final se expone un listado de las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I.
PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los sectores más impactados desde que se empezaron a establecer los marcos regulatorios y controladores por parte del Gobierno Venezolano, a partir del año 2.003, ha sido indudablemente la industria de Alimentos.

Desde el año 2.003 y como consecuencia del paro petrolero que se sucedió en el país, entre las medidas adoptadas por el Gobierno Nacional para atenuar los efectos en la caída del PIB, fuga de divisas y especulación por la escasez de bienes de consumo (especialmente alimentos), fueron los siguientes: Control de la compra y venta de la divisa extranjera: principalmente el Dólar americano y el Euro, control de precio sobre productos alimenticios de primera necesidad, inamovilidad laboral, control en la movilización de productos especialmente alimenticios por el territorio Nacional, entre otros aspectos regulatorios.

Ante este entorno tan adverso y con una estrategia marcada y clara de convertirse en una empresa centrada en el cliente, a partir del año 2.007, Alimentos Polar visualiza la necesidad de asumir el enfoque de una organización basada en procesos, como un medio para asegurar mejores resultados, a través de una gestión más eficiente, más estandarizada y con una mayor flexibilidad, en respuesta a un entorno tan cambiante, amenazante y hostil, tal y como se describió anteriormente, la norma ISO 9001-2008, define el enfoque hacia el proceso como, “la forma más eficiente que una organización alcanza los resultados, cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso orientado hacia la satisfacción del cliente”. Es por ello que a partir del año 2007, se hace un levantamiento y diseño de todos los procesos medulares de la organización, aquellos relacionados con la generación y atención de la demanda, además de los procesos habilitadores y apoyo de éstos. Una vez finalizada esta primera fase, donde se diseñaron un total de 65 procesos, se definió un plan para implementarlos lo cual no pudo ser llevado a cabo de forma completa, dado que se dejaron de considerar algunos elementos clave

dentro de una metodología de gestión por procesos que implican cómo se deben ejecutar, medir, estabilizar y mejorar los procesos. En los momentos actuales se han retomado las implementaciones de dichos procesos, con el fin de ejecutarlos a partir del próximo ejercicio fiscal (2.010-2.011) y hacer realidad todo este esfuerzo de captura de mayor valor a través de la gestión por procesos.
Como menciona Hammer(2.006):

> El Proceso, es la Clark Kent de las ideas empresariales: aparentemente suave y poca pretensiosa, pero en realidad asombrosamente poderosa. El Proceso es la forma en que el objetivo abstracto de dar prioridad a los clientes, se transforma en sus consecuencias prácticas. Sin procesos, la empresa se hunde en una espiral de caos y conflictos internos. (p. 67)

Todo este esfuerzo y apuesta que está acometiendo Alimentos Polar, para crear una organización centrada en procesos, con todo el cambio cultural que esto implica, se pudiera perder en el tiempo y la empresa perder una oportunidad de “montarse” en un sistema de gestión que le permitiría afrontar los grandes retos con una mayor probabilidad de éxito, si no se consideran alternativas para terminar de desarrollar y documentar, toda la metodología, técnicas y conocimientos que hay detrás de un sistema que permita gestionar los procesos y que, a su vez, permita actualizarlo y mejorarlo con nuevas tendencias, para asegurar la vigencia del mismo en el tiempo. En este sentido, el problema de investigación que se plantea es: ¿Cuál es el valor adicional que puede capturar Alimentos Polar, al obtener mejores resultados por un funcionamiento efectivo y sostenible de sus procesos, a través de diseñar un sistema de gestión por procesos?

1.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1.- Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión de procesos basado en el “modelo de desempeño organizacional” para el área comercial de Alimentos Polar.

1.2.2.- Objetivos Específicos

- Describir el balance actual de los procesos que fueron diseñados en el pasado a propósito de la implementación de la gestión por procesos en Alimentos Polar.
- Determinar los requerimientos que deben considerarse para asegurar la implementación exitosa de un sistema de gestión por procesos.
- Definir el modelo de desempeño organizacional.
- Definir los distintos componentes y fases que conforman un sistema de gestión por procesos.
- Determinar las métricas de cada proceso que conforma el sistema de gestión por proceso para el control y mejora continua de los mismos.

1.3.- JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

La gestión por procesos en el contexto de las organizaciones venezolanas y muy especialmente en Alimentos Polar, ha estado supeditado básicamente al enfoque de procesos que establece el Sistema de Gestión de la Calidad dentro de la norma ISO 9.001-2.0008.

En este sentido, en Alimentos Polar y en la mayoría de las organizaciones en Venezuela, el enfoque de gestión por procesos como parte del sistema de gestión de la calidad, ha tenido un foco en el área de manufactura: Compras, Abastecimiento, Producción, Mantenimiento, Calidad, Planificación de la Producción, entre otras. Esto ha generado indudablemente un avance en la mejora en la eficiencia y efectividad y una mayor normalización en estas áreas, ya que se empieza a entender que un área de Producción por ejemplo, no debe operar con una agenda distinta al área de Mantenimiento, o al área de Abastecimiento o de Aseguramiento de Calidad. Con el enfoque de procesos se asegura, al menos en esta área de Manufactura, una visión común y compartida, un entendimiento de que todos los procesos dentro de esta área, tienen una finalidad común y cliente (s) comunes a quien (es) servir y atender.

Este concepto ha sido llevado a cabo de forma exitosa en la mayoría de las organizaciones que la han implementado y específicamente en Alimentos Polar, ha contribuido enormemente a los niveles de eficiencia en la manufactura de bienes de alta calidad percibida por los consumidores y a un precio razonable, a pesar de un entorno venezolano signado por controles injustos, arbitrarios y subjetivos que atentan muchas veces con la factibilidad del negocio. En este sentido, es la eficiencia en la manufactura y a través de la gestión por procesos, que Alimentos Polar puede seguir ofreciendo y atendiendo la demanda de todos los consumidores, quienes reconocen la indudable calidad de sus productos, adicionalmente, hacer frente a un congelamiento de precios en más del 50% de su portafolio, que ha sido impuesto por el Gobierno Venezolano, sin ningún criterio, con lo cual ha obligado a la empresa a operar con una mayor eficiencia, para mantener la sostenibilidad de la misma.

Ahora bien, Alimentos Polar ha visto la necesidad de replicar toda la gestión de procesos que actualmente lleva a cabo en el área de manufactura, a las áreas de Mercadeo, Distribución y Ventas y Logística. En estas tres áreas se concentran los procesos medulares de la generación y atención de la demanda, en los cuales se enmarca todo el esfuerzo organizacional de entender, recoger y generar las nuevas tendencias del consumo, hasta crear las formas óptimas de satisfacer y atender esa demanda.

La administración o gestión de estos procesos se realizará a través de una metodología y técnicas distintas que están basadas en el “modelo de desempeño organizacional”, adicionalmente a las técnicas contenidas en la gestión por procesos que contempla el sistema de gestión de la calidad.

El presente trabajo, entonces, pretende documentar todo el conocimiento, técnicas y metodologías que soportan toda la gestión por proceso, basado en el “modelo de desempeño organizacional”, con un alcance específico al área comercial de Alimentos Polar, para así asegurar que todo el esfuerzo emprendido en este campo, se mantenga y potencie en el tiempo y de esta manera se convierta en una nueva manera eficiente y eficaz de gestionar el negocio en Alimentos Polar.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1.- ANTECEDENTES.

A continuación se mencionan algunos trabajos especiales de grado que se enmarcan dentro de la presente investigación y que aportan bases para la construcción del marco teórico y abordaje metodológico.

- Sánchez Ávila María Isabel (2.004); **"Diseño de un sistema de gestión de Calidad en el Centro Santa María, mediante la aplicación de la norma ISO 9001: 2000"**.Tesis presentada ante la Pontificia Universidad Javeriana, para obtener el grado de Ingeniero Industrial. Este trabajo de investigación hizo una propuesta de diseño de un sistema de gestión de la calidad para el Centro Santa María; documentó los procesos involucrados dentro de la cadena de valor que se relacionan directamente con el sistema de gestión de la calidad y demás documentos requeridos por la norma; diseñó una propuesta para el mejoramientos de los procesos actuales del centro y realizó una evaluación económica de la implementación del sistema de gestión de procesos en el Centro.

- Álvarez Izquierdo, Silvia (2.007); **"Desarrollo e implementación de un sistema de gestión de Calidad en un laboratorio de referencia de unidad de metales"**. Acreditación según la norma UNE EN-ISO 15189. Tesis presentada ante la Universidad de Zaragoza, para obtener el Doctorado en Farmacología y Fisiología. Este trabajo de investigación hizo un diagnóstico de la unidad de metales con respecto al cumplimiento de los requisitos de la norma UNE EN-ISO 15189; desarrolló toda la documentación del sistema de gestión de la calidad; desarrolló un plan formativo e informativo a todo el personal del laboratorio de Bioquímica, orientado a la gestión y control de calidad en el laboratorio.

- Palomino Castillo, Ignacio A. (2.003); **"Modelo de sistema de gestión por proceso en entidades del Estado"**. Tesis presentada ante la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para obtener el título de Ingeniería Industrial. En este trabajo de investigación se revisó y se hizo un diagnóstico de los procesos actuales de la entidad, la estructura organizativa y la plataforma de información, posteriormente se propuso la optimización de los procesos claves de la entidad y propuesta de una nueva estructura organizacional.

Es importante mencionar que se revisaron varios trabajos especiales de grado y los encontrados relacionados a enfoque a procesos, han sido muy útiles en términos de soportar el marco teórico y el abordaje metodológico. Sin embargo, no se consiguió ningún trabajo de investigación relacionado a sistemas de gestión por procesos, que tuviera un fundamento teórico en el modelo de desempeño organizacional.

2.2.- BASES TEÓRICAS

2.2.1.- Teorías acerca de las organizaciones

Sindicatos y asociaciones de clases, gobiernos, empresas comerciales o partidos políticos, son estructuras formales porque representan instrumentos racionalmente estructurados para la consecución de objetivos enunciados. Según Selznick (1.969) la organización es "el arreglo y la obtención de personal para facilitar la realización de algún objetivo de común acuerdo, por medio de la distribución de funciones y responsabilidades" una definición más generalizada, define a la organización formal, según Selznick (1969) como "un sistema de actividades o fuerzas conscientes coordinadas, entre dos o más personas".

Se puede observar observar que en ambas definiciones se relaciona el concepto de organización con el cumplimiento de un objetivo en común, que podría o debería involucrar una o varias estrategias para alcanzarlo, involucra gente, como la esencia viva y orgánica de los que representa una organización, involucra acuerdos,

responsabilidades, funciones, procedimientos, tareas, que representa el medio como la gente puede alcanzar los objetivos de una mejor manera. Cuando se habla de teoría, hay que, necesariamente, remontarse a Kurt Lewin un notable pionero en las ciencias conductuales, que una vez hizo la siguiente observación " no hay nada más práctico que una buena teoría" él refería al hecho de que debemos frecuentemente confiar en la teoría que nos ayuda a formular y ejecutar planes de acción exitosos.

La teoría de las organizaciones ha ido evolucionando gradualmente por décadas. Por años el tópico fue una pequeña preocupación de muchos, esto porque las únicas organizaciones de tamaño sustantivos eran las iglesias, el estado y la fuerza militar. La revolución industrial cambió todo y trajo consigo la producción en masa, maquinarias y cantidades de personas para rodar aquello. De repente grandes organizaciones industriales empezaron a aparecer por todos lados. Esto forzó a los Administradores a examinar los modelos de organizaciones que existían hasta el momento

Muchas de las prácticas que emergieron durante la época de la revolución industrial, fueron etiquetadas como "teoría de la máquina". Verdaderamente, muchas de las premisas de esta teoría, asumían que las organizaciones se comportaban como una máquina: una colección de partes que necesitan ser estandarizada y controladas centralizadamente. (Hanna, 1.998).

Uno de los líderes portavoces de esta teoría fue Frederick W Taylor (padre de la gerencia científica) y un Alemán, Max Weber(creador del modelo burocrático). Según Hanna (1.998), Los principios comunes de sus escritos, las cuales fueron los más amplias prácticas organizacionales aceptadas hasta la época de la posguerra mundial II, pueden ser resumidas como sigue:

1. Las actividades deberían ser especializadas y reducidas al ciclo de trabajo más pequeña.
2. El trabajo debería ser llevado a cabo de la misma manera, todas las veces.
3. La toma de decisiones debería ser exclusiva para aquellos con autoridad.

4. Políticas uniformes son requeridas para proveer consistencia.
5. No debería haber duplicaciones de funciones- tareas deberían ser manejadas exclusivamente por aquellos a quienes fueron asignadas.

No está claro o existen poco argumentos de que esta teoría haya sido la responsable por el dramático crecimiento de la producción de la época. Cuánto de este éxito se debió a los avances tecnológicos más que a las prácticas organizacionales, es debatible.

Pero con el transcurrir del tiempo, la teoría industrial (de la máquina) tropezó con ciertos obstáculos, como consecuencia de los cinco principios, Hanna (1.998):

1. **Especialización de la tarea.** El trabajo que fue reducida a su más pequeña y eficiente ciclo de tiempo, frecuentemente se convirtió monótono, degradante u abusiva para quienes la ejecutaban.
2. **Estandarización del desempeño.** Los estudios de tiempo y movimiento y otras técnicas que fueron empleadas para descubrir la mejor forma de realizar las cosas, no necesariamente probaban ser la mejor forma para otros.
3. **Decisiones centralizadas.** Aunque proveía unidad de comando, pero frecuentemente coloca las decisiones en las manos de las personas menos capaces. Una de las quejas acerca de la burocracia es el retraso que está involucrado mientras la persona que debe tomar la acción, debe esperar por la jerarquía pase la dirección.
4. **Políticas uniformes.** Dado por la inflexibilidad por cumplir políticas y procedimientos que muchas veces caen en desactualización y que son aplicados indistintamente a todas las personas, en todas las circunstancias y que atentan contra la agilidad de la organización y generan molestias.

5. **No duplicación de funciones.** Especialistas que emergieron y quienes se convirtieron más fieles a sus áreas de habilidades y conocimientos, que al éxito de la empresa.

Varias otras aproximaciones a organizaciones fueron llevadas a cabo en un intento de corregir las fallas de la teoría de la máquina. Teoría, por ejemplo, el “Movimiento de Relaciones Humanas” que comenzó a finales de los años 40. Este movimiento llamó la atención por las olvidadas necesidades de la gente en el sistema. Relaciones interpersonales y estilo gerencial fueron escudriñados en un intento por humanizar el sitio de trabajo. Desde entonces han ido proliferando herramientas y técnicas que intentan curar la enfermedad de la organización. Gerencia participativa, Gerencia por objetivo, dinámicas de grupo, construcción de equipos, círculos de calidad, liderazgo visionario etc.

Casi perdida entre todas estas teorías estuvo el argumento, en 1.950 por un biólogo austríaco llamado Ludwig von Bertalanffy, que aproximaciones previas se habían focalizado en demasía a elementos individuales de una organización (Tareas técnicas, gente, etc) y no suficientemente en la relación de todos los elementos, tal y como ellos interactúan juntas. La teoría expuesta por von Bertalanffy (y enraizada en la Biología) es conocida hoy como la *teoría de los sistemas abiertos*. Condujo a la clasificación de diferentes tipos de sistemas, desde sistemas mecánicos y estáticos a sistemas vivos. La *teoría de sistemas abiertos* es el marco que emergió desde la teoría general de los sistemas para describir todos los sistemas vivos, incluyendo las organizaciones. Es el más comprensible modelo existente para describir todos los elementos organizacionales y la dinámica de sus interacciones. Aunque ha estado en el dominio público durante cerca de cuatro décadas, esta teoría deja una gema escondida acerca de una explicación para muchos gerentes en el mundo de hoy en las organizaciones.

2.2.1.1.- La organización como un sistema abierto

Según Hanna (1.998) La premisa básica de la teoría de los sistemas abiertos es que las organizaciones tienen características comunes con todos los sistemas vivos, las plantas, los animales, los humanos. Entendiendo esta característica, permite trabajar con las tendencias naturales de una organización más que luchar contra ellas innecesariamente.

Ante que todo hay que definir algunos términos. Según Wikipedia, se define a un sistema como “un conjunto de elementos dinámicamente relacionados formando una actividad para alcanzar un objetivo operando sobre datos, energía o materia para proveer información”.

Según Hanna (1.998), un sistema “es un acuerdo entre elementos interrelacionados, siendo las palabras acuerdo e interrelacionado una descripción interdependiente de los elementos que forman una entidad que a su vez representa el sistema”.

Todos los sistemas vivos son también clasificados como sistemas abiertos. Esto significa que son dependientes del ambiente externo con el fin de sobrevivir y son, por lo tanto, abierto a influencia y transacciones con el mundo exterior por el tiempo que existan.

2.2.1.2.- Distintas partes o elementos que conforman un sistema abierto

Hanna (1.998), describe los elementos que conforman un sistema abierto, de la forma siguiente:

1. *Los límites.* Todos los sistemas tienen una frontera o límite que los diferencia de otros. Este límite puede ser físico, temporal, social o psicológico. Aunque la frontera de un sistema con otro, tiende a estar separados por una cerca, la misma tienen aberturas que permiten la interacción con el entorno. El grado de permeabilidad en la frontera es crítica para sobrevivencia del sistema. Demasiada permeabilidad

puede dominar al sistema con demandas externas, muy poca permeabilidad puede recortar al sistema de recursos requeridos.

2. *Propósito/Objetivo.* Todos los sistemas vivos tienen un propósito o una razón para su existencia. Ellos son libres para perseguir sus cursos escogidos, al mismo tiempo que ellos también cumplen con ciertas expectativas de sus entornos. En este sentido, el propósito es un acuerdo implícito o contrato entre el sistema y su entorno que asegura que la sobrevivencia del sistema es cumplido. El propósito es el contrato con el entorno, los objetivos son metas internas establecidas por el sistema para guiar su progreso hacia el cumplimiento del propósito.
3. *Insumos.* Los materiales y energía deben ser incorporados desde el entorno. Un fracaso en la incorporación suficiente de materia y recursos energéticos conduce a la terminación y muerte del sistema.
4. *Transformación.* Los insumos deben ser transformados en otras formas (productos y servicios) y devueltos al entorno. La transformación es llevada a cabo por la interacción conjunta de tres procesos claves. Estos procesos claves son: tareas, individuos, y grupo. El *proceso clave de la tarea* se refiere a las tareas requeridas para alcanzar el propósito. El término de *proceso clave del individuo*, describe el proceso por donde el individuo focaliza su energía para el cumplimiento de la tarea clave. Cuán bien el individuo y las tareas claves están vinculadas es una función del proceso clave del grupo.

   El reto para cualquier gerente, por lo tanto, es balancear estos tres procesos claves para optimizar el resultado. Este mensaje puede no parecer nuevo, pero la experiencia sugiere que no hay muchos quienes son realmente exitosos siguiéndolos.
5. *Salidas.* Los materiales y energía (productos y servicios) son enviados fuera al entorno, en el mejor de los casos, cumpliendo con el propósito. Las salidas también incluyen los desechos, contaminación defectos etc.

6. *Retroalimentación.* Conociendo si el sistema está o no dentro de las metas es una función de la retroalimentación. Hay dos importantes tipos de retroalimentación. Retroalimentación negativa mide si la salida está o no alineada con el propósito y el objetivo. La retroalimentación positiva mide si el propósito y el objetivo están o no alineadas con las necesidades del entorno.
7. *El entorno.* Por definición, todo fuera de los límites del sistema es el entorno. Aunque todo fuera del sistema es el entorno, no todo es igualmente relevante para el propósito del sistema para sobrevivir. Donde el límite del sistema esta dibujado, determina lo que es relevante. Una organización puede escoger cómo desea manejar las influencias claves del entorno:

   A.- Puede tratar de ignorar el entorno (Ej: pensamiento de sistemas cerrados)

   B.- Puede buscar controlar el entorno (muy difícil de hacer en todas sus aristas)

   C.- Puede buscar balancear las necesidades entre el mismo y el entorno.

2.2.1.3.- Dinámica de los procesos en un sistema

Los siete puntos descritos arriba son elementos críticos de una organización cuando es vista desde la perspectiva de un sistema. La figura N°1 muestra, de una manera estática, la interacción de estos elementos.

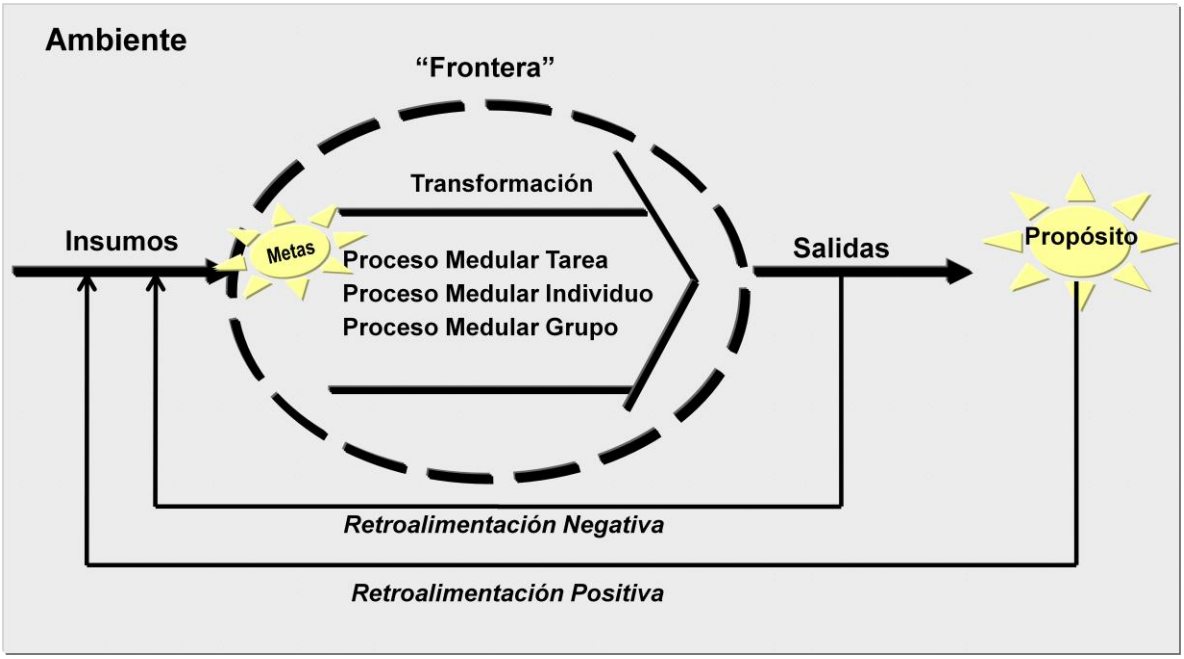


Figura N°1. Modelo de un sistema abierto; **Fuente:** Hanna. 1.998

Esta aproximación al concepto de sistema, ayuda en visualizar la organización como un proceso, una red cambiante y en movimiento de conexiones existentes a través del tiempo, una cadena de eventos.

Existen cinco procesos fundamentales en los sistemas, Hanna (1.998):

1. *Codificación de la información*. En la discusión acerca de la retroalimentación indicaba que un sistema necesita información para conocer si sus salidas y propósitos son aceptables o no. La clave acá es

para el sistema seleccionar los elementos críticos acerca del cual buscar la retroalimentación e inventar formas de monitorear estos canales de información. La recepción de entradas o insumos es selectiva- los sistemas pueden reaccionar solo a esas señales en las cuales están armonizadas. Esto es codificación de la información.

2. *Homeóstasis dinámica*. Es la tendencia natural que tienen los sistemas de estabilizar sus procesos de transformación dentro de ciertos límites con el fin de sobrevivir. Los objetivos y propósito proveen puntos claves para que un sistema defina un camino para la operación efectiva. Aunque el desempeño idealmente no se desvía en todas sus metas, el sistema usualmente puede soportar alguna pequeña desviación sin consecuencias serias al cumplimiento del propósito y objetivo.
3. *Entropía negativa.* Para sobrevivir, los sistemas abiertos deben moverse para contrarrestar la entropía o proceso de degradación. La entropía es un principio que describe que todos los sistemas se mueven hacia la desorganización y muerte. Organismos biológicos envejecen y mueren. Las organizaciones no son diferentes a menos que importe más energía desde el entorno de la que usa para su propio mantenimiento y la devolución hacia el entorno. En este sentido, puede almacenar energía y contrarrestar la entropía del proceso: y de esta forma se alcanza la Entropía negativa.
4. *Equifinalidad.* Refiere a el hecho de que los sistemas el mismo estado final desde una variedad de condiciones iniciales y por una variedad de caminos. Esta capacidad o flexibilidad para ejecutar el trabajo, es evidente en todos los sistemas vivos. El punto clave acá es que los sistemas abiertos son auto regulados en términos de la organización de sus procesos claves o medulares, para alcanzar sus propósitos.
5. *Especialización*: Mientras los sistemas crecen, ellos se vuelven más elaborados y forman nuevas funciones especializadas a adaptarse con el crecimiento y mantener su estado estable. El problema inherente de organizaciones altamente especializadas es que ellos, como otros

sistemas, se resisten al cambio y perturbaciones, que aparecen para amenazar la estabilidad.

2.2.1.4.- Algunas falacias comunes en los sistemas

La teoría de los sistemas puede ayudar a los gerentes a evitar mucha de las falacias comunes basadas en nociones incorrectas o incompletas, de lo que es una organización. Algunas de las más comunes falacias cuando se maneja un sistema abierto son, según Hanna (1.998), las siguientes:

1. Tratar un sistema vivo, orgánico como si fuera una pieza sin vida de una maquinaria. La teoría de la máquina ha sido el modelo predominante durante más de dos décadas. Hoy día los gerentes gerencian apegados a esta teoría y el real problema es que los procedimientos mecánicos trabajan en contra de las tendencias naturales de los sistemas vivos.
2. Asumir que los objetivos de las organizaciones son también los objetivos de los individuos que operan dentro de las mismas.
3. Ignorar la complejidad del entorno y buscar sólo lo interno de la organización para efecto de su planificación y resolución de problemas. El monto de complejidad, interdependencia e incertidumbre en el entorno también tiene una gran influencia en la estructura organizacional requerida por el sistema para ser exitoso.
4. Buscar la mejor manera de manejar una situación. Generalmente no hay una mejor manera. Cuando se evalúa propuesta de acciones, los gerentes deberían poner más atención a si las acciones propuestas conducirá al resultado deseado más que insistir que grupos distintos sigan el mismo plan.
5. Creer en relaciones de causa – efectos singulares, cuando en la mayoría de los casos hay muchas relaciones causales. Los pensamientos en sistemas nos ayuda a identificar causas y efectos múltiples y entender los patrones de relaciones involucradas.

6. Tratar con solo una parte del sistema total mientras se ignora el impacto sobre el todo.
7. Tratar las irregularidades en el sistema como si ellos fueran errores en el desempeño cuando en algunos casos ellos podrían ser causados por cambios en el entorno.
8. Olvidar que la razón de la existencia (propósito) de la organización es también determinada por el entorno, no por la organización solamente. La planeación de los sistemas abiertos y la aproximación de afuera hacia adentro puede ayudar a alinear los dos grupos de intereses (Sistema y entorno) hacia un sentido efectivo de propósito.
9. No darse cuenta que la gente, como sistemas abiertos, son también autoregulados y usualmente funcionan de una manera óptima cuando los siguientes puntos existen:

a. Claridad de objetivos
b. Compromiso con el objetivo
c. Autonomía razonable.
d. Clara retroalimentación.

10. Creer que la motivación es algo que deben dar otros. Más que algo que es intrínseco al nivel de energía del individuo e intereses. La pregunta no es cómo motivar a alguien, sino cómo crear las condiciones para que la energía de las personas y sus intereses estén dados por el trabajo a ser ejecutado.
11. Asumir que la gente no coopera, cuando de hecho tienen diferentes objetivos. La cooperación y el trabajo en equipo requieren claridad de objetivos y expectativas comunes y constantemente monitorear las salidas vs las metas acordadas.
12. Pasar demasiado tiempo midiendo los resultados versus el propósito, pero muy aleatoriamente preguntando si los propósitos son todavía apropiados.
13. Ignorar el grupo de procesos medulares por entregar lineamientos y entonces depender en los individuos para ejecutar el trabajo. Asegurar

que los roles, actividades, y las tareas en una de las funciones básicas del diseño de la organización.

14. No reconocer que la resistencia al cambio está siempre conectada con la tendencia natural del sistema para preservar su estado de equilibrio. (Homeóstasis, código de información etc).
15. Fallar en distinguir entre la propiedad de la responsabilidad y responsabilidad. La propiedad de la responsabilidad nunca puede ser delegada. El líder tiene la propiedad de la responsabilidad por lo que ocurre dentro de la organización, pero no significa que sea responsable por las tareas que se ejecutan dentro de ella.

2.2.2.- Modelo de desempeño organizacional

En este capítulo se examinan algunas formas prácticas en las que el gerente puede implementar los principios de la teoría de los sistemas abiertos, para producir alto desempeño en las organizaciones.

Hay dos procesos que son absolutamente críticos para romper una larga intervención en un sistema y hacerlo más manejable. Estos procesos son diseño y evaluación organizacional. Estos procesos, manejados en buena forma, pueden generar verdaderos altos desempeños en las organizaciones David.P. Hanna (1.998).

El proceso de Evaluación es aquél que le dice al gerente qué está fuera de balance y qué está funcionando efectivamente. Mientras que el proceso de Diseño es aquél por donde el gerente equilibra los recursos organizacionales (Insumos o entradas, objetivos, energía de los empleados, requerimiento de las tareas, dinámicas del grupo, mecanismo de retroalimentación) para alcanzar los resultados.

La decisión de utilizar uno como otro proceso, presupone que un cambio es requerido (o puede ser requerido) en el desempeño organizacional.

2.2.2.1.- El Modelo de desempeño Organizacional

Hay muchas aproximaciones para evaluar y diseñar organizaciones. Sin embargo uno de los modelos utilizados de forma más exitosa es el llamado “modelo de desempeño organizacional”, el cual mantiene en perspectiva cinco variables que afectan el desempeño de las organizaciones (ver figura N° 2).

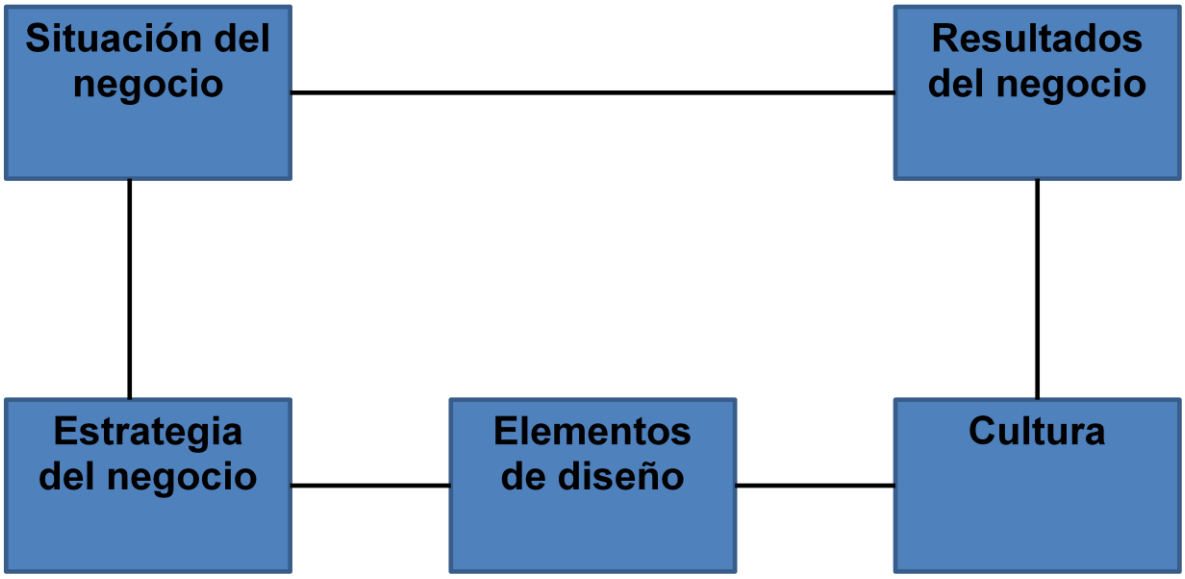


Figura N°2. Resumen del modelo de desempeño organizacional; **Fuente:** Hanna. 1.998

Este modelo es especialmente útil cuando se quiere intentar entender el por qué los resultados de la organización son los que son (y no los mejores) y planear los cambios que conducirán a resultados mejorados.

2.2.2.2.- Variables que impactan el desempeño organizacional. Según Hanna (1.998)

1. *Situación del negocio.* Está compuesto de elementos y fuerzas en el entorno de la organización. El entorno tiene necesidades que la organización debe satisfacer y también ejerce presiones que deben ser manejadas. Estas necesidades y presiones pueden consistir de cosas tales como:

a. Resultados de números duros esperados
b. Expectativas de la corporación, tales como presupuestos, patrón de crecimiento, tasa de retorno, desarrollo de tecnologías y gente, etc.
c. Expectativas sociales, legales, políticas, desde el entorno.
d. Presiones competitivas, tales como la innovación de un nuevo producto, precios de la competencia, escasez de materias primas.
e. Expectativas de los empleados y sus familias acerca de tópicos tales como: seguridad del trabajo, crecimiento profesional, planes de carrera, nivel de participación y beneficios.

   La situación del negocio incluye las necesidades actuales del entorno y presiones asi como aquellas que pueden tener un fuerte impacto en el futuro de la organización.

2. *Estrategia del negocio.* Consiste en los propósitos de la organización, objetivos, valores y asunciones subyacentes. Todos estos elementos determinan lo que es importante en el sistema. Ellos determinan que cosas serán y no serán hechas, igualmente determina cuáles serán las tareas críticas del sistema y cuáles miembros focalizarán su atención.
3. *Elementos de diseño.* Están relacionados con los elementos y herramientas que la organización utiliza para ejecutar la estrategia de negocio, tales como: Tareas, tecnología, estructura, recompensa, Gente, sistemas de información y procesos de toma de decisiones. Estos elementos o herramientas proveen estructura para trabajar tareas y refuerza los patrones de conducta. Cómo la gente está organizada para hacer su trabajo y cómo interactúan entre ellos.
4. *La cultura de la organización.* Definido como los hábitos de trabajo observables y prácticas que explican cómo la organización realmente opera, son los comportamientos, las creencias, valores, asunciones, ritos, rituales, folclore, héroes etc. La forma como realmente opera el sistema es lo que produce los resultados, asi sean buenos o malos. Cuando es visto de esta forma, la cultura no es un fenómeno místico, la

cual no tiene relevancia con la efectividad. Al contrario, es un factor crítico del desempeño organizacional.

5. *Resultados del negocio.* O salidas, que son entregadas corrientemente por el sistema. Estos resultados corresponden a las mismas categorías en la situación del negocio.

2.2.2.3.- Vinculaciones de causa y efecto dentro del modelo de desempeño organizacional. Hanna (1.998)

- *Vinculación entre la situación del negocio y las estrategias*. Esta vinculación es una evidencia de cuánto consciente es la organización de las fuerzas del entorno que lo hará o no posible. Una organización que ignora su entorno estará caracterizada por tener puntos ciegos en su estrategia. Por el contrario, una organización que reconoce profundamente su dependencia del entorno para sobrevivir y crecer, hará lo que sea necesario para implementar estrategias y políticas que se direccionen a las expectativas del entorno.
- *Vinculación entre la estrategia de negocios y los elementos de diseño*. Esta vinculación expone algunos tópicos críticos relacionados al alto desempeño. En la cultura se produce tanto las causas y efectos de la conducta organizacional. Los valores y asunciones ciertamente causan un comportamiento a jugar en el sistema. Ellos conforman prioridades y conductas tanto como los documentos formales de las estrategias. En consideración de cómo ejecutar la estrategia de negocio escogida , los gerentes tomarán las decisiones, basados en sus objetivos y valores, acerca de cosas como:

1. Las tareas que la gente hace
2. La estructura dentro de cual ellos trabajan
3. Cómo ellos son recompensados
4. Cómo son tomadas las decisiones

5. La información que ellos usan
6. La gente misma (las habilidades y motivaciones)

   Todos estos elementos están interrelacionados. Un cambio en algunos de ellos, indudablemente producirá algunos cambios en otros. Esto se ilustra en la figura N°3

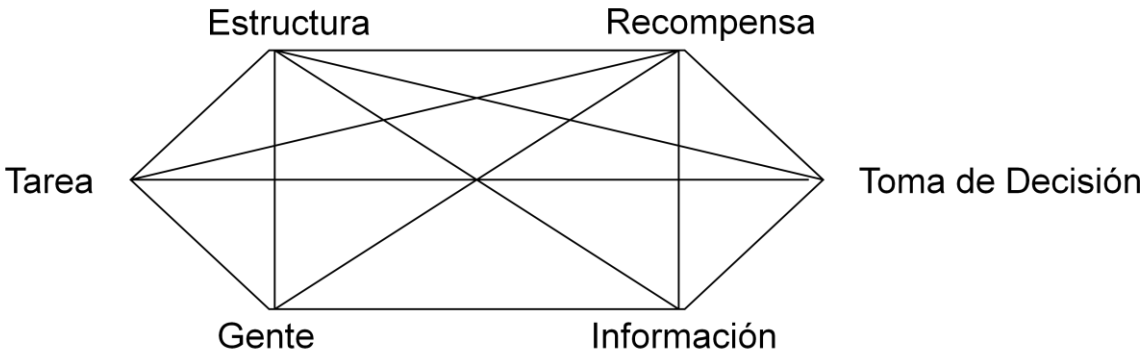


Figura N°3. Vinculaciones interrelacionadas entre los elementos de diseños Organizacionales. **Fuente:** Hanna. 1.998

- *Vinculación entre los elementos y la cultura.* Es otra vinculación de causa-efecto en la cadena de desempeño organizacional. Los elementos de diseño tienden a reforzar patrones de conductas. Asi, los elementos de diseño tienen un importante impacto en la cultura organizacional que emergerá. Por instante, las practicas de información las cuales compartirá datos vitales de del negocio para los niveles medios del negocio, impactará de gran forma la cultura. Tomas de decisiones delegada a los niveles más bajo desarrollará patrones de culturales muy distintas de sistemas en las cuales todas las decisiones son tomadas en la alta gerencia.
- *Vinculación entre la cultura y los resultados del negocio.* Esta vinculación relaciona las conductas de trabajo dentro de las organizaciones con los resultados producidos. “Nada viene de la nada”, dice el refrán Alemán. Los resultados son la salida de lo que la gente

en la organización hace – las tareas, habitos, normas, estándares, y prácticas. Todos estos son elementos de la cultura.

- *Vinculación entre los resultados del negocio y la situación del negocio*. Es la última vinculación . Este mide el desempeño final de la organización. Dice cuán bien el contrato fundamental entre la organización y el entorno está siendo cumplido. Todas las demás vinculaciones contribuyen meramente a esta relación.

  La utilidad real del modelo de desempeño organizacional descansa no solamente en la pintura de las variables claves de influencia en el desempeño organizacional. Sino que también ilustra los pasos vitales que se deben seguir cuando se gerencia los procesos de diseño y evaluación de la organización.

2.2.2.4.- El proceso de evaluación

Cuando se conduce una evaluación de la efectividad organizacional es muy parecido a tener un chequeo de salud con el médico familiar. Asi como esperamos que el médico realice un buen diagnóstico de la enfermedad del paciente antes de prescribir un medicamento, la evaluación debería preceder antes del diseño o rediseño.

Cuando se evalúa cuán efectivo es el desempeño de la organización , se comienza con la caja de la situación del negocio en el modelo de desempeño organizacional y se examina cada conexión, moviéndose en el sentido en contra de las agujas del reloj, ver figura N°4

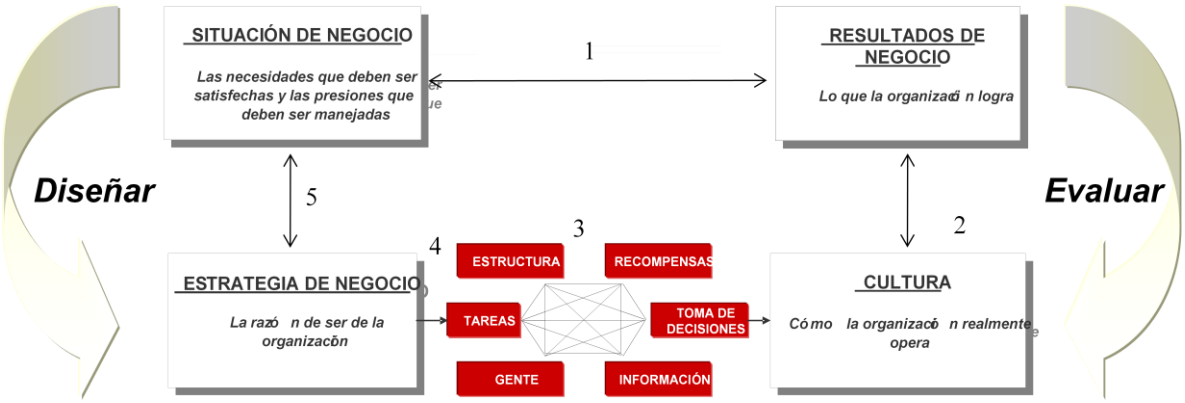


Figura N°4. El proceso de evaluación. **Fuente:** Hanna. 1.998

Los pasos para conducir un chequeo de salud organizacional puede ser resumida como sigue (Hanna, 1.998):

1. Comparar los resultados actuales con el futuro de la situación del negocio que la organización probablemente enfrentará. Esto arroja una lectura precisa de los signos vitales de la organización.
2. Examinar la cultura y las normas que operan en la organización para determinar los síntomas de cualquier mal funcionamiento la cual explicará por qué los signos vitales son lo que son.
3. Analizar los elementos de diseño de la organización para tener un mayor detalle de las causas raíces de la cultura.
4. Identificar la estrategia actual que opera para entender las fuerzas que han influenciado los elementos de diseño.
5. Compare la estrategia actual que opera con los requerimientos de la situación del negocio y note cualquier área de congruencia o inconsistencia.

   Habiendo completado el proceso de evaluación, parecido a un diagnóstico médico, el gerente está en la posición de entender el estado de salud de la organización.

2.2.2.5.- El proceso de diseño

Así como una prescripción siguiendo a un diagnóstico médico, un plan para mejorar la salud de la organización puede ser hecha después que el proceso de evaluación haya sido completado.

Esta prescripción en términos organizacionales es diseñar o rediseñar los variados elementos organizacionales para así asegurar que el cuerpo de la organización funcione más efectivamente. Efectivamente significa que los resultados obtenidos están por encima a los requerimientos de la situación del negocio. Lo ideal es alcanzar alto desempeño.

Cuando se diseña para el alto desempeño, se trabaja con el modelo de desempeño organizacional en orden inverso al proceso de evaluación, ver figura N°5.

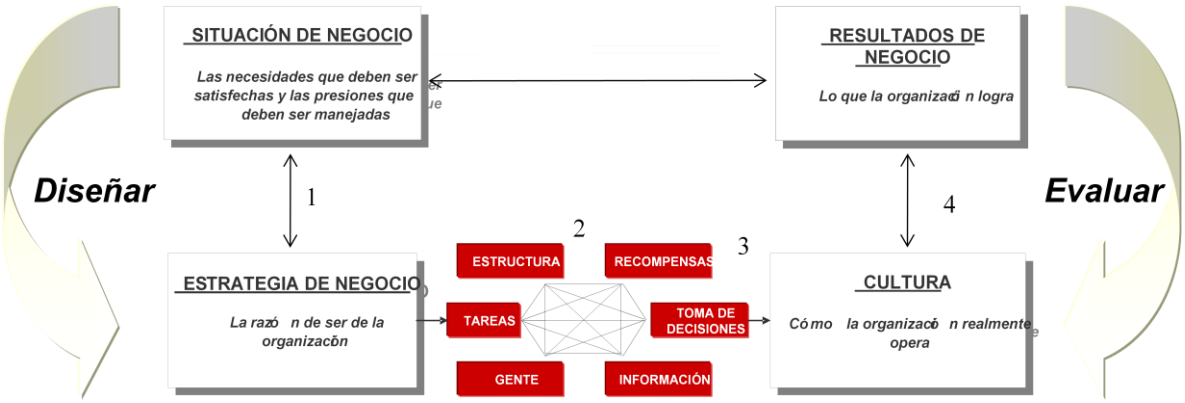


Figura N°5. El proceso de diseño.

Fuente: Designing organizations for high performance. David P. Hanna. 1.998

Los pasos para el proceso de diseño pueden ser resumidos como sigue:

1. Definir una estrategia de negocio que calce con la actual situación del negocio que enfrenta a la organización con el futuro.

2. Hacer los cambios requeridos en los elementos de diseño para que sean congruentes con la nueva estrategia. Esto da integridad estructural al sistema.
3. Identificar los impactos positivos y negativos que los elementos de diseño tendrán en la cultura organizacional.
4. Predecir el resultado del negocio que será producido por esta nueva cultura.

Los pasos 3 y 4 son meras predicciones desde luego, pero yendo a través del proceso de evaluación usualmente ayuda a los gerentes a predecir el desarrollo futuro con más precisión. Una vez que el nuevo diseño haya sido operado por un rato, los resultados actuales pueden ser comparados a los aquellos deseados y el proceso de evaluación comienza de nuevo.

2.2.2.6.- La importancia de la evaluación y el diseño

1. La ventaja competitiva en la tecnología del desarrollo de las organizaciones es la habilidad de producir sistemas de cambios verdaderos que son permanentes. Esto requiere dos cosas:
    - Cambiar las asunciones y valores básicos – la cultura medular- cuando ellos están fuera de sincronía con los requerimientos del negocio.
    - Reforzar estructuralmente las conductas en el trabajo a través del desarrollo de una organización que sea congruente con la estrategia deseada.

    2.- Los procesos de evaluación y diseño pueden hacer una diferencia en crear un alto desempeño sostenible. Estos procesos no solamente proveen un análisis racional para la integridad estructural sino también desarrollan compromiso y pasión en la necesaria masa crítica. El alto desempeño no es algo que se lanza y se revisa en 10 años, sino más bien como todo proceso es iterativo.

    3.- Muchas organizaciones intentan evaluar su efectividad. El real arte es distinguir tópicos críticos de los extraños y enfocarse en puntos reales de nivel del sistema más que la caza de soluciones rápidas.

Finalmente, muchas organizaciones entienden la necesidad por tener una misión, trabajo en equipo, pago por contribución, pero pocas pueden construir un real entendimiento y compromiso en un sentido de masa crítica, para que los valores y asunciones sean cambiados.

2.2.3.- Sistema de gestión de la Calidad

Un **SGC (sistema de gestión de la calidad)**[1] es aquella parte del sistema de gestión enfocada a dirigir y controlar una organización en relación con la calidad (ISO 9000:2005). Un enfoque para desarrollar e implementar un SGC (o para mantener y mejorar uno ya existente) comprende diferentes etapas tales como:

- Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes Interesadas.
- Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.
- Determinar procesos y responsabilidades necesarias para lograr los objetivos de la calidad.
- Determinar y proporcionar los recursos necesarios para lograr los objetivos de la Calidad.
- Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del SGC.

2.2.3.1.- Requisitos básicos de un Sistema de Gestión de la Calidad

Para Wain (2009) los requisitos básicos de un sistema de gestión de la calidad son:

[1] Ministerio de Fomento de España; Publicación Mayo 2.005; Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001:2000

- Procedimientos: Establecen metodologías planificadas y sistemáticas, cuyo cumplimiento y control es el corazón del sistema y aseguran la eficacia en la operación y control de los diversos procesos. Los procedimientos deben estar documentados, debidamente establecidos en papel o soporte electrónico, implementados y mantenidos.
- Registros: Establecen evidencia fehaciente de la conformidad de cumplimiento de los diversos procedimientos.
- Documentos: Es toda aquella información que se considere de importancia para asegurar la eficacia de las operaciones. Por lo general esta información se genera durante el proceso.
- Política de calidad: Es un compromiso de cumplir con los requisitos exigibles y de mejorar continuamente el sistema.
- Responsabilidades: Las responsabilidades y tareas asignadas deben estar claramente definidas a través de organigramas y comunicados a todos los involucrados, donde quede documentado su conocimiento y compromiso.
- Manual de la calidad: Se debe establecer un Manual de Gestión especificando los alcances del sistema y que enumere todos los procedimientos, registros y documentos requeridos para el correcto establecimiento del sistema.
- Recursos humanos: Toda persona que efectúe cualquier acción que impacte a la calidad del servicio, debe ser competente y debe poder demostrar su idoneidad y conocimiento, Se debe mantener registros documentados de la educación y formación continua.

2.2.3.2.- Principios básicos de un Sistema de Gestión de la Calidad

Los principios de gestión de la calidad, de acuerdo a lo indicado en la norma (**ISO 9001:2008**) son los siguientes:

- **Enfoque al cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- **Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.
- **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- **Enfoque de sistema para la gestión:** identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.2.3.3.- Enfoque basado en procesos

Uno de los ocho principios de la gestión de la calidad sobre los que se basa la serie de la norma ISO 9000:2008, se refiere al enfoque basado en procesos. Dicha norma define a un proceso como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salida”.

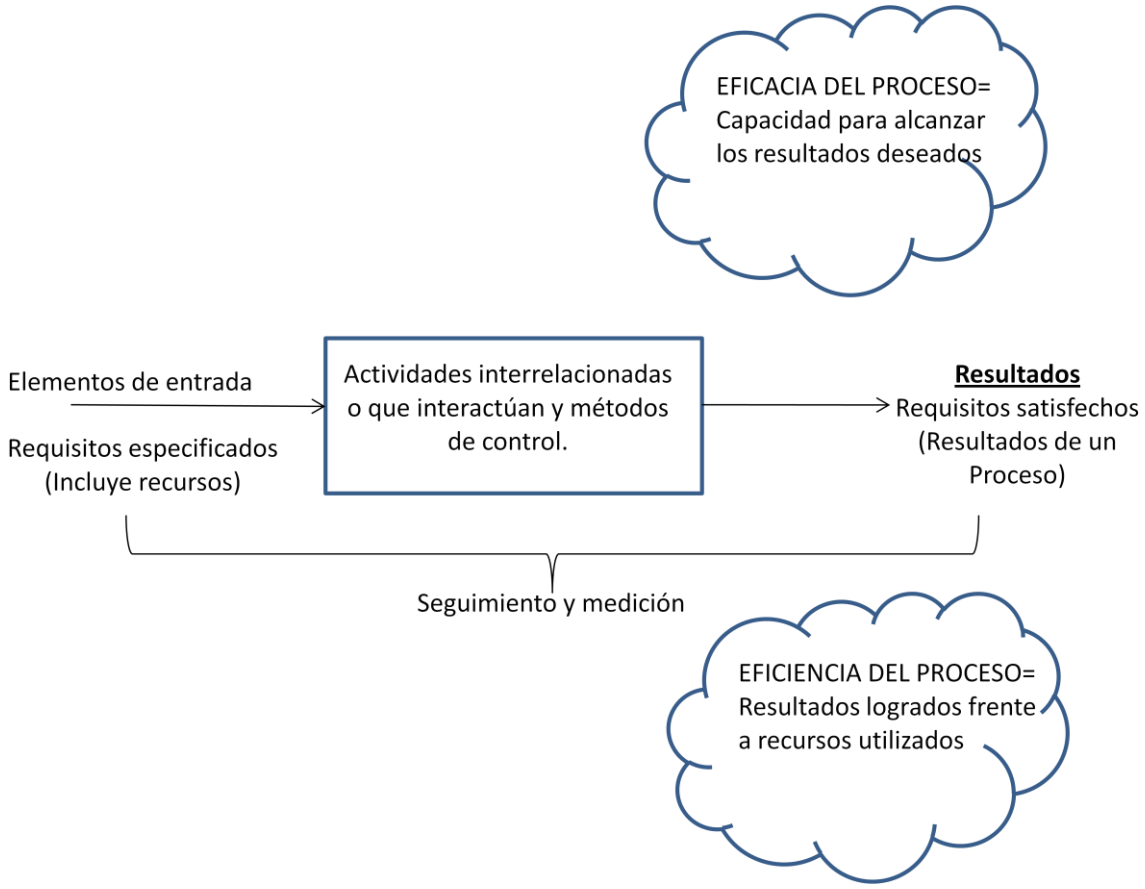


Figura N°6. Proceso genérico. **Fuente:** Documento ISO/TC 176 SC 2/N 544R2; Diciembre 2.003

Los elementos de entrada y los resultados pueden ser tangibles (tal como equipos, materiales o componentes) o intangibles (tal como energía o información). Los

resultados también pueden ser o no intencionados; tales como el desperdicio o la contaminación ambiental.

Cada proceso tiene clientes y otras partes interesadas (quienes pueden ser internos o externos a la organización) que son afectados por el proceso y quienes definen los resultados requeridos de acuerdo con sus necesidades y expectativas.

Debería utilizarse un sistema para recopilar datos, los cuales pueden analizarse para proveer información sobre el desempeño del proceso, y determinar la necesidad de acciones correctivas o de mejora.

Todos los procesos deberían estar alineados con los objetivos de la organización y diseñarse para aportar valor, teniendo en cuenta el alcance y la complejidad de la organización.

La eficacia y eficiencia del proceso pueden evaluarse a través de procesos de revisión internos o externos.

- **Tipos de procesos**

Pueden identificarse los siguientes tipos de procesos [2]:

- *Procesos para la gestión de una organización*. Incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- *Procesos para la gestión de recursos*. Incluyen todos aquellos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y medición.
- *Procesos de Realización*. Incluyen todos aquellos que proporcionan el resultado previsto por la organización.

[2] Documento ISO/TC 176 SC 2/N 544R2; Diciembre 2.003

- *Procesos de medición, análisis, y mejora*. Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos de gestión, gestión de los recursos y realización.

- **Comprensión del enfoque basado en los procesos.**

Un enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otros involucrados.

Las organizaciones están estructuradas a menudo como una jerarquía de unidades funcionales. Las organizaciones habitualmente se gestionan verticalmente, con la responsabilidad por los resultados obtenidos dividida entre las unidades funcionales. El cliente final u otra parte interesada no siempre ve todo lo que está involucrado. En consecuencia a menudo se da menos prioridad a los problemas que ocurren en los límites de las interfaces que a las metas a corto plazo de las unidades. Esto conlleva a la escasa o nula mejora en las funciones más que en el beneficio global de la organización.

El enfoque de proceso introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización. También mejora las interfaces del proceso.

Los resultados de un proceso pueden ser elementos de entrada para otros procesos y estar interrelacionados dentro de la red global o sistema global, ver figura N°7

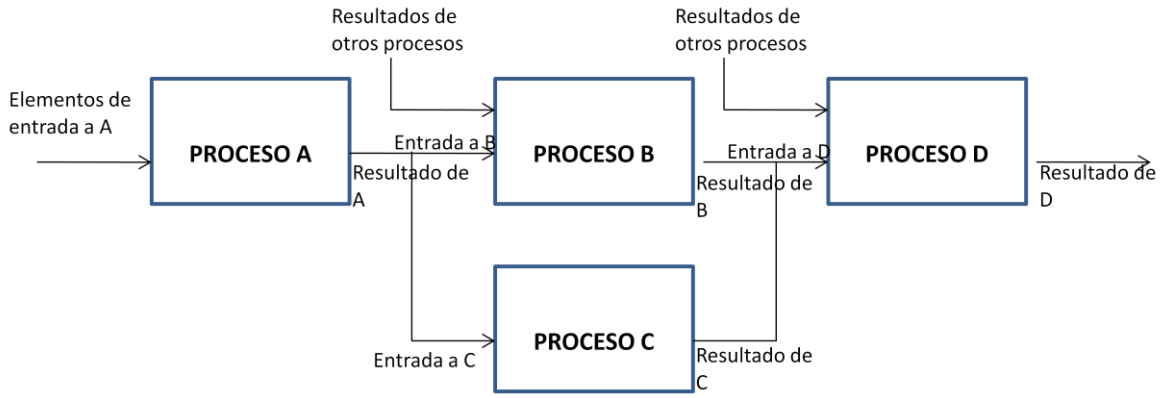


Figura N° 7. Ejemplo de una secuencia de un proceso genérico. **Fuente.** Propia

- Implementación del enfoque basado en Procesos

La siguiente metodología de implementación[3] puede aplicarse a cualquier tipo de proceso. La secuencia de pasos es sólo un método y no pretende ser prescriptiva. Algunos pasos pueden llevarse a cabo en simultáneo.

Pasos del enfoque basado en procesos	¿Qúe Hacer?	Orientación
A1.- Defina el propósito de la organización	La organización debería identificar sus clientes y otras partes interesadas, así como sus requisitos, necesidades y expectativas para definir los resultados previstos por la organización.	Recopile, analice y determine los requisitos de los clientes y otros interesados. Comuniquese frecuentemente con los clientes para asegurar el continuo entendimiento de sus requisitos, necesidades y expectativas.
A2.- Definas las políticas y objetivos de la organización.	Basándose en el análisis de los requisitos, necesidades y expectativas, establezca las políticas y objetivo de la organización.	La alta dirección debería decidir a qué mercado debería dirigirse la organización y desarrollar las políticas al respecto. Basándose en esas políticas debería entonces establecer objetivos para los resultados deseados (por ejemplo, productos, desempeño ambiental, desempeño en seguridad y salud ocupacional)
A3.- Determine los procesos en la organización	Identifique todos los procesos que son necesarios para producir los resultados previstos.	Determine los procesos necesarios para alcanzar los resultados previstos. Estos procesos incluyen, gestión, recursos, realización, medición y mejora. Identifique todos los elementos de entrada y los resultados de los procesos junto con los proveedores, clientes, y otras partes interesadas (que pueden ser internos o externos)

.../…

[3] Documento ISO/TC 176 SC 2/N 544R2; Diciembre 2.003

A4.- Determine la secuencia de los procesos	Determine cómo es el flujo en su secuencia e interacción	Defina y desarrolle una descripción de la red de procesos y sus interacciones: • El cliente de cada proceso • Los elementos de entrada y los resultados de cada proceso. • Qué procesos están interactuando. • Interfases y cuáles son sus características • Tiempo y secuencia de los procesos que interactúan. • Eficacia y eficiencia de la secuencia
A5.- Defina los dueños de procesos	Asigne la responsabilidad y autoridad para cada proceso	La dirección debería definir el papel y las responsabilidades individuales para asegurar la implementación, el mantenimiento y la mejora de cada proceso y sus interacciones. A tal individuo normalmente se le denomina "Dueño de Proceso". Para gestionar las interacciones del proceso puede ser útil establecer un "equipo de gestión de procesos" que tenga una visión general de todos los procesos y que incluya a representantes de cada uno de los procesos que interactúan.
A6.- Defina la documentación del proceso	Determine los procesos que se van a documentar y la forma de llevarlo a cabo	Los procesos existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería estar limitado a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. No existe un catálogo o lista de procesos que tengan que ser documentados. El propósito principal de la documentación es permitir la operación coherente y estable de los procesos. La organización debería determinar los procesos que deben ser documentados, basándose en: • El tamaño de la organización y el tipo de actividades • La complejidad de sus procesos y sus interacciones. • La criticidad de los procesos y • La disponibilidad de personal competente.

Tabla N°1: Fase 1: Identificación de los procesos de una organización**. Fuente:** Documento ISO/TC 176 SC 2/N 544R2; Diciembre 2.003

Pasos del enfoque basado en procesos	¿Qúe Hacer?	Orientación
B1.- Defina las actividades dentro del proceso	Determine las actividades necesarias para lograr los resultados previstos del proceso.	Defina los elementos de entrada y los resultados requeridos del proceso. Determine las actividades requeridas para transformar los elementos de entrada en los resultados requeridos. Defina y determine la secuencia e interacción de las actividades dentro del proceso. Determine cómo se llevará a cabo cada actividad.
B2.- Defina los requisitos de seguimiento y medición	Determine dónde y cómo deberían aplicarse el seguimiento y la medición. Esto debería ser tanto para el control y la mejora de los procesos, como para los resultados previsto del proceso.	Identifique los criterios de seguimiento y medición para el control y desempeño del proceso, para determinar la eficacia y eficiencia del proceso, teniendo entre tros factores: • Conformidad con los requisitos • Satisfacción del cliente • Entrega a tiempo; Plazos; Tasas de falla; Desechos; Costo del proceso; frecuencia de incidentes.
B3.- Defina los recursos necesarios	Determine los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso.	Ejemplo de recursos son: • Gente; Infraestructura; Ambiente de trabajo; Información; Recursos naturales; Materiales; Recursos financieros
B4.- Verifique el proceso con respecto a sus objetivos	Confirme que las características del proceso son coherentes con el propósito de la organización	Verifique que se hayan satisfecho todos los requisitos identificados en A1. Si no, considere qué actividades del proceso adicionales se requieren y vuelva a B1 para mejorar el proceso

Tabla N° 2: Fase 2: Planificación del proceso**. Fuente:** Documento ISO/TC 176 SC 2/N 544R2; Diciembre 2.003

2.2.4.- Industria de Alimentos en Venezuela

La industria agroalimentaria continúa teniendo importancia estratégica para la gran mayoría de las naciones. Factores relativos a la seguridad alimentaria y características particulares relacionadas con su arraigo en la sociedad, vínculos estrechos con la agricultura y el papel primordial que juega en el desarrollo socioeconómico en los países de menor desarrollo, le diferencian del resto de los sectores de la estructura industrial. A pesar de ello, la inercia de la globalización, apoyada en el progreso técnico, ha impulsado cambios importantes en los patrones de consumo, evidenciándose importantes transformaciones tanto desde el punto de vista tecnológico como de la organización de la producción. Venezuela no escapa a

ésta realidad y en los últimos años se han experimentado cambios en la agroindustria; entre los más importantes la creciente concentración de la producción de alimentos en unas pocas grandes empresas y una importante transnacionalización del sector, dificultando las posibilidades de crecimiento de las pequeñas y medianas empresas del sector.

Sin embargo, en los últimos años se han podido identificar, en los niveles regional y local, interesantes iniciativas socio técnicas, algunas derivadas de acciones de emprendedores individuales y otras derivadas de políticas gubernamentales que procuran la recuperación del sector. Estas últimas procuran estimular el desarrollo productivo en zonas especiales de desarrollo, mediante la participación de las comunidades organizadas y un importante apoyo financiero estatal. De este modo se abre un espectro de posibilidades para el desarrollo de sistemas locales de innovación, tanto de formas organizativas como tecnológicas, que surgirían en el seno de las comunidades y con un alto componente local. Esto puede generar cambios en la organización económica de la industria y un fortalecimiento de la estructura socio técnica del sector.

En los países en vías de desarrollo la industria agroalimentaria juega un papel de gran importancia en la actividad económica, siendo que en buen número de casos, esta constituye el eje fundamental de la estructura económica. En el caso de América Latina, su importancia se evidencia, no sólo en el peso dentro del producto industrial sino también en el comercio exterior, pues este sector, a pesar de mostrar uno de los más bajos índices de crecimiento sectorial en la región en las últimas dos décadas,1 continua respondiendo por una fracción muy importante de las exportaciones.

Este, sin embargo, no es el caso de Venezuela. Ampliamente reconocido es que la actividad petrolera modificó el carácter agrario de la economía venezolana, contrayendo significativamente la importancia de este último renglón en la actividad de exportación (Mercado A, 2005). De hecho en el año de 1970 mientras que agricultura, alimentos y bebidas daban cuenta del 47 % de las exportaciones totales de América Latina, en Venezuela, estás apenas daban cuenta del 7 % (CEPAL, 2004).

Sin embargo, a pesar de la perdida de importancia relativa que experimentó la agricultura durante gran parte del siglo XX, se fue desarrollando una industria agroalimentaria en la que algunas ramas presentaban una importante modernización tecnológica, y con un peso importante en la actividad económica. La estructura rentística dentro del modelo de sustitución de importaciones, permitía la importación de grandes volúmenes de materias primas e insumos que hacían menos dependiente a la industria agroalimentaria de la actividad agrícola, un comportamiento digamos, anómalo pues, como se vio, estas actividades tienden a estar profundamente relacionadas2.

A partir de 1983, a raíz de la primera devaluación importante en más de cincuenta años y la aplicación del control de cambio, se comenzó a cuestionar más asiduamente “el abandono del campo” planteándose, una vez más, la necesidad de desarrollar el sector. Así a mediados de los ochenta, se implantaron algunas políticas de estímulo, básicamente a través de generosos subsidios con divisas preferenciales, bajas tasas de interés (8,5 %) y control de precios. La producción durante el período 1984 - 1988 se incrementó en todos los rubros, determinando una

1 El crecimiento promedio anual fue de 2.4% en los años ochenta y 2.5% de 1990 a 2002, inferior al crecimiento general que fue de 2,8 % (FAO, 2003)

2 No obstante, el crecimiento de la producción interna bajo la sustitución de importaciones estimuló el surgimiento de nuevos tipos de siembras y la modernización de la ganadería. Es significativo el crecimiento del cultivo de cereales como el maíz, sorgo y arroz y el incremento en la actividad pesquera.

3 disminución de las importaciones agrícolas de 50 %, entre 1982 y 1987, con importantes disminuciones en rubros como el azúcar y el maíz (Mercado, 2005)

Este período, que se dio a conocer oficialmente como el del milagro agrícola, amplió significativamente la oferta interna de alimentos alcanzando el récord histórico de superficie bajo siembra de 2.181.000 hectáreas en 1988 (Ibíd. ant.). Sin embargo, no disminuyo la dependencia de la importación de insumos clave como semillas y maquinaria agrícola.

Estos resultados se vieron totalmente empañados por gigantescos casos de corrupción que envolvieron justamente la importación de estos bienes bajo el régimen de control de cambios de esa época. La magnitud de los subsidios encubría la ineficiencia y la baja productividad. Por otra parte, al no estimularse el desarrollo de capacidades técnicas en la producción de semillas y de otros insumos fundamentales de mecanización agrícola, no se avanzó en la conformación de un sector eficiente. Así, se estaba ante un sector que crecía en términos de producto más no en términos de eficiencia y capacitación tecnológica. En otras palabras, crecía artificialmente.

Después de 1989, con la adopción de los diferentes programas de ajuste macro-económico, se eliminan los subsidios, buscando forzar al sector a "hacerse competitivo". Sin embargo, el efecto neto fue el progresivo desmantelamiento del sector favoreciendo, paradójicamente, la competencia de importaciones agrícolas fuertemente subsidiadas (Ibíd. ant.). Se registra una contracción importante de la producción de muchos rubros volviéndose a la práctica sistemática de la importación

A raíz de la implementación del programa de apertura económica en 1989, se abandona la política de subsidios y disminuye la producción local de muchos rubros. El análisis del valor de la producción entre 1997 y 2002 evidencia un crecimiento muy pequeño del sector, lo cual muestra una situación de estancamiento, con diferencias importantes entre las ramas, que se agudiza en los años siguientes producto de la crisis socio-política.

Esta situación con algunos ligeros cambios, se mantiene hasta finales de la década de los noventa. En el ámbito internacional se denunciaban las prácticas proteccionistas y de subsidios practicadas por la Unión Europea y los Estados Unidos, justamente aquellos que habían obligado a los países subdesarrollados a eliminar dichas prácticas. En 1997, la agricultura vuelve al tapete de la discusión nacional. Los productores agrarios desarrollan acciones tendientes a mostrar que mientras los consumidores pagaban más caro los alimentos, el productor primario recibía proporcionalmente menos por sus bienes y el país se perjudicaba por la caída de la producción interna, el aumento de las importaciones y la disminución del

empleo rural (Gaviría, 1997). Otra de las consecuencias de la apertura que se manifestó en forma clara en la estructura de la industria de alimentos, fue la creciente concentración de la producción en unas pocas grandes empresas a través de múltiples fusiones y la absorción de medianas y pequeñas empresas con el mejor potencial por parte de empresas transnacionales. A pesar de todo, las empresas pequeñas que sobrevivieron se concentraron en cubrir mercados especializados y locales dedicándose a la elaboración de alimentos, en muchos casos de manera casi artesanal.

Todos estos acontecimientos dieron pie para que los diferentes actores políticos de cara a las elecciones de 1998, plantearan en sus programas la necesidad de restablecer la actividad agrícola como prioridad. A partir de 1999 con la entrada del nuevo gobierno se adelantaron acciones "políticas" en esta dirección, específicamente se formula y promulga la ley de Tierras y se delinea la organización de pequeños productores en cooperativas.

Políticas de seguridad alimentaria: Una respuesta estructural a un problema coyuntural.

A pesar de los esfuerzos realizados por el actual gobierno en los primeros años de gestión para garantizar la seguridad alimentaria, no fue sino hasta principios del 2003 cuando se instrumentaron una serie de programas de política de distribución y producción que comenzaron a cambiar el panorama de la estructura productiva del sector de alimentos en el país.

La poca maniobrabilidad con la que contaba en ese momento la administración oficial para contrarrestar los efectos del desabastecimiento causados por el paro y la vulnerabilidad de las cadenas alimentarias, en su mayoría operadas por terceros, llevaron a que en un primer momento se controlaran los precios en los rubros de la cesta básica, y luego se comenzara a organizar un sistema de comercialización y distribución de alimentos, manejado por la administración pública. Con esto se buscaba contrarrestar la vulnerabilidad de la distribución, debida a la gran dependencia de esta de las grandes empresas, y revertir en cierta medida la

característica oligopólica del sector. Experiencias que se activan a raíz del paro petrolero de diciembre 2002 – febrero 2003, el cual afectó severamente toda la estructura productiva del país y llevó al desabastecimiento en materia alimentaria,

Estas políticas se materializaron con la creación de MERCAL cuya misión es:

> "…efectuar el mercadeo y comercialización, permanente, al mayor y detal de productos alimenticios y otros productos de primera necesidad, manteniendo la calidad, bajos precios y fácil acceso, para mantener abastecida a la población venezolana y muy especialmente la de escasos recursos económicos, incorporando al grupo familiar, a las pequeñas empresas y a las cooperativas organizadas, mediante puntos de comercio fijos y móviles; desarrollando una imagen corporativa en todos sus procesos y con apego a las normas que rigen la materia; para garantizar la seguridad alimentaria". Mercal [2005]

Aunque desde el punto de vista estadístico formal no hay cifras que dibujen el impacto económico producido, desde fuentes gubernamentales afirman que la Red Mercal rompió todas las expectativas de cobertura y volúmenes en cuanto a la población beneficiada y toneladas métricas de alimentos distribuidos. Afirman haber constituido la red de distribución más grande del país colocando en el mercado nacional la cantidad de 6.000 toneladas de alimentos diarios. Actualmente cuenta con 14.775 establecimientos y beneficia aproximadamente a 15 millones de venezolanos con productos de calidad a precios que se sitúan un 35% por debajo de los precios de las cadenas de comercialización tradicionales (Mercal,2006).

Por otro lado, los más desprotegidos fueron foco de atención de Fundaproal que beneficia a más de 2.000.000 venezolanos, a través de Casas de Alimentación con la participación ciudadana, además de ejecutar los programas de Suplemento Nutricional y Mercal Protección. Entre sus beneficiarios se encuentran mujeres con embarazos de alto riesgo, personas con altos niveles de desnutrición, niños y ancianos abandonados, entre otros. Esta es una iniciativa totalmente subsidiada por el estado.

En definitiva se trata de una de las iniciativas más ambiciosas en términos de responsabilidad social, que ha emprendido el actual gobierno y a fin de coordinar todas los programas relacionados con la seguridad alimentaria. En el año 2004 se crea el Ministerio de Alimentación con la misión de “Elaborar y controlar las políticas, normas y procedimientos referidas a la organización, gestión y control de la producción, importación, exportación, transformación, distribución y comercialización de los productos alimenticios en el país, integrado en un proceso único que permita la elaboración del Balance Nacional y el establecimiento de las reservas operativas y estratégicas de alimentos, asegurando las misiones y programas sociales aprobados y garantizar la seguridad alimentaria de la población” (MINAL, 2006).

Impacto de las políticas en la estructura productiva agroalimentaria

Para responder a la crisis presentada en el 2003 en el primer año de funcionamiento de Mercal, el 80% de los productos ofrecidos por la red eran importados. En 2004 este porcentaje bajó al 50% y en el 2005 aumentaron considerablemente las compras nacionales, ubicándose las importaciones en 37%.

Para tener una idea de la disponibilidad de alimentos en términos de la relación de productos nacionales e importados, el 35% de la materia prima para la producción de la agroindustria era de origen importada, el otro 65% producido en el país. Del total de materia prima y/o alimentos no procesados, el 20 % iba directo al consumo humano (principalmente frutas, hortalizas y carne) y el restante 80 % a ser transformado por la agroindustria. Un comportamiento similar se observa en las importaciones, pues el 85% de las mismas eran insumos para la agroindustria, En resumen la agroindustria era hasta el 2002 responsable del procesamiento del 85% de los productos que se consumían en el país.

La red Mercal ha provocado cambios considerables en esta estructura. Fuentes del gobierno afirman que Mercal surte el 40% del total de productos consumidos por la población, y a su vez el 37% de estos productos son importados. Esto quiere decir que a un promedio de 5% de oferta de productos finales importados para consumo

humano, se le adiciona cerca de un 15% correspondiente a las importaciones realizadas directamente por el estado.

Esto ocasionó reiteradas protestas de los productores nacionales, pues el gobierno pasó a intervenir de manera directa en la formación de los precios internos y competir como importador y distribuidor de alimentos.

Poco a poco algunos productores nacionales se fueron incorporando como proveedores de la red de distribución, haciendo énfasis en las pequeñas y medianas empresas y motivando la constitución de cooperativas productivas, para reactivar los mercados regionales.

Esta situación tuvo un gran potencial desde la perspectiva del desarrollo productivo agroindustrial. La aparición del estado como el gran comprador, le dio un poder de decisión muy amplio y dependía de la manera cómo iba a manejar sus políticas, la creación de un verdadero "cluster" agroindustrial, donde se pretendía estimular mejoras en la calidad e inocuidad de alimentos, productividad, la responsabilidad social y el desarrollo sustentable, entre otras. Fortaleciendo una red de apoyo a los productores: servicios de análisis, asistencia técnica.

De acuerdo a información del ex Ministro de Agricultura Arnoldo Márquez, en 2004 se batió el récord de importación de alimentos en el país (se importaron alrededor de 2.500 millones de dólares vs un promedio histórico de 1.500 millones de dólares anuales).

El panorama en el año 2.009 y 2.010, se muestra bastante desalentador a raíz de que toda la estrategia gubernamental destinada a crear un sistema de distribución que garantizara la seguridad alimentaria del país, se ha ido desinflando producto de decisiones y políticas que más bien han servido de gran desestimulo a la producción agrícola, acciones como el control de los precios, expropiación de los campos, entre otros, han hecho que la producción Nacional de rubros como el arroz, maíz, café, leche, azúcar, hayan visto reducido su volumen de producción.

La situación actual muestra también una gran dependencia de las importaciones de alimentos procesados que realiza el gobierno y la producción de la agroindustria privada Venezolana, que aún con todas las medidas gubernamentales que atentan contra la iniciativa privada de producir alimentos para atender las necesidades de los Venezolanos, ha sido el bastión para garantizar de manera óptima la producción y distribución de alimentos de calidad y variedad para la población Venezolana.

Por nombrar un sector tradicional de la dieta del venezolano, se puede citar el rubro de maíz. Actualmente Alimentos Polar tiene una capacidad de procesamiento del 45% del consumo Nacional de la harina pre cocida de maíz y su marca más emblemática (Harina Pan) y está atendiendo a más del 60% del consumo. El resto de la capacidad instalada de procesamiento (55%) está en mano de empresas del estado (incluyendo las últimas expropiaciones realizadas), con un nivel muy limitado de cobertura del consumo Nacional y es por ello que se observa grandes fallas de disponibilidad en los distintos canales de distribución del país. Ésta es una prueba fehaciente de que toda la iniciativa del estado de crear un sistema de seguridad alimentaria, ha fracasado rotundamente y eso tendrá que conllevar a una redefinición de la política pública en el sector agroindustrial, de caras a generar más incentivos y apoyo a las iniciativas privadas en el sector.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de la investigación describirá los pasos a seguir desde que se inicia la investigación hasta su culminación, se basará en la descripción del tipo de investigación y diseño de investigación a utilizar, técnicas de recolección de datos e información y las técnicas de procesamiento y análisis de la información y la planificación de las actividades.

De esta manera el estudio se realizará de acuerdo con las siguientes características metodológicas:

3.1.- Tipo de investigación

La investigación que realizada es de tipo proyectiva ya que “propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación, implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio”. (Hurtado, 2008, p.114). Según Balestrini (2.002),

> “El tipo de estudio proyectivo está orientado a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, económica, educativa, etc. En este sentido, la delimitación de la propuesta final, pasa inicialmente por la realización de un diagnóstico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho estudiado, para formular el modelo operativo en función de la demanda de la realidad abordada”.

- **Población y muestra**

El presente trabajo de investigación se realizó en la Gerencia de Procesos, adscrita a la Dirección de Administración y Servicios Compartidos y que junta a otras cinco direcciones, conforman la Dirección corporativa del negocio de Alimentos.

En cuanto a la muestra, Hernández, Fernández y Baptista (2003) la definen como: "unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el cual se recolectan datos sin que necesariamente sea representativo del universo". Eyssautier de la Mora (2002) la define como: "un determinado número de unidades extraídas de una población por medio de un proceso llamado muestreo, con el fin de examinar esas unidades con detenimiento, de la información resultante se aplicará a todo el universo". En este caso, la muestra está conformada por el área Comercial de Alimentos Polar, conformadas por las Direcciones de: Ventas y Distribución, Mercadeo y Logística.

El muestreo es no probabilístico cualitativo, ya que el investigador selecciona la muestra. Tal como lo expresa Hernández, Fernández y Baptista (2003):

> En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación (P.305-306).

3.2.-Diseño de la investigación

Para Arias (2006) “el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño la investigación se clasifica en documental, de campo y experimental.”(p.26).

La investigación realizada es de campo o con diseño de campo que según Arias (2006) consiste:

> En la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (p.31)

La investigación realizada es de campo, al recolectar datos producto de encuestas, entrevistas y juicio de expertos para considerar los detalles requeridos para una implementación y gestión exitosa de los procesos.

Arias (2006) señala que en una investigación de campo también se emplean datos secundarios sin embargo, los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo son los esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.

Según Hernández, Fernández y Baptista (1998), las investigaciones se pueden clasificar además, “por su dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos” (p.186) Los tipos de investigaciones para los autores son: transversal o transeccional y longitudinal.

La presente investigación entra dentro del tipo transeccional por ser aquella en la que “se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández y cols., 1998, p.186)

3.3.- Técnicas y herramientas para la recolección de datos

En la recolección de los datos se utilizaron técnicas e instrumentos de recolección de datos pertinentes parar responder a las interrogantes formuladas en correspondencia con el problema, los objetivos y el diseño de la investigación.

Arias (2006) señala que “se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67).

Por otra parte señala que “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.69)

Por ser una investigación con diseño de campo se utilizó la observación, la entrevista no estructurada, revisión documental o fuentes bibliográficas. En el anexo #1, puede observarse el instrumento donde se recogieron las observaciones de los Dueños de procesos, acerca del antecedente o experiencia de la implementación de los procesos a partir del mes de Marzo de 2008.

3.4.- Actividades para el logro de los objetivos

El sistema de gestión por procesos tiene un enfoque inicial a los procesos de generación y atención de la demanda y otros procesos de apoyo y/o habilitadores de éstos, que se suceden en las áreas: Comercial, Negocio Tradicional y no Tradicional y Logística. No se descarta en el futuro, que el sistema de gestión por procesos a diseñarse, sea homologado y replicado al actual sistema de gestión por proceso, que contempla el sistema de gestión de la Calidad, presente en las áreas de Manufactura, Operaciones y restantes áreas de la empresa.

Para el cumplimiento de los objetivos fue necesario realizar una serie de actividades que se detallan a continuación:

Primera actividad

Desarrollar el fundamento teórico de un Sistema de Gestión por Procesos.

a) Desarrollar las bases teóricas del modelo de desempeño organizacional
b) Desarrollar las bases teóricas del sistema de gestión de la calidad, con especial énfasis a la gestión por procesos.

Segunda actividad

Recopilar los antecedentes relacionados con las experiencias y lecciones aprendidas con respecto al plan de implementación de los procesos emprendido en el año 2.007.

Para el cumplimiento de este objetivo me basaré en la realización de entrevistas no estructuradas a los Dueños de Procesos actuales y anteriores. Estas entrevistas permitirán:

a) Conocer acerca de la experiencia vivida en el diseño de los 65 procesos, con la ayuda del consultor externo.
b) Conocer las percepciones acerca de los factores que pudieron haber influenciado en una baja tasa de ejecución de los procesos diseñados.
c) Recopilar las oportunidades de mejora que ellos consideran de caras a lo que sería una implementación exitosa de los procesos.
d) Identificar los factores críticos que hicieron que el plan de implementación llevado a cabo en su oportunidad, no fuera del todo exitoso.
e) Determinar los requerimientos a considerar para la implementación de un sistema de gestión de procesos.
f) Definir las acciones o estrategias clave a seguir, para el éxito en la implementación de un sistema de gestión de procesos, en función al levantamiento de los requerimientos mencionados en el punto anterior.

Tercera actividad

Diseñar el Sistema de Gestión por Procesos, con lo cual se procedió al desarrollo y diseño de los siguientes entregables:

a) Diseño del macro proceso que soporta al Sistema de Gestión por Procesos.
b) Diseño de los procesos actuales que componen al Sistema de Gestión por procesos.
c) Definición de los distintos componentes y fases que conforman un sistema de gestión de procesos.
d) Determinación de las métricas de cada proceso que conforma el sistema de gestión de procesos.

Cuarta actividad

Presentar el resultado a la empresa.

a) Una vez la empresa recibe el entregable final, representado por el presente trabajo, se someterá a la discusión y revisión de rigor por parte de las autoridades de la misma.

3.5.- Cronograma de Actividades

Las actividades se llevaron a cabo según el siguiente cronograma:

ACTIVIDADES	Julio 2.010				Agosto 2.010				Septiembre 2.010				Octubre 2.010			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
1.- Revisión del tutor de los Capitulos (I, II, III, IV)																
2.- Recolección de Datos:																
2.1.- Investigación y desarrollo de bases teóricas de un Sistema de gestión de proceso																
2.2.- Recoger los antecedentes relacionados con las experiencias y lecciones aprendidas con respecto al plan de implementación de los procesos																
2.3.- Desarrollo y diseño del Sistema de Gestión de Proceso																
2.5.- Discusión de los resultados en la empresa																

Figura N° 8: Cronograma de ejecución de actividades

3.5.- Operacionalización de los Objetivos

Objetivos especificos	Variable	Definición conceptual	Indicadores	Instrumento
Describir el balance actual de los procesos que fueron diseñados en el pasado en la implementación de la gestión por procesos en Alimentos Polar	Procesos dentro del sistema de gestión por proceso en Alimentos Polar	Conjunto de procesos que relaciona la conceptualización del diseño estratégico de Alimentos Polar con los planes de negocio y operacionales y ejecución de la empresa, para lograr la mejor alineación.	Matriz DOFA	- Planes estratégicos - Variables macroeconómicas. - Información del entorno - Entrevistas - Encuestas
Determinar los requerimientos que deben considerarse para asegurar la implementación exitosa de un sistema de gestión por proceso	Necesidades de un sistema de gestión por proceso	Conjunto de entradas, insumos y requerimientos necesarios para asegurar el funcionamiento de un sistema de gestión por proceso	- Procesos - Recursos - Objetivos del sistema de gestión por proceso	Entrevistas Encuestas
Definir los distintos componentes y fases que conforman un sistema de gestión por proceso.	Procesos e insumos dentro del sistema de gestión por proceso	Conjunto de procesos, metodología y herramientas que conforman un sistema de gestión por proceso	Procesos Recursos Herramientas Metodología	Normas ISO 9000 Entrevistas Tormentas de ideas Mejores prácticas
Determinar las métricas de cada proceso que conforma el sistema de gestión por proceso para el control y mejora continua de los mismos	Procesos de medición del sistema de gestión por procesos	Conjunto de actividades que permiten determinar el valor de una magnitud	Matriz DOFA	Normas ISO 9000 Entrevistas Tormentas de ideas Mejores prácticas
	Procesos de mejora continua dentro del sistema de gestión por proceso	Acción permanente para aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos y mejores prácticas.	Matriz DOFA	Normas ISO 9000 Entrevistas Tormentas de ideas Mejores prácticas

Tabla N° 3: Operacionalización de los objetivos. **Fuente:** Mac Maney (20

CAPITULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL

Este Capítulo aborda en detalle la información interna de la empresa referida a la estructura organizativa de Empresas Polar, Alimentos Polar y en específico de la Dirección que Ventas y Distribución. Se hace referencia a los Valores y Principios de la organización

4.1. Descripción del negocio

Empresas Polar está enfocada en el sector de alimentos y bebidas, cuya orientación fundamental es brindar bienestar a consumidores, clientes, distribuidores, suplidores, trabajadores, accionistas y a la sociedad en general a través de sus tres negocios: Alimentos Polar, Cervecería Polar C. A, y Pepsi-Cola Venezuela C. A. Con 30 plantas industriales, y más de 270 mil puntos de ventas, esta organización empresarial posee la infraestructura de producción, comercialización y servicios más importante en la economía privada de Venezuela. Nuestros productos líderes se comercializan en América Latina, Norteamérica, el Caribe y Europa.

En Venezuela, Alimentos Polar tiene una red de distribución con más de 54.000 puntos de venta, casi 1.000 unidades de distribución, 75 depósitos y 27 compañías distribuidoras. Además, posee una red de distribución en Colombia con casi 70 mil puntos de venta, y 59 distribuidoras. Con una capacidad total de producción que alcanza los 2,1 millones de toneladas métricas anuales, hoy Alimentos Polar cuenta con el más completo portafolio de marcas líderes en diversas categorías de alimentos.

Alimentos Polar ofrece un abanico de productos que alcanzan una participación de liderazgo en el mercado venezolano en los rubros de aceite y harina pre cocida de maíz, arroz, pasta, margarinas, mayonesas, y helados. Además, el nutrido y amplio

portafolio de productos incluye marcas líderes en segmentos como salsas y untables, productos del mar enlatados, alimentos congelados, modificadores lácteos y otros.

Con un enfoque esencial hacia el mercado, los lineamientos generales de Alimentos Polar se centran en la potenciación de la sinergia entre las áreas comercial, administrativa y de producción.

Algunas de las marcas de Alimentos Polar Harina P.A.N., Mazeite, Primor, Quaker, Mavesa, Pampero, La Torre del Oro, Rikesa, Margarita, Galera, Efe, Las Llaves y otros[4].

4.2. Definición de negocio (Alimentos Polar)

Estamos en el negocio de atención de la demanda mediante el diseño e implantación de modelos de atención por Segmentos de Clientes.

a) ESTRATEGIA

Desarrollar y gestionar un portafolio de marcas líderes que compitan por diferenciación, a través de una distribución directa extensiva, con el menor costo posible en los procesos que no generen diferenciación con foco en la búsqueda continua de productividad para obtener rentabilidad creciente.

En el gráfico anexo se representa el Templo Estratégico de Alimentos Polar, para el trienio 2009-2012. Dado los cambios constantes a nivel de regulación en la comercialización de productos de consumo, se plantea estrategia a tres años y no a cinco que era lo que usualmente ha presentado la empresa.
Los habilitadores de las estrategias son las que se consiguen en la base del templo, y los resultados a obtener una vez desarrolladas son las que se pueden observar en

[4] Tomado de la Página web *www.empresa-polar.com*

la parte superior. Por motivos de confidencialidad no se reflejan las estrategias de cada pilar del templo.

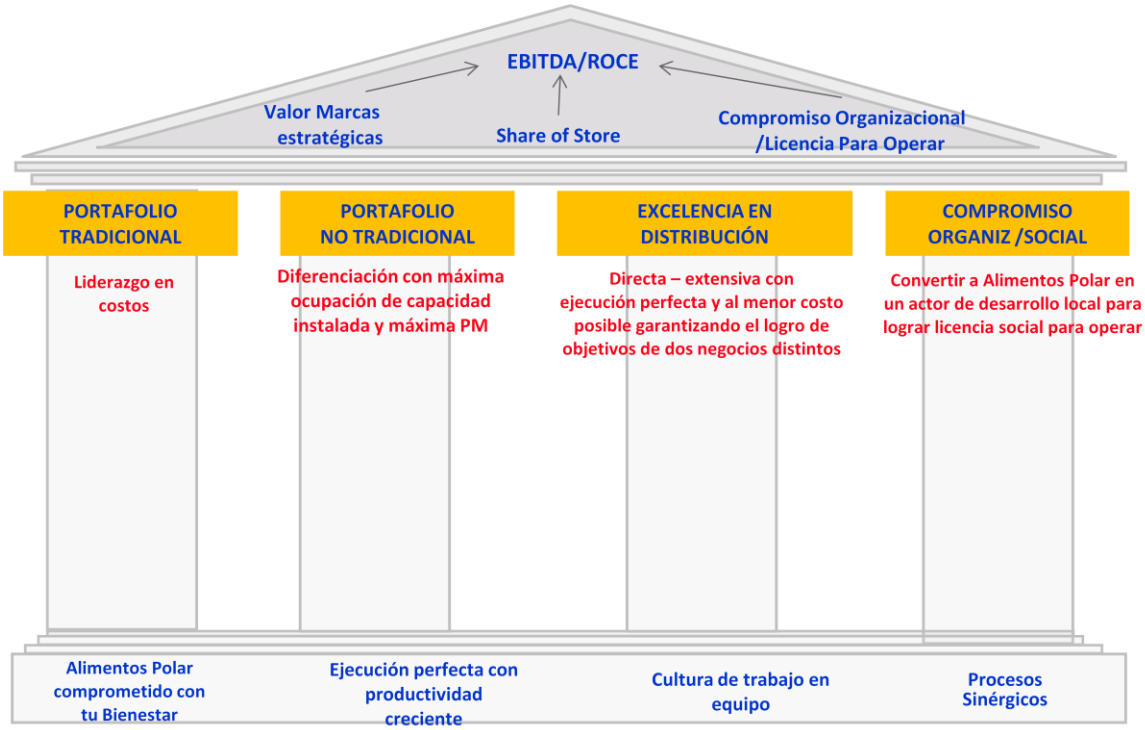


Figura N°9.- Estrategia de Alimentos Polar Comercial 2.009 – 2.012.

Fuente: Templo Estratégico. Año 2009

b) DEFINICIÓN DE ÉXITO

Garantizar una Distribución Ponderada del 100 % para las marcas líderes, con el menor Costo de Servir y con una Ejecución Perfecta.

c) RESEÑA HISTÓRICA

La historia de Alimentos Polar es la historia de las Empresas Polar, cuyo mentor principal el doctor Lorenzo Mendoza Fleury, dio pasos de afirmación en la

consolidación del sector agroalimentario venezolano, y en la conformación de una estructura humana protagonista del éxito y el progreso de la organización.

El crecimiento de la industria cervecera hizo posible el surgimiento en 1954 de la Refinadora de Maíz Venezolana (REMAVENCA), cuya misión era la producción de hojuelas precocidas de maíz (Flakes) que se utilizarían como ingrediente adicional en la elaboración de la popular bebida.

Es, precisamente, en esta industria ubicada en la Valles de Aragua donde el doctor Lorenzo Mendoza Fleury, su hijo Juan Lorenzo Mendoza Quintero y el maestro Carlos Roubiecek, deciden esbozar una idea, darle forma aun audaz y ambicioso proyecto: la creación de una harina de maíz precocida para la elaboración de arepas, que se convertiría en el más grande invento de nuestra industria alimentaria. El objetivo que animó el proyecto se cumplió. A la producción de REMAVENCA (Refinadora de Maíz Venezolana C.A.) se sumó la de Productos de Maíz C.A., PROMASA, que ya anticipaba los triunfos de la Harina P.A.N. en el mercado. Se iniciaba entonces una nueva etapa: la promoción y comercialización de la harina. Con todas las características de un producto triunfador, salió al mercado el 10 de diciembre de 1960, ubicándose la venta del primer día en cinco mil ochocientos kilos.

REMAVENCA asumió la comercialización del producto. Pero frente a la alta demanda, la empresa se hizo pequeña para la enorme responsabilidad que significaba su producción y distribución, la cual por cierto, se limitaba a los centros urbanos más importantes. Se imponía entonces la creación de una empresa comercial que profundizara la comercialización, mediante una cadena de distribución propia y a escala nacional. Es a partir de ese momento cuando se decidió separar funciones y crear a PROMESA para que impulsara en todo el país la venta y distribución de la harina P.A.N.

En miras de cumplir con su visión y consolidar su posición en Venezuela, han optado por ampliar su portafolio, con productos de alto valor agregado.

Durante el año 2000 se realizaron negociaciones con los accionistas mayoritarios de la empresa Mavesa, S.A, pero es, sólo hasta inicio del año 2001 cuando aquella idea de comprar las acciones de Mavesa se hizo realidad a través de la '"OPA'" Oferta Pública de Acciones, donde C.A. Promesa después de una inversión millonaria logró obtener el 98% de la totalidad de las acciones.

A raíz de la compra de Mavesa, S.A. se inicia un proceso de integración de ambas compañía (Alimentos Polar). Actualmente operan como una sólo empresa han logrado la estandarización de sus procesos.

4.3. Principios de Empresas Polar

Los principios de Empresas Polar son las creencias que determinan la manera de actuar del trabajador polar. Son los lentes con los que ven la vida, los fundamentos relacionados con la Filosofía, Valores y Razón de Ser.

- **Respeto Mutuo**: Consiste en reconocer el valor de la igual dignidad de la vida de todas y cada una de las personas, su unicidad, su diversidad, sus dimensiones individual y social. Respetar es actuar o dejar de actuar, procurando no perjudicar ni dejar de beneficiarse a sí mismo ni a los demás, de acuerdo con sus derechos, su condición y sus circunstancias. Así como tenemos el derecho a ser respetados, hemos de cumplir con el deber de respetar a las otras personas, sentando las bases para la convivencia, el diálogo y la colaboración.
- **Libertad Responsable**: Las personas están dotadas de conciencia, voluntad y posibilidades de libre elección. La responsabilidad más básica es cumplir con sus deberes. Se considera que el derecho a la libertad individual de elegir debe estar enmarcado en el deber de responder ante los otros por los efectos de dicha

elección. Se promueve la “libertad responsable”, creando las condiciones para que las personas puedan tomar decisiones y asumir las consecuencias.

- **Justicia**: Es la voluntad permanente de dar, reconocer y respetar a cada quien lo que le corresponda. Se toma en cuenta la igual dignidad del valor de la vida de cada persona, su diversidad de aportes, y su unicidad, para crear condiciones de justicia para todos, al interior de la organización.
- **Solidaridad**: Se concibe al trabajador polar como parte integrante del todo. Se es independiente, se tiene muchos objetivos comunes y complementarios. Se entiende por solidaridad involucrarse, identificarse y actuar con determinación firme y perseverante por el bien común, es decir, por el bien de todos y cada uno. La solidaridad va mas allá de las fronteras de la empresa, haciéndose parte de la comunidad y del país. El diálogo y la colaboración facilitan la solidaridad.

4.4. Valores de Empresas Polar

Se entiende por Valores aquellas cualidades que permiten orientar al “trabajador Polar” hacia su “Razón de Ser”. Son la base y la guía que orientarán sus elecciones, decisiones, dilemas y actuaciones en la labor cotidiana.

- **Integridad**: Implica ser fiel a las propias convicciones. Es “hacer lo correcto”, entendido como actuar con honestidad, rectitud, respeto y responsabilidad, cumpliendo con los deberes y obligaciones, conforme a su Razón de ser, Principios y Valores.
- **Excelencia**: Es actuar de acuerdo a los criterios establecidos por la organización como “los mejores”, en busca del beneficio de todos los grupos relacionados con la actuación. La excelencia implica dedicación, esfuerzo y cuidado por la obra bien hecha. Lograr un nivel superior de calidad y seguridad en procesos, productos y servicios, en busca de proveer la mejor

contribución para el beneficiario. La excelencia es la que cada uno de los trabajadores se esfuerce en ser la mejor persona que puede ser.

- **Alegría**: Es la energía positiva que se pone en lo que se hace, con las personas con quienes se interactúa, y con quienes se celebran los logros. Es el gozo constante y contagioso del bien. Alegría que se ofrece y se comparte con los productos que elabora y vende la organización.
- **Pasión por el Bien**: Es el amor, entusiasmo y esmero con el que se trabaja para cumplir con los compromisos. Es buscar el bien del otro, compartir y entregarse sin limitar los esfuerzos; siempre y cuando no lesionen a las otras personas, ni a quien lo realiza. Es encontrar el propio bien, contribuyendo con el bien del otro.[5]

4.5. Funciones Generales

La estructura Ejecutiva de la empresa la conforman, la Junta Directiva, el Presidente Ejecutivo de toda la empresa, a quienes reportan los distintos Directores de Negocios y los Directores Corporativos que dictan los lineamientos generales para toda la corporación, haciendo sinergia donde corresponda y homologando procesos en los distintos negocios de la empresa.

- Direcciones de Negocios Alimentos, Cerveza, Refrescos (D.N.): focalizan cada negocio para estar en capacidad de dar respuestas rápidas, mejorando el servicio que ofrecen a todos sus clientes. Se establecen responsabilidades y se crea conciencia sobre el éxito de las operaciones. Al mismo tiempo, fija líneas claras de mando y unifica objetivos.

- Direcciones Corporativas (D.C.): debido a su grado de especialización en actividades estratégicas para la organización, brindan un servicio similar a la asesoría interna, apoyando al Director General en el desempeño de sus funciones y estableciendo lineamientos para las demás unidades. Son

[5] Tomado de “Programa de Formación para Supervisores de Empresas Polar”

estructuras creadas para proveer servicios a todo lo largo de la organización. La intención es unificar criterios generales, pero dando soluciones a las necesidades específicas de cada área. Además, generan economías de escala al eliminar redundancias, mejorando la eficiencia del servicio.

4.6. Organigrama de Empresas Polar

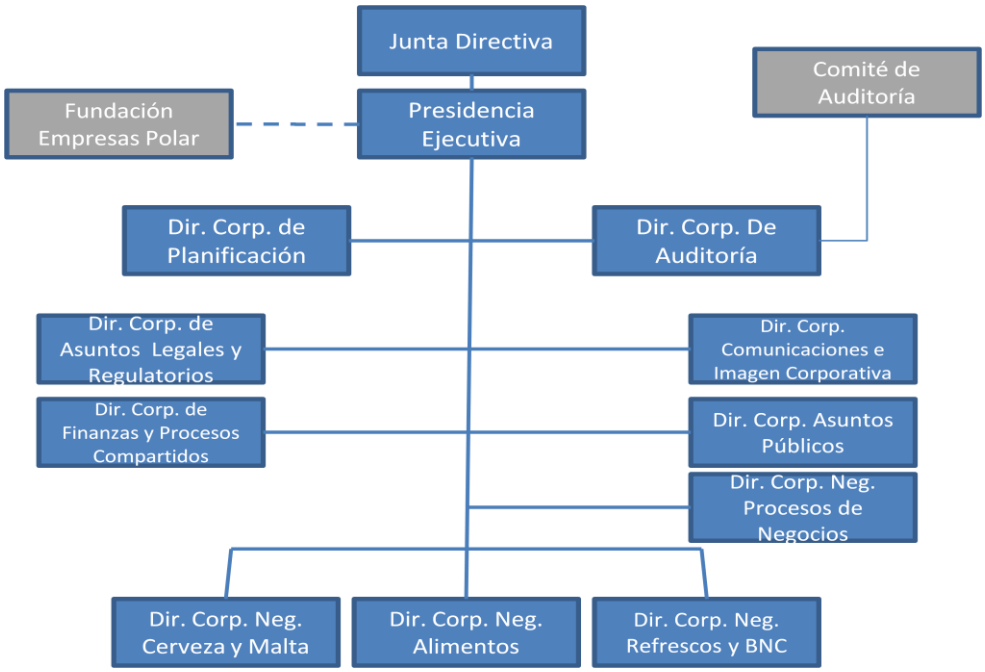


Figura N° 10.- Organigrama junta directiva actualizado Año 2.010.

Fuente: archivo ORGANIZACION 2010 Corporativo.pdf. Empresas Polar 2010

CAPITULO V

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

5.1.- Descripción del balance de resultados en la implementación de los procesos en el pasado.

A partir del mes de Febrero del año 2.006 se inició, con la ayuda de la empresa consultora The Partner Group, el proyecto llamado PRO (Procesos Roles y Organización), que se planteó el alcance de “diseñar e implementar un total 66 procesos correspondientes al área comercial de la empresa Alimentos Polar”. El objetivo fundamental de este proyecto era sentar las bases para que la organización pudiera organizarse y gerenciarse alrededor de procesos y conseguir el valor clave adicional que representa para una organización el poder manejar la complejidad del entorno, estandarizar esquemas de trabajo y actividades para atender mejor al cliente y conseguir alinear los esfuerzos de todos los colaboradores hacia una visión común.

La duración del proyecto en la fase de diseño fue de aproximadamente 2 años en donde hubo una participación activa y de acompañamiento permanente de la consultora junto con el equipo multidisciplinario que se creó en la empresa para apoyar esta iniciativa estratégica.

Luego, una vez diseñado los procesos, el objetivo y responsabilidad de implementarlos, estuvo a cargo de un equipo creado para tal fin, con un apoyo a distancia de parte de la consultora. La fase de implementación de los procesos, comenzó aproximadamente a partir de Marzo del 2.008, con un objetivo específico de finalizar las implementaciones de los 66 procesos para Diciembre del año 2.009.

El balance de la fase de la implementación de los procesos diseñados en el proyecto PRO para Diciembre del año 2.009 se muestra en la tabla N°3.

Direcciones	Total procesos por Dirección	Fase pre-Implementación			Fase de Post Implementación	
		1	2	3	4	5
		Revisión del diseño del proceso	Diseño de formato y metodologías	Sesión de inducción del proceso	Ajuste final al proceso	Publicación del proceso
Portafolio	5	4	3	4	0	0
Mercadeo	14	13	6	10	0	0
Dirección de consumo masivo	**19**	**17**	**9**	**14**	**0**	**0**
Mercadeo de canales	16	16	10	13	13	13
Ventas	14	6	6	6	6	6
Planificación de Ventas y Distribución	4	3	2	2	2	2
Dirección de Ventas y Distribución	**34**	**25**	**18**	**21**	**21**	**21**
Gestión Logística	4	4	4	4	4	4
Planificación Integral	3	2	2	2	2	2
Servicio al cliente	4	4	4	4	4	4
Dirección de Logística y Abastecimiento	**11**	**10**	**10**	**10**	**10**	**10**
GAIM y Gestión de Gente	2	2	1	1	0	0
Total Procesos	**66**	**54**	**38**	**46**	**31**	**31**

Tabla N°4.- Status de implementación de los procesos.

Fuente: Proyecto PRO Alimentos Polar. 2009

El nivel 5 dentro de la fase de post implementación que se refleja en la tabla N°4, representa todos los procesos que para la fecha estaban implementados y publicados en el portal de la empresa, se puede ver, por ejemplo que en la Dirección de Consumo Masivo, de 19 procesos diseñados, no se implementó ninguno, en la Dirección de Ventas y Distribución se implementaron 21 procesos de un total de 34, la Dirección de Logística fue la que tuvo la mayor efectividad, al implementarse 10 procesos de un total de 11.

Ciertamente la tabla N°4 muestra que el plan para la implementación de los procesos diseñados apenas tuvo una efectividad de 31/66 = 47% y lo más llamativo fue que de los 31 procesos que llegaron a implementarse, apenas algunos pocos, aproximadamente 10 procesos (33%), se llegaron a ejecutar de acuerdo a sus ciclos respectivos de ejecución, sin embargo a dichos procesos no se les definieron indicadores de resultados, con lo cual no es difícil de pronosticar que al cabo de cierto tiempo de estar ejecutándose, terminarían por degradarse.

Un elemento importante que vale la pena destacar y que de alguna manera sincera el análisis de la efectividad de la implementación durante el proyecto PRO, que se refleja en la Tabla N°4, es que para el proyecto PRO, un proceso implementado, era un proceso cuyo alcance era la divulgación del diseño a los involucrados, en este sentido, cuando se evaluó el real estado de los procesos, se encontró que apenas 10 procesos, se estaban ejecutando. Por esto, cuando el criterio de éxito de implementación de los procesos, se hace en función de la ejecución de los mismos, la situación cambia y entonces se puede hablar de un resultado deficitario en todas las direcciones de la organización.

Para explicar el bajo desempeño en la implementación de los procesos impulsado por el proyecto PRO, se realizaron entrevistas a distintos dueños de procesos de la organización, así como a los líderes de la organización, para entender con un poco más de detalle, las causas que pudieron originar de que el plan de implementación de los procesos en Alimentos Polar, no fuera exitoso. En el anexo N°1, puede observarse un resumen de una encuesta que se realizó a la población de los Dueños de Procesos, diseñada con el asesoramiento de la Gerencia de Análisis e Investigación de Mercado de Alimentos Polar (GAIM), en la que se hicieron una serie de preguntas enmarcadas a evaluar cómo había sido la experiencia de cada uno de ellos en el diseño e implementación de los procesos bajo el marco de lo que fue el proyecto PRO. Las preguntas se categorizaron dentro de los seis elementos de diseño que propone la metodología o modelo de desempeño organizacional:

- Diseño de la tarea/Claridad de roles en los Dueños de Procesos
- Estructura y toma de decisiones
- Recompensa & Reconocimiento y Desarrollo de medidas de éxito en los procesos.
- Desarrollo de entradas y necesidades de información en los procesos
- Desarrollo de competencias en la gente que ejecuta los procesos.

En la Tabla N°5, se presenta las principales brechas encontradas dentro de cada categoría de diseño que establece el modelo de desempeño organizacional de Hanna. Se consideró una brecha, todo aquel aspecto, cuya evaluación por parte de

los Dueños de Procesos, se repitieran más y además estuviera ubicado en la escala igual o menor a tres, siendo la escala de evaluación la siguiente:

- Muy de acuerdo: 5
- De acuerdo: 4
- Indiferente: 3
- En desacuerdo: 2
- Muy en desacuerdo: 1

#	Elementos a evaluar	Frec	Calif	Conclusiones
	Tarea/Dueño			
1	El Dueño del Proceso conoce y reconoce su rol?, tiene la autoridad suficiente para gestionar sus procesos eficazmente.	45%	2	Los Dueños de Procesos no conocen su rol. Recomendamos reentrenar y entregar herramientas del "como" ejecutar el rol
2	Los participantes conocen los procedimientos que deben realizar en cada una de las actividades del proceso?	73%	3	Los participantes conocen los procesos pero no existen procedimientos formales que respalde la ejecucion de los procesos. Recomendamos estructurar equipos de trabajo para desarrollar los "como"
	Estructura & Toma de Decisiones			
3	Los participantes del proceso entienden su rol en el proceso y lo que ellos de forma única ofrecen para el éxito del proceso?	64%	3	Los participantes estan claros en lo que cada quien debe hacer pero no en el "como hacerlo" ni el impacto en el propio proceso y en el resto de los procesos vinculados.
	Recompensa, Reconocimiento & Medidas de éxito			
4	Las conductas y/o Comportamientos deseados o no, en los participantes de cada uno de sus procesos, son reconocidas o llamadas a oportunidades de mejora?	64%	0	No se ha reconocido a los participantes las conductas y comportamientos debido a que no se ha conluido el primer ciclo de ejecución de los procesos
5	Las Medidas de éxito de corto plazo (indicador cuantitativo / Cualitativo) han sido definidos, están disponibles y son entendidos por los diferentes participantes en los procesos a su cargo?	100%	1	En general no existe definicion de indicadores de medicion de éxito del resultado del proceso (cualitativo y cuantitativo) y de sus valores meta
6	Se conocen los valores metas de los indicadores que muestran el éxito en los procesos que están a su cargo?	100%	1	
	Información y Entradas			
7	Las entradas requeridas (Necesidades de información) para los procesos a su cargo están disponible y con la calidad requerida?	36%	1	Las entradas: No existen o no estan disponibles para la ejecución de los procesos implantados Las que existen no estan estandarizadas Las que existen no son oportunos Procesos implantados sin las entradas desarrolladas
	Gente			
8	Existen planes establecidos para desarrollar las competencias (tecnicas y actitudinales) requeridas para el éxito continuo en los procesos a su cargo?	73%	1	• No existe claridad por parte de los Dueños de Proceso para determinar si los participantes tienen la competencias minimas requeridas para ejecutar las tareas del proceso, asi como sus brechas y planes para el cierre de estas. • Las competencias deben identificarse en conjunto para todos y cada uno de los procesos que realizan sus participantes y asi canalizar el adiestramiento
9	La implantación de los procesos a su cargo ha sido exitosa, con plena claridad de: Roles en participantes, cómo ejecutarlo, cómo medir el desempeño, etc.	91%	2	Existe una percepción generalizada de que la implantación no fue exitosa debido a: 1. Los procedimientos, el "como" hacer el trabajo no estaba desarrollado al momento de la implantación 2. No hay claridad de roles en los participantes del proceso 3. Se ha dejado toda la responsabilidad de como ejecutar el proceso al Dueño de Proceso 4. No se percibe seguimiento a las implantaciones 5. Mas que una implantacion es una difusion del proceso para luego comenzar a trabajar alrededor de toda su estructura, definicion de formatos, procedimientos, entradas, etc.

Tabla N°5: Brechas y conclusiones del diseño e implementación de los procesos en el proyecto PRO. **Fuente:** Instrumento de recolección de datos. Marzo 2008

En la tabla N°5, el número que se identifica como “Calif”, representa la moda de las evaluaciones que hicieron cada uno de los Dueños de proceso y el porcentaje que se refleja en la columna de “Frec”, es el porcentaje de Dueños de Procesos que evaluaron, igual o menor a la moda. Por ejemplo en la pregunta N° 5, la moda fue 1 (muy en desacuerdo) que las medidas de éxito hayan sido definidos en los procesos y entendidos por los participantes. Aquí el 100% de los Dueños de Procesos calificó a esta pregunta en básicamente dos niveles: en desacuerdo (valor 1) o en totalmente en desacuerdo (valor 0). Para la consolidación de los resultados de las respuestas de cada Dueño de Proceso a las preguntas de cada dimensión establecida en la encuesta, se tomó la Moda de los valores cuantitativos de la escala que relaciona los valores cualitativos. Esto debido a las siguientes consideraciones previamente establecidas:

1. Se quería recoger la calificación más recurrente y más desfavorable dada por los Dueños de Procesos para cada pregunta contenida en cada dimensión.
2. Que no se perdiera la relación cualitativa y cuantitativa, establecida en la escala de evaluación.

En este sentido, la Moda, a diferencia de la Mediana y Media Aritmética definía la mejor forma de representar los resultados, según las consideraciones prestablecidas.

Tomando en cuenta las conclusiones que se recogieron en la tabla N°5, que representan una síntesis de los comentarios y aspectos generales que los Dueños de Procesos se permitieron indicar durante la entrevista, a continuación en la figura #11, se presenta una priorización de los hallazgos más importantes que los Dueños de Procesos, exponen como problemas principales que impidieron una exitosa implementación de los procesos, en el proyecto PRO.

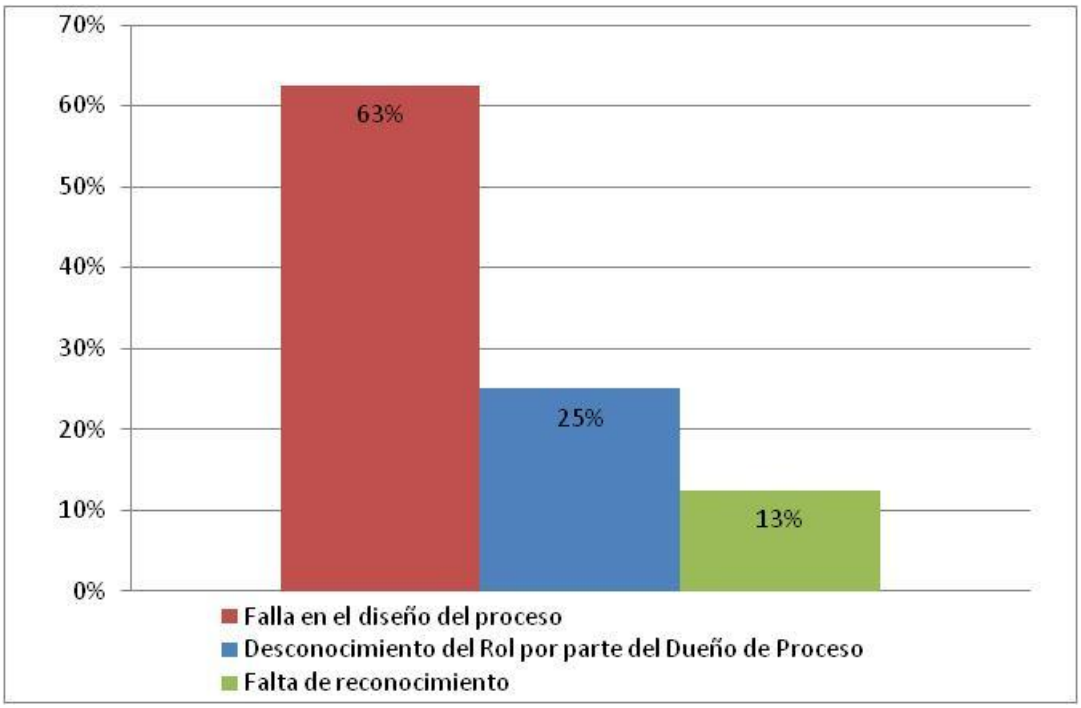


Figura N° 11: Priorización de problemas principales en la implementación de los procesos, según entrevistas a los Dueños de Proceso.

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Marzo 2008

Puede observarse que los Dueños de procesos consideran que la causa primordial que hizo que las implementaciones de los procesos en el proyecto PRO, no hayan sido exitosas, fue básicamente, la falla en el diseño de los mismos (63% de los comentarios de los Dueños de Procesos), en donde se destacan tres principales deficiencias:

- Falta de desarrollo de los procedimientos, políticas, formatos e instrucciones de trabajo que indican el cómo se ejecuta el proceso.
- Falta de definición de indicadores en el proceso que permitieran monitorear el desempeño del mismo.
- Falta de determinación de algunas entradas o insumos del proceso requeridas para su funcionamiento.

La segunda causa más valorada como variable fundamental de la deficiente implementación de los procesos diseñados en el proyecto PRO, fue el

desconocimiento del rol que debe tener un Dueño de Proceso en la gestión por proceso. En este punto vale la pena aclarar que durante el proyecto PRO se definieron cuáles eran los roles fundamentales de un Dueño de Proceso, los cuales se presentan en la tabla N° 6.

Tal y como puede observarse, se muestra cada uno de los ocho principales roles de un Dueño de Proceso, asociado a cada elemento del modelo de desempeño organizacional que soporta el Sistema de Gestión de Proceso y un hallazgo importante encontrado y validado dentro de las entrevistas realizadas a los Dueños de Procesos, es que, los mismos no podían ejercer correctamente su rol en las implementaciones de los procesos que sucedieron en el proyecto PRO, en buena parte porque *no sabían cómo* ejercerlo. Ciertamente cuando se habla del primer elemento del modelo de desempeño organizacional, Tarea/diseño de procesos (ver tabla N°6), están asociados cuatro roles y para poder ejecutarlos deben tenerse metodología y herramientas, aspecto que no les fue proporcionada a los Dueños de procesos en el proyecto, con lo cual no dispusieron de las herramientas adecuadas para asumir el liderazgo requerido para hacer que se pudieran implementar exitosamente los procesos diseñados y con aquellos que se lograron implementar, haber continuado con las etapas contempladas en la gestión de procesos, tales como: ejecución, medición y mejora continua.

Elementos del modelo de desempeño organizacional	Descripción del Rol
Tarea/ Diseño de los Procesos	1.- Monitorear la efectividad del proceso.
	2.- Servir como el punto focal para las sugerencias de mejora al proceso.
	3.- Planificar, presupuestar y ejecutar el diseño, implantación, estabilización y la mejora de procesos
	4.- Asegurar que la más reciente versión está publicada y accesible a todos los usuarios
Desarrollo de Información y entradas del proceso	5.- Identificar y acordar los cambios a las políticas o la tecnología que puedan ser requeridos para respaldar al proceso.
Desarrollo de competencia técnicas y actitudinales en la gente para el desempeño adecuado en el proceso	6.- Asegurar que los participantes están entrenados para operar en sus actividades dentro del proceso.
Desarrollo de planes de Recompensa & Reconocimiento	7.- Reforzar y Reconocer a los participantes del proceso el éxito en la ejecución del mismo
Estructura organizativa y Toma de decisiones que habilitan la gestión por proceso	8.- Comunicarse con otros Dueños de Procesos para lograr entendimiento y clarificación de objetivos con procesos conexos

Tabla N°6: Principales Roles de un Dueño de Proceso en la gestión por proceso. **Fuente:** Gerencia de Procesos – Alimentos Polar-

5.2.- Requerimientos de un Sistema de Gestión por procesos.

De acuerdo al levantamiento de la experiencia ocurrida en el proyecto PRO, cuando de la mano de un consultor externo y un equipo multidisciplinario de la empresa, se diseñaron un total de 66 procesos en el área de la oficina principal y posteriormente se procedió a sus respectivas implementaciones, en la tabla N°7, se presenta un resumen de los requerimientos más básicos y fundamentales que deben tomarse en cuenta para asegurar la implementación exitosa de un sistema de gestión de procesos.

Requerimiento	Acción esperada	Propósito
Convencimiento de la alta gerencia acerca de los beneficios de gestionar por procesos a la organización	Apoyo irrestricto de la alta gerencia a acometer los cambios organizacionales necesarios	Lograr un cambio en la cultura de la organización que apoye la gestión por proceso
	Impulsar la ejecución de los procesos como una nueva forma de gestionar la organización	Reafirmar que los procesos son un medio para obtener mejores resultados.
	Aprobar los recursos necesarios para apoyar la implementación y gestión permanente de los procesos	Apalancar todo el esfuerzo de implantación de un nuevo modelo de gestión organizacional
Asegurar que cada proceso que sea definido dentro de la organización, tenga un responsable por su gestión	Asignar Dueños de Procesos con el suficiente poder e influencia dentro de la organización	Asegurar el adecuado gerenciamento en la gestión de los procesos
	Definir claramente los roles que cada Dueño de Proceso debe cumplir	
	Establecer objetivos de desempeño asociados a la exitosa gestión de los procesos a cargo	
	Establecer planes de reconocimiento	
En lo posible definir un equipo de procesos que apoye y habilite al sistema de gestión de proceso dentro de la organización	Disponer de una metodología que soporte y habilite a la organización del conocimiento necesario para gestionar los procesos en todas sus fases: Diseño, Implementación, Estabilización y Mejora continua.	Fortalecer metodológicamente la gestión de procesos y crear confianza en los involucrados de que el cambio es posible ejecutarse.
	Asegurar la actualización y mejora continua de la metodología	
	Monitorear el avance de la implementación del sistema de gestión de procesos en la organización.	
	Apoyar la gestión de cambio y comunicacional	
	Apoyar al Dueño de Proceso en el cumplimiento de su Rol.	

Tabla N° 7: Requerimientos para la implementación exitosa de un Sistema de Gestión de procesos. **Fuente:** Gerencia de Procesos – Alimentos Polar-

De acuerdo a la experiencia adquirida en el diseño e implementación de los procesos llevada a cabo en el proyecto PRO, en la tabla N°7, se recogen las lecciones aprendidas y cuáles deben ser los principales requerimientos que debe tomarse en cuenta, en el momento que una organización decide gestionarse bajo procesos. Dichos requerimientos están englobados básicamente en tres grandes dimensiones: Apoyo de la alta Gerencia, Definición de responsables en los procesos y la definición de un equipo especialista en Procesos, con unos roles y actividades a ejecutar que se expresan el líneas generales en la segunda columna del mismo cuadro.

Es de hacer notar que, de acuerdo al nivel de madurez que la organización tenga en la gestión por procesos, se podrá decidir qué tipo de roles o actividades debe manejar directamente este equipo especialista y a medida que se vaya afianzando la cultura de procesos, la idea sería poder ir entregando muchos de estos roles o actividades a cada Dueño de Proceso, hasta que este equipo de especialista quede reducido a un nivel de área asesora.

En Alimentos Polar, dado el bajo grado de madurez que la empresa tiene en la gestión por procesos, especialmente en el área de Oficina Principal, donde se hizo el esfuerzo de diseñar e implementar los procesos bajo el proyecto PRO y en donde, en los actuales momentos, se hace el esfuerzo por lograr el mismo objetivo pero con una metodología más completa (contemplada en el Sistema de Gestión por Procesos), se ha hecho necesario y clave disponer de un equipo organizado dentro de una gerencia, que permita empujar y habilitar a la compañía para el cumplimiento de su objetivo en materia de procesos.

Finalmente para cerrar esta dos primeras etapas que buscan explicar el balance de lo que fue la experiencia en el pasado de la empresa, en cuanto al diseño e implementación de los procesos comerciales y completar el diagnóstico de lo que fue ese antecedente, en la tabla N°8, se presenta un análisis DOFA que recoge las (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), del sistema de gestión por procesos que se estaba implementando en Alimentos Polar, durante el proyecto PRO.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Iniciativa impulsada por el director general y con un gran convencimiento por parte de éste de lo fundamental y necesario de gestionar a la empresa por proceso	- No hubo claridad en los roles que la alta gerencia debía desempeñar para impulsar la iniciativa de procesos en Alimentos Polar.
- Experiencia en gestión de procesos de las plantas a propósito de la certificación ISO 9.000	- Poca claridad acerca de cómo los Dueños de Procesos podían ejercer su rol.
- Ayuda de un consultor externo con una experiencia importante en implementaciones de sistemas de gestión de procesos en otras empresas.	- El consultor externo no entregó la metodología completa para implementar un Sistema de Gestión por Procesos que pudiera continuar exitosamente el camino emprendido de los procesos.
- Facilidad de conjuntar un equipo multidisciplinario que apoyara el diseño y la implementación de los procesos.	- El soporte a distancia de los consultores externos y aunado al punto anterior, no permitió avanzar mucho en la gestión por proceso, acumulándose cierta frustración en los involucrados.
- Definición de las figuras de Dueños de Procesos.	
- Experiencia exitosa en implementación de diferentes proyectos de gran impacto organizacional. Alta adaptabilidad de la organización a asumir cambios.	
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
- Hay miembros en la alta gerencia con alta predisposición a trabajar bajo procesos y que pueden apoyar la gestión de cambio cultural requerida en la organización.	- Entorno complejo y hostíl que puede distraer a la organización en resolver aspectos del dia a día (problemas sindicales, políticos, etc) que atentan contra la continuidad operativa y olvidarse de trabajar de una forma organizada representado por los procesos.
- Entorno complejo que estimula la necesidad de acometer cambios en la manera tradicional de hacer negocios en Venezuela.	
- Expectativa positiva de la gente a acometer cambios organizacionales que se deriven de la necesidad de trabajar bajo un enfoque a procesos..	
- Muy poco conocimiento organizacional acerca del enfoque de proceso, lo que puede reducir la resistencia al cambio por antecedentes no exitoso en el mismo campo	
- Clientes que valoran un servicio y atención diferenciador por parte de sus proveedores.	
- Es una buena práctica de negocio que llevan de manera exitosa y con resultados diferenciadores, en las mejores empresas de clase global.	

Tabla N°8: Matriz DOFA del sistema de gestión de proceso implementado en el pasado bajo el proyecto PRO. **Fuente:** Gerencia de Procesos (2.006)

De la matriz DOFA, se puede hacer un análisis que conlleve a acciones, que garanticen la implementación de un sistema de gestión por procesos, con resultados más exitosos a los experimentados en Alimentos Polar bajo el proyecto PRO. Estas acciones resultarían de combinar cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Algunas de las acciones más importantes podrían ser las siguientes:

- Comprometer al equipo directivo a impulsar en cada una de sus direcciones la necesidad e importancia de trabajar bajo un enfoque de procesos. Esto implica también definir muy bien los roles que deben cumplir y un esquema de gobernabilidad que permita el empoderamiento a los Dueños de Procesos en las decisiones tácticas y operativas de la empresa.

- Definir responsables a los procesos (figura de Dueños de Procesos) que tengan además total claridad de cuáles son sus roles para gestionar los procesos y cómo ejercerlos e impulsar el cambio cultural requerido en la organización.

- Definir un equipo de especialistas en Procesos que apoye y habilite muy fuertemente a la organización en *cómo* implementar un sistema de gestión de procesos, desarrollar, dominar y mejorar el conocimiento de la metodología y herramientas requeridas para ejercer su rol de “asesor activo”, impulsar toda la gestión de cambio y comunicación organizacional que impulse una nueva cultura en la empresa, apoyar al Dueño de Proceso en la realización de su rol e ir empoderándolo de toda la metodología y herramientas.

Es importante notar que las acciones que se plantean como resultado del análisis DOFA, se parecen en buena medida a las acciones que se reflejaron en la figura N°17, donde se recogieron los requerimientos y acciones esperadas. Ahora bien, una vez visto o levantado el balance actual de los procesos y de alguna manera el diagnóstico que generó un primer esfuerzo de implementación poco exitoso y luego de haber visto los requerimientos necesarios para que la implementación de una gestión exitosa de procesos (determinados en la tabla N°7 y a consecuencia del DOFA de la tabla N°8), a continuación se mostrará y entrará en materia acerca de

los componentes y fases que debe conformar un sistema, para que garantice en buena manera una implementación exitosa de una gestión por procesos.

5.3.- Definición de los componentes y fases que conforman un sistema de gestión de proceso.

En esta sección se comenzará a presentar la metodología de gestión por procesos y las distintas herramientas que la conforma.

En la figura N°12, se muestra el modelo de desempeño organizacional que contiene o sostiene el sistema de gestión de proceso.

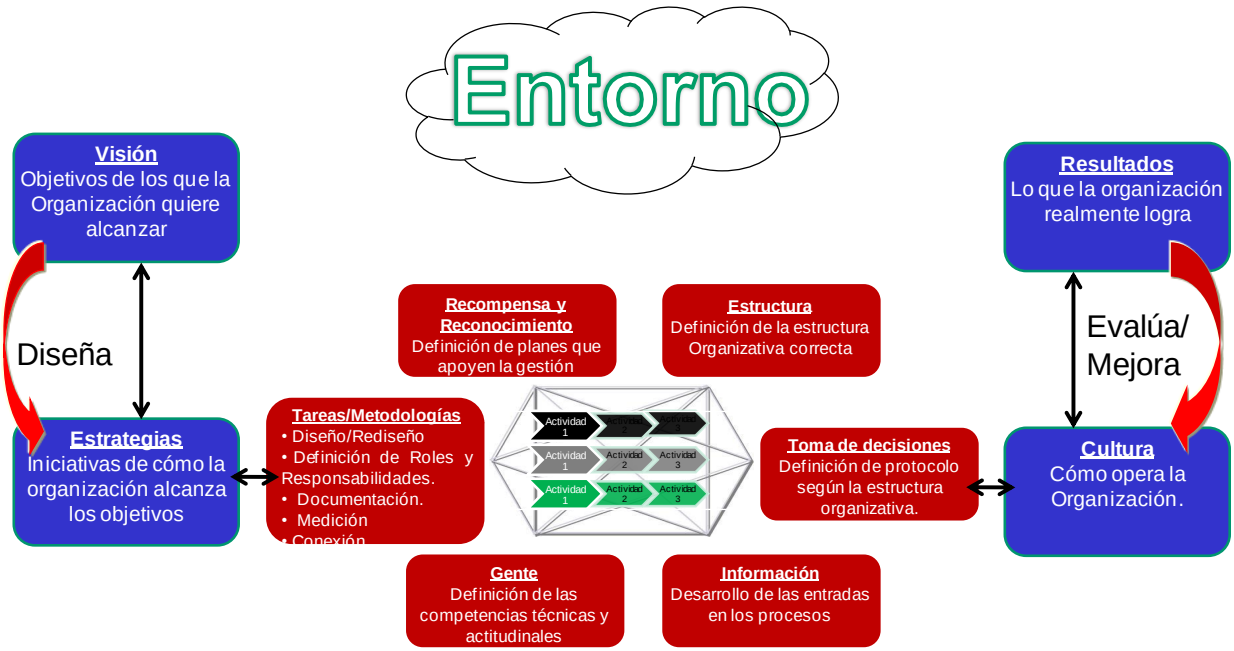


Figura N°12: Modelo de desempeño organizacional que soporta el sistema de gestión por procesos. **Fuente:** Gerencia de Procesos - Alimentos Polar

Se definirá entonces al sistema de gestión de procesos, basado en el modelo de desempeño organizacional, como el conjunto de elementos organizacionales interrelacionados (Visión, Estrategia, procesos, cultura, resultados y entorno) dentro del cual se gestionan los procesos para contribuir en la eficacia y eficiencia de una organización para alcanzar sus resultados.

El funcionamiento del modelo es de la siguiente manera:

En el sentido contrario de las agujas del reloj y comenzando por la visión

- La organización a través del ejercicio de planificación estratégica define los objetivos que quiere alcanzar.
- Una vez establecidos los objetivos, la organización procede a definir las estrategias acerca de cómo o cuáles vías tomar para alcanzar sus objetivos.
- Seguidamente define los procesos que servirán de medio para cumplir la estrategia, tomando en cuenta seis elementos o dimensiones:

    - **Definición de las tareas:** implica el diseño de los procesos dentro de la organización, la definición de los roles de los ejecutores dentro de ellos, la documentación, la medición y su conexión con el resto de los procesos.
    - **Gente:** implica la definición de las competencias técnicas y actitudinales, que requiere la gente para ejecutar el proceso.
    - **Información:** implica el desarrollo de todas las entradas automatizadas o no, requeridas por el proceso para que se desempeñe adecuadamente.
    - **Toma de decisiones:** implica la definición del protocolo según la estructura organizacional.
    - **Estructura:** implica la definición de la estructura organizativa correcta que habilite la gestión por proceso.
    - **Recompensa & Reconocimiento:** implica el desarrollo de planes de reconocimiento que estimulen la gestión de procesos.

En esta fase del modelo, es donde se plantea el diseño de la metodología de gestión de proceso,

- Estos seis elementos necesarios para el diseño y desarrollo de los procesos, están muy influenciados por la cultura de la organización, que representa el cómo la organización opera: supuestos, principios, valores, etc. En este sentido siguiendo las fases del modelo, la organización deberá valorar el tipo de cultura que apoye el diseño y funcionamiento de los procesos para alcanzar la estrategia.

- Con todo lo anterior, la organización alcanza unos resultados y los compara con los objetivos que se planteó, si no fueron alcanzados se procede a la evaluación.

Para la evaluación se lee el modelo en el sentido de las agujas del reloj empezando por los resultados:

- La organización revisa lo que realmente logró vs los objetivos planteados en la visión.
- La organización revisa la cultura que representa las características de cómo opera: supuestos, principios, valores etc. Plantea las brechas de algún factor cultural que pueda estar impactando la ejecución de los procesos.
- Se revisa cada uno de los elementos (mencionados anteriormente) que se utilizó para el diseño de los procesos y que son influenciados por la cultura y que probablemente serán responsables por fallas en el diseño o funcionamiento de los procesos que pueden ser a su vez responsables por el no cumplimiento de la estrategia planteadas por la organización para alcanzar sus objetivos.

Nuevamente en esta fase del modelo es donde se plantea el diseño de la metodología de gestión por procesos.

- El modelo también plantea la revisión de las estrategias de cómo alcanzar los objetivos organizacionales y cotejar si éstas son las correctas.

El entorno tiene una influencia permanente en cada elemento organizacional y puede implicar directamente un cambio único o en conjunto, en la visión, estrategia, diseño de los procesos y/o cultura.

En la figura N° 13 se muestra la fase del modelo de desempeño organizacional, en donde se sentará la base del diseño de la metodología de gestión de proceso.

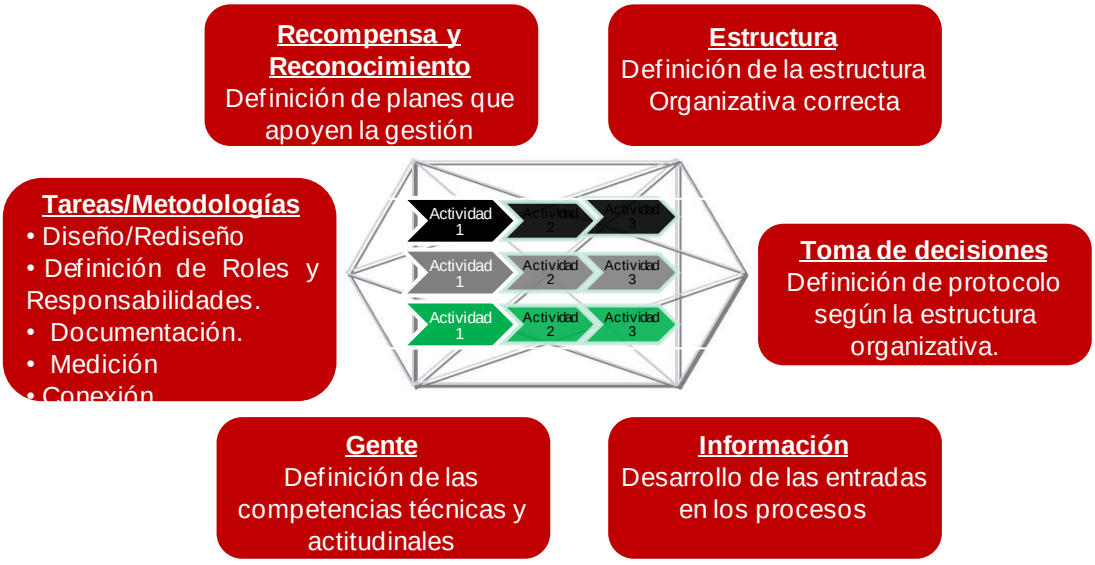


Figura N°13: Fase de diseño/ funcionamiento de los procesos dentro del modelo de desempeño organizacional. **Fuente:** Gerencia de Procesos – Alimentos Polar.2010

La figura N°13 nos muestra de manera acotada en los elementos que permitirán diseñar los procesos en la organización sin perder la perspectiva de que debe haber alineación con las estrategias y responder al entorno.

El primer elemento contiene la metodología definidas en el sistema de gestión por procesos, que permite diseñar y rediseñar los procesos, definir los roles y responsabilidades de las personas dentro de los procesos, permitirá también establecer el cómo documentarlos, cómo definir los indicadores de éxito y la definición del mapa que permite ver las vinculaciones en los distintos niveles.

El elemento Gente, está dentro de la metodología y permite a través de un proceso, determinar las competencias técnicas y actitudinales necesarias en los ejecutores del proceso para desempeñarlo de manera adecuada.

El elemento información, igualmente contenida dentro de la metodología de gestión de procesos, permite el desarrollo de las entradas o información a los procesos para su correcto desempeño.

Los elementos de toma de decisiones y estructura, no están contenidos como tal dentro de la metodología de gestión por procesos y, por ende, no hay procesos que guíen en cómo hacerlo. Estas son definiciones que debe hacer la alta gerencia, tienen lógicamente un alto impacto en el desempeño de los procesos, por ello es importante tenerlas “mapeadas” para mantenerlas en el “radar” cuando el sistema no esté funcionando, ya que podrían ser responsables de un deficiente desempeño del sistema de gestión de procesos.

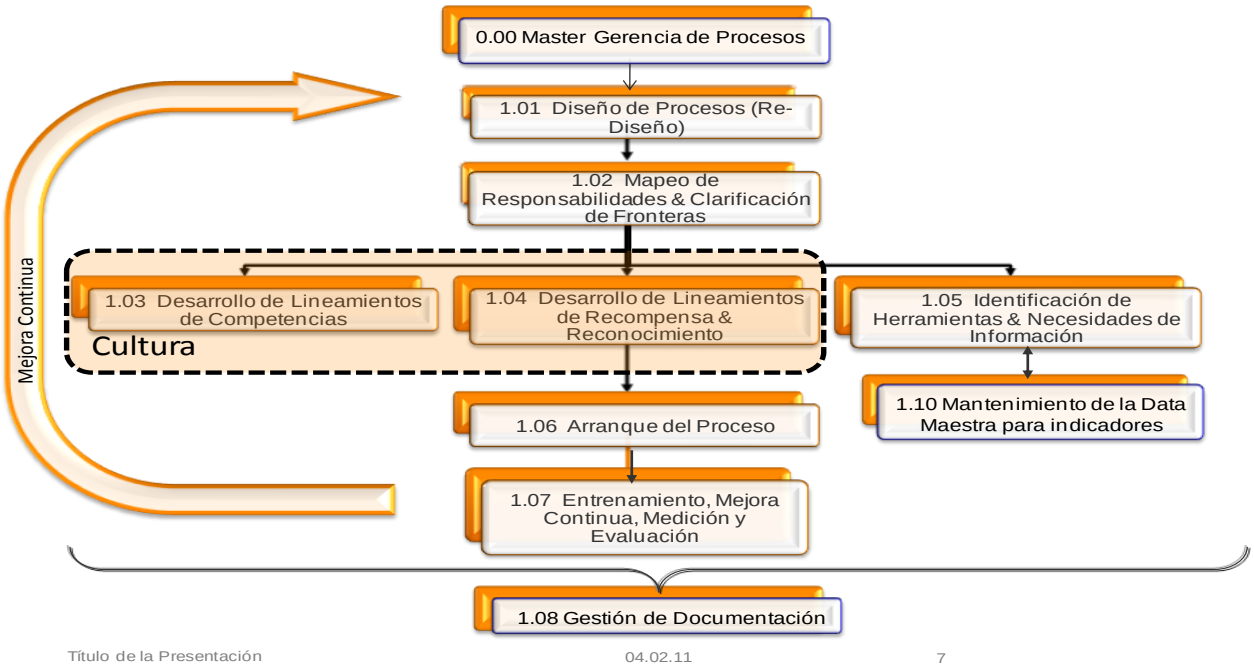


Figura N°14: Macro proceso de un sistema de gestión por proceso. **Fuente:** Gerencia de Procesos- Alimentos Polar.

Finalmente el elemento de reconocimiento y recompensa, está dentro de la metodología de gestión de procesos y existe un proceso que explica el cómo desarrollar los planes de recompensa y reconocimiento en la gente, que habilite o estimule el buen desempeño de la gente en el proceso.

En la figura N°14, se muestra el macro proceso de la Gerencia de proceso y que representa el sistema de gestión de procesos que se apoya en el modelo de desempeño organizacional.

En el anexo N°2, se describen cada uno de las descripciones de los procesos representados en la figura N°14 y que explica de manera detallada, en el caso del proceso 1.01 (ver figura N°14) cómo diseñar o rediseñar los procesos. El proceso 1.02, cómo clarificar los roles dentro de los procesos, los procesos 1.03 y 1.04, asociados a la cultura organizacional (cómo opera la organización), explican el cómo desarrollar las competencias de la gente y desarrollar los lineamientos de

reconocimiento y reconocimiento. El proceso 1.05, explica cómo identificar las herramientas y necesidades de información en los procesos. El proceso 1.06, explica el cómo implementar los procesos, el proceso 1.07 explica el cómo se realiza la evaluación y mejora continua de los procesos. El proceso 1.08 permite establecer el cómo se documenta los procesos y finalmente el proceso 1.10, permite establecer el cómo se realiza el mantenimiento de la data maestra de los indicadores de desempeño de los procesos.

La figura N°14 plantea el fundamento del sistema de gestión por procesos, sin embargo, la activación de dicho sistema ocurre en tiempos distintos, es por ello que será necesario definir las distintas fases de un sistema de gestión de procesos y qué cosa se hace en cada una de ellas.

5.3.1.- Fases de un sistema de gestión por procesos

Un sistema de gestión por procesos contempla cuatro fases principales:

- Fase de diseño
- Fase de Implementación
- Fase de estabilización
- Fase de mejora continua

Cuando se desea establecer un sistema de gestión por procesos dentro de una organización, la primera fase que debe transitarse es la de diseño. Acá se sientan las bases fundamentales para que la gestión de procesos se convierta en una realidad. A continuación se describe que etapas conforman esta fase y qué aspectos deben considerarse en cada etapa.

5.3.1.1.- Fase de diseño

La fase de diseño de los procesos contempla varias etapas:

- **Diseño/ rediseño de los procesos.** Implica considerar los siguientes aspectos:
  - **Realizar la clasificación de los procesos**, para determinar el nivel de intervención o seguimiento requerido entre cada uno de ellos. Aspecto importante para fijar la priorización de actuación sobre los procesos y dedicación del esfuerzo presupuestario a aquellos procesos que generan mayor valor.

    En la figura N°15 se presenta un mapa de la clasificación de algunos de los procesos comerciales en Alimentos Polar. Se puede observar que el nivel de intervención o seguimiento requerido, se establece de acuerdo a una variable fundamental: la *Importancia Operativa*. El *grado de Multifuncionalidad* del proceso, explicado por número de direcciones que atraviesa el proceso, se presenta como una variable que podría tomarse en cuenta para efecto de complejidad para cuando se planifique alguna intervención sobre ellos. En este sentido la clasificación de los procesos comerciales de Alimentos Polar, quedan establecidos en tres niveles, a saber:

    Procesos clave: Aquellos con un nivel de intervención o seguimiento requerido mayor a 8, son procesos de alta multifuncionalidad que tienen impacto directo en la rentabilidad del negocio.

    Procesos habilitadores: Aquellos procesos con un nivel de intervención o seguimiento requerido entre 6 y 8. Son aquellos que soportan o materializan la ejecución de captura de valor de los procesos clave.

    Procesos bases: Aquellos procesos con un nivel de intervención o seguimiento requerido menor de 6 y están representados por aquellos procesos necesarios para administrar y controlar la gestión del negocio.

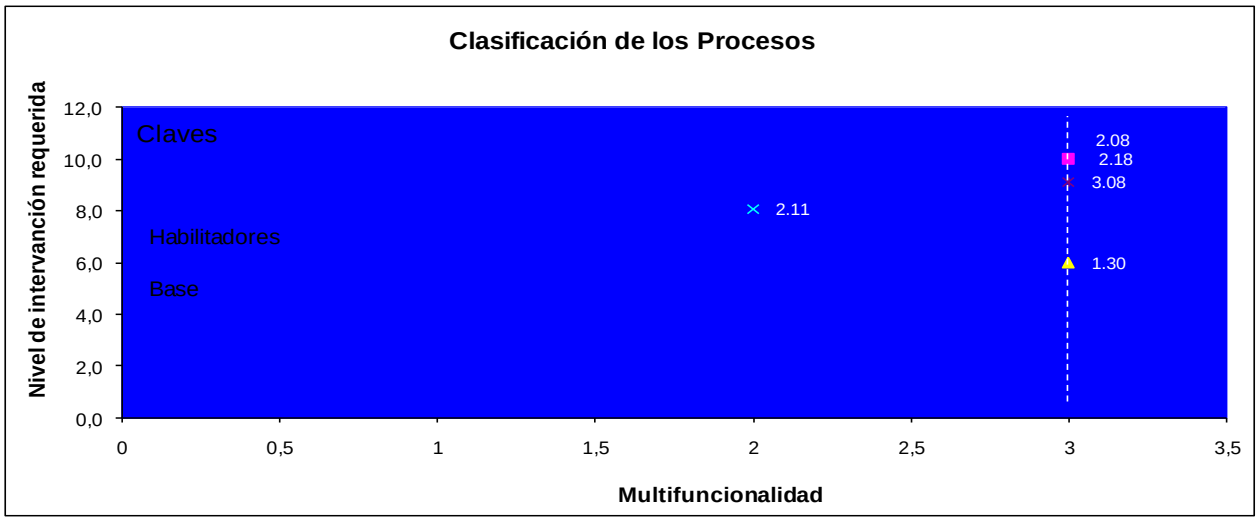


Figura N°15: Matriz de clasificación de los procesos. **Fuente:** Gerencia de Procesos – Alimentos Polar

El nivel de intervención requerida de los procesos, están determinados por los siguientes criterios:

1.- Nivel de impacto en la generación de valor

2.- Nivel estratégico del proceso.

3.- Dimensión de los recursos que activa directamente este proceso.

- **Desarrollar el plan de trabajo**: en esta etapa será importante desarrollar planes individuales de trabajo para diseñar cada proceso y un plan maestro de trabajo que administre el diseño de todos los procesos.
- Aplicar la metodología de diseño/rediseño de procesos: de acuerdo a la metodología que se explicita en el proceso 1.01 (ver figura #14 y anexo #2).
- **Desarrollar los procedimientos, políticas, formatos e instrucciones del proceso**. Aplicar metodología contenida en el proceso 1.08 gestión de documentación (ver figura #14 y anexo #2) y de acuerdo a la pirámide documental que se refleja en la figura #16.

Figura N°16: Pirámide documental. **Fuente:** Gerencia de Procesos – Alimentos Polar. 2007

- **Determinar y desarrollar el(los) indicadores claves de éxito de los procesos**. Esta definición es fundamental para poder medir el desempeño de los procesos, asegurar la disminución entrópica del sistema (no degradación) y es fundamental para seguir con las siguientes fases del sistema de gestión de procesos: Implementación, Estabilización y Mejora continua. En la figura N°24, se puede observar la metodología para definir los indicadores de resultado de los procesos.

Es importante destacar que la metodología que se plantea en la figura N°17, es para la definición de los indicadores externos o de resultados del proceso, necesario para medir la *efectividad*, como una medida del cumplimiento de los requerimientos de oportunidad, cantidad y/o calidad del resultado o producto del proceso a sus clientes internos y/o externos.

Entendiendo que hay otro tipo de medidas en los procesos, determinadas por los indicadores internos o de resultado de una etapa del proceso y que mide la *eficiencia* del mismo, definido como "la capacidad del proceso para producir un resultado deseado con la cantidad óptima de recursos". En los procesos es muy importante definir en primer lugar el(los) indicadores de resultado para asegurar la efectividad del proceso y luego determinar qué etapa interna del proceso es relevante medir a través de indicadores, para que garantice la eficiencia interna del proceso, sin perder de vista la efectividad de la entrega del producto del proceso a otros procesos o clientes externos.

Figura N°17: Metodología básica para la definición de indicadores de resultados en los procesos. **Fuente:** Gerencia de Procesos de Alimentos Polar.

- **"Mapeo" de responsabilidades y clarificación de roles**: Implica considerar los siguientes aspectos:
    - Identificar roles y cargos involucrados en el proceso
    - Clarificar las fronteras entre las funciones
    - Llenar el formulario de mapa de responsabilidades
    - Añadir nuevas responsabilidades a las descripciones de cargo
    - Modificar organigrama

Cada uno de estos aspectos forman parte de la metodología que se recoge en el proceso 1.02 Mapeo de responsabilidades y clarificación de fronteras. Ver figura N°14 y anexo N°2.

- **Desarrollo de lineamientos de competencias y desarrollo de conocimientos**: lo cual implica desarrollar los siguientes aspectos:

    - Identificar conocimientos y habilidades requeridas para respaldar el nuevo trabajo.
    - Determinar el grado requerido de la competencia para cada cargo.
    - Entrenar en nuevas competencias (de ser requerido).

Cada uno de estos aspectos forma parte de la metodología que se recoge en el proceso 1.03 Desarrollo de lineamientos de competencias. Ver figura N°21 y anexo N°2.

- **Desarrollo de lineamientos de reconocimiento y recompensa:** lo cual implica desarrollar cada uno de los siguientes aspectos:
    - Identificar cuales componentes de recompensa y reconocimiento son premisas y no pueden ser cambiados
    - Identificar cuales componentes respaldan los nuevos comportamientos requeridos para los nuevos procesos de trabajo
    - Añadir elementos de compensación a los existentes o crear nuevos programas de recompensa.

Cada uno de estos aspectos forma parte de la metodología que se recoge y explica en el proceso 1.04 Desarrollo de lineamientos de reconocimiento y recompensa. Ver figura N°14 y anexo N°2.

- **Identificación de herramientas y necesidades de información:** Implica desarrollar cada uno de los siguientes aspectos:
    - Levantar lista de entradas o insumos requeridos por el proceso
    - Determinar si las entradas o insumos están disponible o desarrollados.
    - Determinar el nivel de calidad disponible vs el requerido de las entradas o insumos. Es decir si los insumos corresponden a reportes que actualmente son procesados manualmente y que podrían automatizarse.
    - Determinar si las necesidades deberán satisfacerse a través de desarrollos internos o a través de adquisiciones
    - Desarrollar plan para obtener / desarrollar / mejorar entradas requeridas
    - Desarrollar entradas internamente y/o adquirirlas externamente
    - Implementar nuevas entradas

Cada uno de estos aspectos forma parte de la metodología que se explica en el proceso 1.05 identificación de herramientas y necesidades de información. (Ver figura N°14 y anexo N°2), en los cuales se hace importante identificar, determinar y desarrollar cualquier entrada o insumo de los procesos, que soporten la ejecución del mismo, de manera oportuna y con la calidad y precisión requerida, para soportar la toma de decisión. Según la metodología de la gestión por procesos basado en el modelo de desempeño organizacional, el elemento de información, que implica el desarrollo de las entradas o insumos de los procesos, representa uno de los seis aspectos de diseño que deben tomarse en cuenta para asegurar el correcto funcionamiento de los mismos.

5.3.1.2.- Fase de implementación en el sistema de gestión por procesos

Para la implementación de los procesos es requerido desarrollar cada una de las siguientes etapas:

- Desarrollar una lista de todos los procesos a ser implementados
- Crear el plan de implementación de procesos para identificar el tiempo de ejecución optimo de cada uno
- Determinar si existe capacidad para implementar todos los procesos en el momento correspondiente
- Determinar el método para implementar cada proceso de trabajo nuevo o rediseñado, de acuerdo a la importancia de los procesos establecidos en la clasificación mencionada en la fase de diseño y documentarlo en el plan de implantación de procesos integrados (Prueba Piloto, Inmersión Profunda, Auto-aprendizaje).

Cada uno de estos aspectos forma parte de la metodología que se recoge y explica en el proceso 1.06 Arranque del proceso. (Ver figura N°14 y anexo N°2).

5.3.1.3.- Fase de Estabilización dentro del sistema de gestión de procesos

Una vez implementado los procesos, el objetivo fundamental de esta etapa de estabilización es:

- Asegurar que los cambios que se introdujeron al proceso, sean llevados a cabo por los participantes del proceso.
- Medir el desempeño del proceso e ir haciendo los ajustes en cada elemento del diseño: tarea/Diseño, Gente, Información, Toma de decisiones, Estructura y recompensa/ Reconocimiento, que permitan que el resultado del mismo, sea estable y capaz de alcanzar las metas planteadas en la fase de diseño.

La metodología del sistema de gestión por procesos propone, además de las herramientas tradicionales que contempla el Sistema de gestión de calidad para la resolución de problemas, por ejemplo: la lista de verificación para la definición de problemas, diagrama de flujos, diagrama de causa-efecto, 5 por qué´s, hoja de revisión, gráfico de Pareto, Tormenta de ideas, etc. Contempla una herramienta llamada lista rápida de revisión que se aplica en esta fase al Dueño de Proceso, con el fin de determinar la salud del proceso y determinar algunos síntomas de mal funcionamiento del mismo. Esta lista de revisión, ver en anexo N°3, es una herramienta tipo cuestionario que hace preguntas específicas de cumplimiento del funcionamiento del proceso, en las seis dimensiones que establecen los elementos de diseño enmarcados en el modelo de desempeño organizacional: Tarea, gente, información, toma de decisiones, estructura y recompensa y reconocimiento. De la aplicación de esta herramienta se espera obtener un estado de la salud del proceso (síntomas generales), de los cuales habrá que hacer un diagnóstico más profundo con la ayuda de las herramientas de calidad (señaladas anteriormente) para la resolución de problemas. Y finalmente realizar un plan de cierre de brechas de funcionamiento, que permita, una vez ejecutado, que el resultado del proceso sea capaz de alcanzar las metas de desempeño propuesta y se mantenga estable a lo largo de sus ciclos de ejecución.

5.1.3.4.- Fase de Mejora continua dentro del sistema de gestión por procesos

La fase de mejora continua en los procesos representa la última fase del sistema de gestión de procesos y es activado cuando los procesos ya han sido estabilizados en su desempeño. El objetivo será entonces, fijar una nueva meta suficientemente retadora y alcanzable que estimule a los equipos de procesos, incrementar su desempeño.

Esta fase estará apoyada por la metodología de mejoramiento continuo que contempla el sistema de gestión de proceso, expresado en el proceso, de entrenamiento, mejora continua, medición y evaluación, (ver figura N°14 y anexo N°2). En cuanto a las herramientas, adicionales a las que contempla el sistema de gestión de la calidad para resolver problemas tales como: Lista de verificación para la definición de problemas, diagrama de flujos, diagrama de causa-efecto, 5 por qué´s, hoja de revisión, gráfico de Pareto, Tormenta de ideas, etc, las cuales servirán para diagnosticar causas raíces de oportunidades de mejora en los procesos, el Sistema de gestión de procesos plantea otras que sirven para detectar la salud del proceso, tales como la lista de chequeo que se muestra en el anexo N°3, y que en esta fase de mejora continua se aplica a todos los integrantes que trabajan en el proceso, a diferencia de la etapa anterior de estabilización. Esta lista de verificación podría ser enriquecida con preguntas adicionales que permitiría obtener una sintomatología del proceso con un nivel mucho más elevado.

En esta fase, adicional de verificar la salud o sintomatología específica del proceso, será pertinente aplicar a los clientes de los procesos, (que pueden ser otros procesos o clientes externos), una encuesta de satisfacción para determinar la efectividad de la entrega del producto de los procesos. Importante destacar que cada encuesta deberá ser customizada al tipo de proceso cuya salida quiera medirse su satisfacción.

En este sentido, las oportunidades de mejora del proceso provendrán por brechas que se detecten en la aplicación de la lista de chequeo ampliada, mencionada anteriormente, o por una necesidad o atributo no satisfecho expresada por el cliente y recogida en una encuesta de satisfacción.

Posteriormente será necesario echar mano de las herramientas tradicionales de calidad que permita diagnosticar la situación, para a continuación establecer un plan de cierre de las oportunidades de mejoras que permitirán elevar el desempeño del proceso.

Todo esto conforma la metodología y herramientas que dispone el sistema de gestión de proceso basado en el modelo de desempeño organizacional para gerenciar una organización cuya administración esté bajo el enfoque de proceso, en cualquiera de sus niveles de profundidad. Adicionalmente se ha mostrado las fases o temporalidad de la aplicación.

5.3.- Métricas de los procesos dentro del Sistema de Gestión por Procesos.

Así como el sistema de gestión por procesos plantea como metodología fundamental, la determinación de los indicadores de resultados tal y como se vió anteriormente, con el fin de que cada proceso diseñado y/o rediseñado, pueda medirse y mejorarse, El sistema de gestión de procesos está conformado por procesos, (ver el macro proceso de la figura N°14), y será necesario definir indicadores y metas de desempeño que permita evaluar y monitorear el desempeño del sistema de gestión y asegurar incluso su mejora continua en el tiempo.

En la tabla N°9 se muestra los indicadores de resultados de cada uno de los procesos que conforman el Sistema de Gestión por Procesos, así como las metas establecidas inicialmente de acuerdo al desempeño actual de cada uno de ellos.

Nombre del proceso	Producto del proceso	Clientes	Atributos valorados por clientes	Indicador de resultado	Valor meta	Mecanismo
Diseño de Proceso (Rediseño)	Plantilla de Descripción del proceso debidamente llena	Dueños de Proceso	Tiempo de diseño del(los) procesos	1.- Cumplimiento del plan para el diseño (rediseño) de los proceso	90%	Seguimiento de métrica: • Real (Tiempo)/ Plan (Tiempo)
			Diseño lógico, eficiente y completo del flujograma del proceso.	2.- Grado de entendimiento y completitud del proceso	90%	Encuesta aplicada a clientes
Mapeo de responsabilidades y clarificación de roles	Tabla resumen de los roles por cargos y actividades del proceso.	Dueños de Proceso	Claridad de los roles por cada cargo que participa dentro del proceso	1.- Grado de claridad de los roles por parte de los participantes en el proceso.	5	Seguimiento de métrica: • # modificaciones realizada a la Tabla R
Desarrollo de lineamientos de competencias	Descripciones de cargo por cada participante en el proceso.	Dueños de Proceso	Tiempo de generación de la descripción de cargo	1.- Cumplimiento del plan para la elaboración de las descripciones de cargo	90%	Seguimiento de métrica: • Real (Tiempo)/ Plan (Tiempo)
			Consistencia de la descripción de cargo con los roles y competencias que desempeña cada participante en el proceso.	2.- Grado de consistencia de la descripción de cargo con los roles y competencias que desempeña cada participante en el proceso.	1	Seguimiento de métrica: • # de presentaciones en el comité para su aprobación.
Desarrollo de lineamientos de recompensa y reconocimiento	Programa de reconocimiento y elementos de compensación	Dueños de Proceso	Consistencia de los planes de reconocimiento y elementos de compensación con las competencias requeridas en el proceso	Grado de consistencia de los planes de reconocimiento y elementos de compensación con las competencias requeridas para el desempeño en el proceso.	80%	Encuesta aplicada a clientes
Identificación de herramientas y necesidades de información	Necesidades de información implementadas	Dueños de Proceso	Desarrollo de las necesidades de información a tiempo	Cumplimiento del plan para el desarrollo de las necesidades de información	75%	Seguimiento de métrica: • Real (Tiempo)/ Plan (Tiempo)
Implementación de procesos	Proceso implementado y estabilizado	Dueños de Proceso	Implementación de los procesos según el calendario maestro	Cumplimiento oportuno del plan de implementaciones	75%	Seguimiento de métrica: • # procesos implementados sin retrasos/total de procesos implementados
			Lograr la estabilización de los procesos implementados	Porcentaje de procesos estabilizados vs procesos implementados en el 5to ciclo de resultados	65%	Seguimiento de métrica: • % procesos estabilizados /total de procesos implementados en 5to ciclo de resultados
Entrenamiento, seguimiento, medición y mejora continua	Proceso mejorado	Dueños de Proceso	Lograr efectivamente la mejora de los procesos	Porcentaje de procesos con resultados mejorados/ total de procesos planificados a mejorar	50%	Seguimiento de métrica: • % procesos mejorados /total de procesos implementados planificados a mejorar
Gestión de documentación	Documentación del proceso publicada	Dueños de Proceso	Lograr la documentación y publicación a tiempo	% conformidad de la documentación según la auditoría ISO 9000	95%	Seguimiento de métrica: • # conformidades / total de puntos evaluados
Mantenimiento de la data maestra	Indicadores confiables	Dueños de Proceso	Pleno funcionamiento de los indicadores de procesos	% de indicadores de procesos con problemas / total de indicadores de procesos	90%	Idem al indicador definido

Tabla N°9: Tabla de indicadores de resultados de los procesos que conforman el Sistema de gestión por proceso. **Fuente:** Gerencia de Proceso – Alimentos Polar. 2010

El objetivo fundamental del equipo de trabajo de la Gerencia de procesos será el monitorear cada uno de los indicadores para evaluar al sistema de gestión de procesos y corregir cualquier brecha surgida entre la ejecución real y la planificada (reflejada en las metas definidas). Una vez que cada proceso muestre un comportamiento estable con respecto al cumplimiento de las metas, el siguiente paso es establecer iniciativas de mejora de los procesos, estableciendo metas de desempeños más retadoras y al mismo tiempo realizable.

Por otro lado, el equipo de la Gerencia de Procesos además de velar por la medición y cumplimiento de los procesos internos que conforma la metodología del sistema de gestión, deberá servir de consolidador de las mediciones de todos los procesos que conforma el área comercial de Alimentos Polar. Entendiendo que, justamente la medición de los procesos representa la fase diferenciadora en la gestión de los mismos, ya que establece el punto de partida del monitoreo de la ejecución y fija la base del fin último de un sistema de gestión de proceso, el cual es, ***la mejora continua***. En este sentido, será clave que la Gerencia de Procesos asuma el rol de monitorear que las mediciones de los procesos comerciales, se lleven a cabo, consolidando en un reporte los distintos resultados y su cumplimiento versus los valores de referencia definidos para cada proceso y escalarlo a la alta gerencia para su revisión y seguimiento. Este equipo de la Gerencia de procesos, deberá adicionalmente considerar dentro de su rol, el de acompañar a los dueños de los procesos, a emprender iniciativas de mejoras que apunten a elevar el desempeño de los procesos y por ende de la organización.

Esta fase de acompañamiento y seguimiento por parte de una Gerencia de Procesos, deberá ocurrir mientras la organización se adapta al nuevo tipo de cultura que es requerida cuando se gestiona por proceso. De no hacerse de esta manera, se corre el riesgo de que todo el esfuerzo invertido en diseñar los procesos, no se materialice en una ejecución medida, monitoreada y continuamente mejorada y por ende los procesos terminen siendo un documento escrito, totalmente desfasado de la realidad.

Entre las principales funciones que debería cubrir y ser parte de una Gerencia de procesos, estarían las siguientes:

- *Realizar el mantenimiento permanente del mapa de procesos de la organización*. Esto implica definir y/o actualizar la cadena de valor de la organización y su vinculación con los procesos de negocio, la misión y visión, diseminar a través de toda la organización en enfoque de procesos. Igualmente implica fomentar la comunicación entre los distintos dueños de procesos vinculados.

- *Mejorar los procesos*. Implica rediseñar procesos existentes o nuevos, basados en análisis de oportunidades de mejora detectadas.

- *Documentar los procesos*. Implica la creación y actualización de procedimientos, políticas, instrucciones y/o manuales que detallan los procesos y que sirven de base para la ejecución de los mismos.

- *Monitorear las mediciones de desempeño de los procesos.* Implica definir una estructura de medidas de los procesos, para medir, monitorear, y reportar el desempeño de los procesos, así como establecer y hacer seguimiento de las acciones para la mejora del desempeño.

- *Entrenar y educar en la gerencia de procesos.* Programar y ejecutar entrenamientos en conceptos de gerencia de procesos, metodologías y herramientas.

- *Auditoría de procesos.* Hacer verificaciones periódicas del nivel de cumplimiento del sistema de gestión de proceso diseñado versus la realidad.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Uno de los grandes retos para sostener la gestión de procesos en una determinada organización es obtener y mantener la atención de la alta gerencia. Esto es clave para asegurar un cambio en la cultura organizacional, que permita ver a los procesos como un medio para que la empresa pueda conseguir resultados diferenciadores. Cuando el soporte o apoyo a la gestión de procesos no es lo suficientemente fuerte y determinante, se corre el riesgo que la organización quede a medio camino, con una debilitada gestión funcional, producto del esfuerzo de comenzar a ver los procesos como una oportunidad de reducir la visión funcional e incrementar la visión colaborativa entre las distintas áreas, pero sin llegar a consolidarla. Este estadio representa para cualquier empresa un punto muy crítico de confusión que tendrá un impacto muy negativo en la gestión y resultados organizacionales.

- La gestión por procesos dispondrá de un actor clave que asegurará que el mismo sea sostenible y mejorable en el tiempo. Este actor está determinado por la figura del Dueño de Proceso, quien será responsable por velar que el proceso como activo fundamental de la organización, funcione adecuadamente y sea el mecanismo a través del cual la organización alcance mejores resultados. La figura del dueño de proceso, tendrá varios roles fundamentales que cumplir, entre los que se destaca:

    - Asegurar el diseño del proceso
    - Gerenciar el proceso
    - Mejorar el proceso
    - Comunicarse con otros Dueños de procesos para lograr entendimiento y clarificación de objetivos con procesos conexos.

Para asegurar el cumplimiento de los roles por parte de los dueños de los procesos en la administración de los procesos, se recomienda que un equipo de consultores que puedan ser parte de una gerencia de procesos, tenga el rol inicial de monitorear y asegurar el progreso y avance de las conductas requeridas por los dueños de procesos para materializar el cumplimiento de su rol, mientras la organización va adquiriendo la madurez necesaria para gestionarse por procesos.

Es importante destacar que una conducta visible que puede servir de monitoreo para conocer si un dueño de proceso está ejerciendo su rol de gerenciar el proceso, es el hecho de que una vez completado el diseño de los procesos, los mismos comiencen a ser ejecutados y medidos, y que con tales mediciones y brechas en el desempeño, se comiencen a tomar acciones que impliquen el cierre de las brechas o mejoras en el proceso. En este sentido, es clave que a los procesos se les mida el desempeño de su resultado, porque es seguramente la única manera de que los Dueños de Procesos puedan ejercer su rol de gerenciar los procesos.

Finalmente, el rol del Dueño de Procesos debe ser asignado a un funcionario con el suficiente poder dentro de la organización, que permita defender los intereses del mismo ante la alta dirección y, de este modo, asegurar su permanencia y mejora en el tiempo, así como utilizar su influencia para servir como impulsor del cambio cultural orientado a habilitar la gestión de procesos.

- Para las organizaciones con un bajo nivel de madurez en la gestión por procesos, será de una gran ayuda contar con un equipo interno de consultores internos con gran poder de influencia organizacional, que pueda apoyar y habilitar a la organización con metodología y herramientas adecuadas que ayuden la implementación del sistema, así como dar la asesoría a los Dueños de Procesos en cómo ejercer y cumplir el rol que corresponde.

  Es responsabilidad de este equipo de Proceso, apoyar al cambio cultural a través de la coordinación de la gestión de comunicacional y de cambio,

estableciendo iniciativas y estrategias junto con las áreas funcionales responsables, para consolidar la visión organizacional colaborativa fundamental para que el enfoque de procesos se afiance.

El equipo de proceso debe acompañar muy de cerca y muchas veces monitoreando y auditando el progreso de la organización en la gestión de los proceso en cada una de sus fases, especialmente cuando la organización se encuentra en los niveles medios o bajos de madurez. Solamente cuando una organización vaya transitando hacia un nivel alto de madurez en la gestión por procesos, en donde se comience a evidenciar una apropiación cada vez mayor por parte del Dueño de Proceso en la gerencia de los mismos y que los procesos sean medidos y mejorados permanentemente, es cuando se sugiere que el nivel de intervención por parte del equipo de procesos, se vaya reduciendo para ir empoderando a la organización de todas las herramientas y habilidades necesarias para continuar la senda de la gestión por procesos.

- La ejecución de los procesos demandará un hecho clave y no es más que a los procesos se les haya definido indicadores claves de resultados, que permita medir el desempeño de acuerdo al ciclo particular de cada proceso. Esta fase de funcionamiento de los procesos permitirá afianzar la ejecución de los roles que los Dueños de Proceso deben asumir, como por ejemplo monitorear los resultados versus el valor meta planteado y retar al proceso a un desempeño estable, sentando las bases del mejoramiento continuo del mismo.

  En una organización que está iniciándose en la gestión por procesos y, por ende con un nivel de madurez básico, será importante el apoyo del equipo de la Gerencia de Procesos, a habilitar y motivar a los Dueños de Proceso a medir los procesos, proveer herramientas para detectar brechas en el funcionamiento y asegurar la adopción de planes de acción que permita corregir las brechas de desempeño.

En esta fase será importante seleccionar los procesos clave que tengan un mayor impacto a la generación de valor a la organización y asignar todo el esfuerzo, focalización y recursos disponibles, para obtener el mayor valor de la gestión de procesos, de manera que se sirva de motivador a la consolidación de la cultura de la gestión de proceso, como la vía que las empresas disponen para alcanzar mejores resultados.

- Se ha mencionado la necesidad de contar con un equipo de consultores internos, que puedan estar organizados bajo una estructura de una Gerencia de Proceso, cuyo rol fundamental sea el de alimentar y habilitar a la organización de metodologías, herramientas y soporte conceptual, que permita a la organización transitar por el camino que significa asumir un enfoque organizacional basado en proceso. Esta Gerencia de Procesos, deberá contar con todo el apoyo y confianza de la alta gerencia e incluso tener el suficiente poder para mantener el curso de un cambio que trastoca definitivamente los cimientos tradicionales de una organización. Es por ello, que el líder de esta Gerencia de Procesos, deberá ser un funcionario que además de tener competencias muy particulares de liderazgo, colaboración e influencia, deberá ser una figura respetada por toda la organización con un amplio antecedente de haber gerenciado cambios organizacionales importantes.

De no tenerse un equipo experto de procesos, que soporte a la organización en este cambio, se corre el riesgo de que la organización no disponga de las herramientas o metodología que indique los aspectos básicos de cómo hacer el paso a paso, para que la organización llegue a gestionarse por procesos y por otro lado, la ausencia de un claro liderazgo por parte del responsable de este equipo, puede hacer que la organización no tome seriamente la necesidad del cambio y todo finalmente termine

en un gran esfuerzo hecho y con una gran frustración de no haber percibo ningún resultado a cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. (5a ed.). Caracas: Episteme, C.A.
- Eyssaautier de la Mora, Maurice (2002). **Metodología de la investigación**; México: Ecafsa-Thompon Learning
- Hanna, David P. **Designing organizations for high performance**; 1.988; Addison-Wesley publishing company; United States of America.
- Hammer, Michael; **LA AGENDA nuevas ideas empresariales prácticas y valiosas**; Ediciones Deusto, 2.006.
- Harmon, Paul; **Business Process Change**; second edition; Morgan Kaufmann Publisher; 2.007.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P (2003). **Metodología de la Investigación**. México: McGraw Hill
- Hess, David (2004) The **green technopole and green localism: comparing regional development strategies**. http://www.davidjhess.org/GreenLocJuly04.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). **Metodología de la Investigación**. (2 a ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Juran, Joseph M; **Manual de la Calidad**; 5ta edición; 2.001; Mc Graw Hill Interamericana de España.
- Lusthaus, Charles; Adrien Helene; Anderson Gary; Carden Fred y Montalván George; **Evaluación Organizacional**, Banco Interamericano de desarrollo y centro internacional de investigaciones para el desarrollo, Estados Unidos, 2.002.
- Mercado, A.; Córdova, K (2004) **Requerimientos socio institucionales para la conformación de espacios productivos sustentables**. En: Inter ciencia, mayo 2004, Vol. 29 Nº 5, Caracas.
- Mercado, A [2005]. **Gestión Integral para la Competitividad de empresas medianas y pequeñas del complejo agroindustrial venezolano**. Informe Técnico. Fondoin. Cendes.

- Pabón, Maria (2006) RIPs: **Uno para todos y todos para uno**. En: Pueblos y Saberes; Redes de innovación productiva. MCT. Enero 2006. Número 4.
- Porter, M. (1998) **"Clusters and the new economics of competition"**. En: Harvard Business Review. Nov-Dec 1998. PP. 77-90.
- Sánchez, Isabelle (2003) **La Agenda Salud en Estados Frontera: balance de una experiencia de política pública En: Espacios** Vol. 24 (1) 2003
- Selznick, Philips; Fundamento de la teoría de la organización; Bogotá, Julio 1.969; Centro Interamericano de desarrollo rural y reforma.
- Van Dillewin, Jasper C; **Programa de implementación de la norma ISO 9001-2008**; Febrero 2.008..

REFERENCIAS INTERNET

- Avalos, Ignacio (2002**) El programa de las agendas de investigación como intento de asociar a tres sectores: Experiencias en Venezuela. Ponencia presentada en el Seminario "Educación superior y ciencia y tecnología en América Latina y el caribe"** Fortaleza, Brasil http://www.mdb-egp.com/sds/doc/FortalezaAvalos.pdf
- Duranton Claire; **Manual del sistema de gestión de calidad; oficina de armonización del mercado interior**; recuperado el 28 de Mayo de 2.010 de http://oami.europa.eu/ows/rw/resource/documents/OHIM/serviceCharter/quality_management_system_manual_es.pdf
- González, Hugo; **Contenido del manual de la Calidad**; recuperado el 21 de Mayo de 2.010 de http// www.linkedin.com.
- ISO/TC 176 SC 2/N 544R2; **Orientación sobre el concepto y uso del enfoque basado en proceso para los sistemas de gestión**; recuperado el 07 de Junio de http://www.icontec.org/BancoMedios/Documentos%20PDF/procesos.pdf
- Mercal [2005] http://www.mercal.gov.ve/
- MINAL, 2006 http://www.minal.gob.ve/

- Wain, G. (2009) **Implementación de un sistema de gestión de calidad en instalaciones eléctricas hospitalarias. Universidad Nacional de San Martin**. Recuperado en 25 de marzo de 2010, de http://rosario2009.sabi.org.ar/uploadsarchivos/p15.pdf

ANEXOS

Anexo N°1

Resultado de encuesta aplicada a los Dueños de Procesos acerca de la experiencia en la implementación de los procesos a partir del mes de Marzo 2.008.

Escala de evaluación Muy de acuerdo: (5) De acuerdo: (4) Indiferente: (3) En desacuerdo: (2) Muy en Desacuerdo: (1)		Antonio García	Jesús Fajardo	Laurindo Fernandez	Morella de Pacheco	Marlene Andrade	Carlos Alvarez	Alicia Seyler	Alexander Vargas	Pedro Falcón	Juan Lisón	Humberto Bravo	Moda	Aspectos positivos recogidos de los Dueños de Procesos	Aspectos negativos recogidos de los Dueños de Procesos	Comentarios / opiniones de los Dueños de Procesos	Conclusiones rápidas
Tarea/Dueño																	
1	El Dueño del Proceso conoce y reconoce su rol?, tiene la autoridad suficiente para gestionar sus procesos eficazmente.	2	2	1	2	-	2	3	3	3	4	4	2	Conoce muy bien como se ejecuta el proceso y a los participantes que intervienen en el proceso	No sabe como operacionalizar la medicion del proceso y mucho menos pensar en mejora continua (AG) - No conoce quien debe entrenar a los participantes del proceso (AG) - Conoce que existen los roles del Dueño de Procesos mas no cuales son ni como ejercer esos roles (JF) - No ha sentido la responsabilidad de aplicar el rol del Dueño de Proceso - El comité de alimentos no conoce y/o no respeta los procesos (Procesos de Planificación CA,PF) - El dueño de proceso no tiene la total autoridad para definir y ejecutar un proceso (CA)	No hay credibilidad en el proceso, nadie lo sigue porque la gente se queda esperando los lineamientos del Comité de Alimentos. Al final, la pregunta es: Qué quiere el Comité de Alimentos? (CA) - El proceso en si mismo no se cumple. Lo que dicen los procesos es una cosa y lo que se hace es otra (AS) - Yo no he internalizado el hecho del procesos en si, no le he tenido como guia porque la dinamica de la compañía no esta todavia adaptada al proceso ¿Nosotros debemos adaptar el proceso a la dinamica? ¿Cómo hay que hacerlo? (JL)	Los Dueños de Procesos no conocen su rol. Recomendamos reentrenar y entregar herramientas del "como" ejecutar el rol
2	El Dueño del Proceso cuenta con la documentación correspondiente: proceso de trabajo, tablas de responsabilidad u otro material de soporte requerido para ejecutar el proceso?	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5		5	Los procesos vienen bien definidos en cuanto a quien es el DP, quienes son los participantes del procesos, cual es el esquema del procesos que se debe seguir cuales, son los tiempos del cronograma. Esto te da el conocimiento y la autoridad total.(JL)			Si se cuenta con la documentacion adecuada de los procesos implantados
3	Los participantes conocen los procedimientos que deben realizar en cada una de las actividades del proceso?	2	5	1	4	5	3	2	2	3	3	3	3	Se profundizo en el "como" con el proyecto Retail Plus para los entregables (JF) Tenemos reuniones de revisión del proceso y "como" hacerlo de la mejor manera asi como desarrollar en conjunto los formatos que se requieran para ejecutarlo (HB)	Existe muchas lagunas en cómo ejecutar cada uno de los pasos del proceso pero seguimos hacia delante. No se le proveyó a los participantes de procedimientos de cómo ejecutar el proceso (AG) No todos los participantes saben "cómo ejecutar los procesos" la gente trabaja con su mejor intuición y formas de hacer las cosas, más no existe un lineamiento para definir ese "cómo" ejecutar los procesos (AV)	No lo hacen porque el día a día es distinto, y el resultado final es que no hay proceso (AS) La gente de M. De Canales no trae la información de ventas, ellos no tienen tiempo con la cantidad de reuniones: Cómo se mueve una palanca de precios si no saben como están los precios a la calle. Ellos tienen que ser proactivos y están siendo reactivos (CA)	Los participantes conocen los procesos pero no existen procedimientos formales que respalde la ejecucion de los procesos. Recomendamos estructurar equipos de trabajo para desarrollar los "como"

Escala de evaluación Muy de acuerdo: (5) De acuerdo: (4) Indiferente: (3) En desacuerdo: (2) Muy en Desacuerdo: (1)		Antonio García	Jesús Fajardo	Laurindo Fernandez	Morella de Pacheco	Marlene Andrade	Carlos Alvarez	Alicia Seyler	Alexander Vargas	Pedro Falcón	Juan Lisón	Humberto Bravo	Moda	Aspectos positivos recogidos de los Dueños de Procesos	Aspectos negativos recogidos de los Dueños de Procesos	Comentarios / opiniones de los Dueños de Procesos	Conclusiones rápidas
Estructura & Toma de Decisiones																	
4	Los participantes del proceso entienden su rol en el proceso y lo que ellos de forma única ofrecen para el éxito del proceso?	3	0	0	4	5	3	5	3	3	2	4	3	Los participantes no tienen el total entendimiento pero estamos integrandolos al proceso	Durante la implantación entendieron cuál era su rol, más cada quien en la ejecución de los procesos, están tratando de hacer las cosas a su mejor manera.(AV) No se siente empoderado para dar el seguimiento a su gente en el cumplimiento del proceso (JL)	El dueño de proceso realmente no sabe si los participantes entienden el rol, podría suponer que si, pero no está seguro.(AG) si, pero lo que sucede es que pareciera que no les agrega valor y no lo hacen. No es por falta de entrenamiento.	Los participantes estan claros en lo que cada quien debe hacer pero no en el "como hacerlo" ni el impacto en el propio proceso y en el resto de los procesos vinculados. Los participantes de los procesos se identifican mutuamente y conocen como participan
5	Los participantes tienen claro el Rol de cada uno de los actores del proceso y la relación de interdependencia entre cada uno de ellos	5	0	0	5	5	3	4	5	3	1	4	5	La gente entiende la interdependencia y se obtienen propuestas de valor. (CA) La gestión de los procesos permite validación entre las áreas, reuniones y revisiones que permite la alineación y esto es un gran aporte.(AG) La gestión por procesos potencia la experiencia de cada quien y ayuda a alcanzar mejores resultados. Los participantes muestran motivación, lográndo profundizar el tema de procesos.(MP)	Lo conocen pero no lo tienen claro porque no lo ejecutan, si entendieran realmente el beneficio lo ejecutarían. (AS) No estoy seguro de que lo tengan claro (JL)	No ver la foto completa limita el entendimiento global del proceso	
6	La estructura organizativa actual habilita al proceso? Ej: Jerarquía, silos , posiciones vacías, etc.	4	5	5	4	3	2	1	3	4	5	5	5	Entre las áreas se hace fácil el flujo de información, la estructura lo soporta. (AG) Porque cuando se revisaron los procesos y se implantaron en Caracas, se vió la estructura aguas abajo (los ejecutores) y habilita los procesos (LF) La estructura organizativa si habilita el proceso, la dinámica actual es lo que no permite la ejecución de los mismos de acuerdo a lo planificado(JL)	Las relaciones de jerarquia y direccion se impone sobre el proceso (CA) No existe un equipo unifuncional que asegure el funcionamiento del proceso (NG) Revisar la estructura de los EMF de Portafolio (caso operaciones CA) La organización no apoya el cumplimiento de los procesos (AS) La estructura necesita culturizarse no ha caminado al ritmo que debería ser, la gente no ha terminado de entender. (AV) La estructura está bien, pero el enfoque de proceso No (PF consultar a Vitelba)	No lo habilita. No lo tengo clara, me limito a ver los resultados (AS)	Continuar trabajando en el tema de cultura de procesos y de estructura multifuncional Las necesidades funcionales al estar por encima de las multifuncionales los participantes se enfocan en responder a las estructuras jerarquicas y no al proceso
7	La versión mas reciente de la Documentación del Proceso está publicada?	4	1	5	5	2	5	5	1	5	5	5	5	Conoce que la ultima version de procesos esta en el portal	No conoce como accesar a la plataforma de documentacion		Conocen que la ultima version esta publicada pero se debe reforzar el uso de la plataforma de documentación

Escala de evaluación **Muy de acuerdo: (5)** **De acuerdo: (4)** **Indiferente: (3)** **En desacuerdo: (2)** **Muy en Desacuerdo: (1)**		Antonio García	Jesús Fajardo	Laurindo Fernandez	Morella de Pacheco	Marlene Andrade	Carlos Alvarez	Alicia Seyler	Alexander Vargas	Pedro Falcón	Juan Lisón	Humberto Bravo	Moda	Aspectos positivos recogidos de los Dueños de Procesos	Aspectos negativos recogidos de los Dueños de Procesos	Comentarios / opiniones de los Dueños de Procesos	Conclusiones rápidas
Recompensa, Reconocimiento & Medidas de éxito																	
8	Las conductas y/o Comportamientos deseados o no, en los participantes de cada uno de sus procesos, son reconocidas o llamadas a oportunidades de mejora?	0	0	0	0	5	0	1	2	0	1	0	0	Somos muy justos al reconocer el buen trabajo y para dar oportunidades de mejora.(NG)	No capitalizamos el conocimiento interno, pudieramos ser multiplicadores como entrenadores a sus compañeros (NG) No son reconocidas, el que alguién lo haga o no, dá lo mismo. Para la organización que alguien cumpla con el proceso o no, no tiene ninguna diferencia. (AS)		No se ha reconocido a los participantes las conductas y comportamientos debido a que no se ha conluido el primer ciclo de ejecución de los procesos
9	Las Medidas de éxito de corto plazo (indicador cuantitativo / Cualitativo) han sido definidos, están disponibles y son entendidos por los diferentes participantes en los procesos a su cargo?	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1		Los indicadores no se definieron para la implantación de los procesos (AG) No, no hay entendimiento de cómo se mide el proceso. No se ha comunicado a los actores como se mide el proceso y si el Dueño del Proceso tiene esta responsabilidad (definir los indicadores y aplicarlos) (JF)		En general no existe definicion de indicadores de medicion de éxito del resultado del proceso (cualitativo y cuantitativo) y de sus valores meta
10	Se conocen los valores metas de los indicadores que muestran el éxito en los procesos que están a su cargo?	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1		No se definieron los indicadores y mucho menos las metas. (AG) Falta definir cuáles son los valores (AV)	Se conocen los objetivos que se deben cumplir a tres años pero no esta ligado a los procesos que estan involucrados (JL)	
11	Se conocen los clientes de cada uno de los procesos a su cargo, cuáles son los requerimientos de Calidad, Cantidad y Oportunidad que esos clientes demandan a cada uno de los productos/ Resultados de sus procesos y agrega valor a su cliente?	2	3	0	5	4	5	4	2	4	5	0	4	Los clientes estan detallados y definidos por Retail Plus (JF) Estan bien identificados, se planifica con los clientes internos, nuestras actividades son negociadas con nuestros clientes (NG) Si sabemos quienes son los clientes de los entregables (es el comité de alimentos). Si no se estuviese claro no se agregaría valor al negocio (CA) Si, mis clientes son los equipos multifuncionales y los procesos recogen eso, sin embargo yo tengo más clientes (AS) Si esta claro para el caso de los procesos del Plan Categoria (JL)	No hay coordinación entre lo que se quiere ver y el resultado de cada proceso (improvisación) (AG) El Dueño de Proceso conoce su cliente externo, falta aclarar cuáles son los clientes internos. Igualmente no sabe si los participantes conocen o no, quienes son los clientes internos o externos (AV) Los requerimientos de calidad no estan definidos (JF) Al final las cosas se hacen pero no de la manera mas eficiente (AS) Si, el cliente exige y en ocasiones es más de lineamiento que de	Los procesos no indica el cliente (SGP)	No en todos los procesos sus participantes conocen sus clientes internos o externos asi como sus requerimientos de calidad. La documentación de procesos no muestra quien es el cliente de dicho proceso

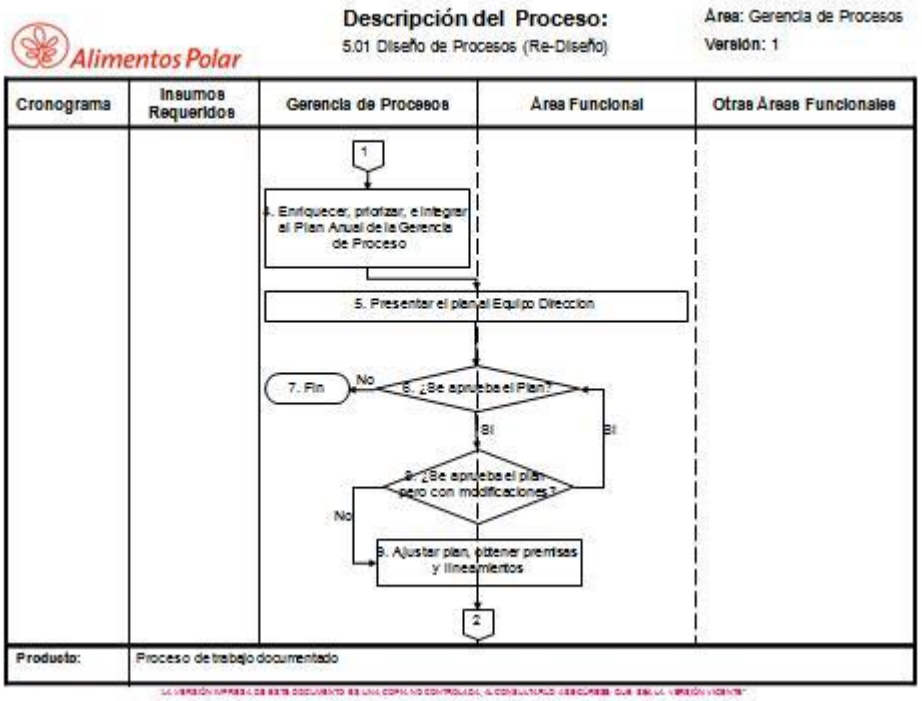
Escala de evaluación Muy de acuerdo: (5) De acuerdo: (4) Indiferente: (3) En desacuerdo: (2) Muy en Desacuerdo: (1)		Antonio García	Jesús Fajardo	Laurindo Fernandez	Morella de Pacheco	Marlene Andrade	Carlos Alvarez	Alicia Seyler	Alexander Vargas	Pedro Falcón	Juan Lisón	Humberto Bravo	Moda	Aspectos positivos recogidos de los Dueños de Procesos	Aspectos negativos recogidos de los Dueños de Procesos	Comentarios / opiniones de los Dueños de Procesos	Conclusiones rápidas
Información y Entradas																	
12	Las entradas requeridas (Necesidades de información) para los procesos a su cargo están disponible y con la calidad requerida?	1	3	0	1	3	2	1	3	4	4	5	1		Si conocen las actividades a realizar dentro del proceso, pero no se ha arrancado con el proceso por no haber recibido los insumos. Es posible que al no tener los insumos oportunamente, se sacrifique la calidad del resultado del proceso para cumplir con el tiempo de entrega.(MP) No están disponibles, no las ha recibida, no está definido el tiempo de cuándo entregarse en el cronograma (MP) Si conocen las fases y las tareas, y se han hecho refrescamientos de las mismas en las reuniones, pero no hay formatos estandarizados y cada quien lo presenta como quiera. Revisar las entradas al proceso de los EMF de Portafolio (caso operaciones CA) Las entradas tienen un nivel de detalle muy bueno pero lamentablemente esa información llega tarde o a destiempo (CA) El proceso se implantó sin tener las entradas definidas. En estos momentos se está trabajando para desarrollar todas las entradas y correr el primer ciclo de los procesos (AG) Dificultad para obtener algunas		Las entradas: No existen o no estan disponibles para la ejecución de los procesos implantados Las que existen no estan estandarizadas Las que existen no son oportunos Procesos implantados sin las entradas desarrolladas

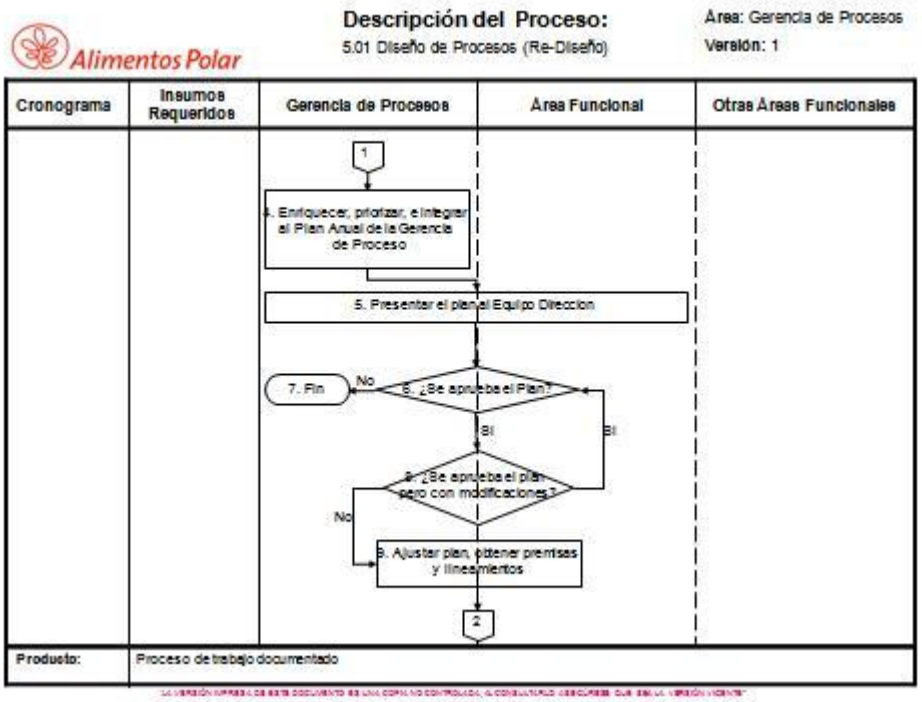
Escala de evaluación Muy de acuerdo: (5) De acuerdo: (4) Indiferente: (3) En desacuerdo: (2) Muy en Desacuerdo: (1)		Antonio García	Jesús Fajardo	Laurindo Fernandez	Morella de Pacheco	Marlene Andrade	Carlos Alvarez	Alicia Seyler	Alexander Vargas	Pedro Falcón	Juan Lisón	Humberto Bravo	Moda	Aspectos positivos recogidos de los Dueños de Procesos	Aspectos negativos recogidos de los Dueños de Procesos	Comentarios / opiniones de los Dueños de Procesos	Conclusiones rápidas
Gente																	
13	Los participantes en cada uno de sus procesos poseen las competencias requeridas para ejecutar la tarea?	5	1	0	5	2	4	4	5	4	0	0	4	El Dueño de proceso considera que todos los participantes reunen las competencias necesarias para ejecutar el trabajo (AG)	No estan entrenados para levantar informacion y no existe una metodologia para tal fin (JF)	Se puede apoyar más para mejorar los procesos. Podemos fomentar el aprendizaje de algunas herramientas tecnicas y conocimiento tecnico. "Trabajamos a pico y pala". Debemos usar mas tecnologia. Entrenarlos para su rol de asesor de distribución. (NG) Pienso que si porque la gente ha respondido a los requerimientos (CA)	No existe claridad por parte de los Dueños de Proceso para determinar si los participantes tienen la competencias minimas requeridas para ejecutar las tareas del proceso, asi como sus brechas y planes para el cierre de estas. Las competencias deben identificarse en conjunto para todos y cada uno de los procesos que realizan sus participantes y asi canalizar el adiestramiento
14	Existen planes establecidos para desarrollar las competencias (tecnicas y actitudinales) requeridas para el éxito continuo en los procesos a su cargo?	1	1	0	1	2	1	0	1	0	1	0	1		No existen planes, hay que hacer un esfuerzo para promoverlo ya que nosotros como Rol de promotores del desarrollo de las competencias de los participantes no estamos convencidos (AG) Falta adiestramiento en el área técnica para aprovechar el desempeño de la gente. En los planes no todas las necesidades estan incorporadas (NG)		
15	La implantación de los procesos a su cargo ha sido exitosa, con plena claridad de: Roles en participantes, cómo ejecutarlo, cómo medir el desempeño, etc.	1	0	0	0	2	2	1	5	0	2	1	2	La implantación fue exitosa (AV)	El proceso fue rediseñado (aun cuando no tenian la metodologia para hacerlo) recientemente porque tenia mas de un (1) año sin ser implantado (NG)	La implantación de los procesos se dio de forma muy apresurada. Las distintas entradas que representan el "Cómo", se están todavía desarrollando y ciertamente esto atenta contra el éxito de la implantación y además creando dudas y desconfianza tanto en el Dueño de Procesos como en sus participantes (AG) No porque inicialmente la gente estaba confundida en los roles. Aún estamos aprendiendo. Decir que es exitosa es prematuro y el cómo ejecutarlo ha sido a nivel de información y al dueño de proceso es el que se le ha dejado toda la responsabilidad (CA) Cómo buscar una dinámica que nos permita hacer seguimiento de esta implantación? (JL)	Existe una percepción generalizada de que la implantación no fue exitosa debido a: 1. Los procedimientos, el "como" hacer el trabajo no estaba desarrollado al momento de la implantación 2. No hay claridad de roles en los participantes del proceso 3. Se ha dejado toda la responsabilidad de como ejecutar el proceso al Dueño de Proceso 4. No se percibe seguimiento a las implantaciones 5. Mas que una implantacion es una difusion del proceso para luego comenzar a trabajar alrededor de toda su estructura, definicion de formatos, procedimientos, entradas, etc.

Anexo #2

Diagramas de procesos que conforman el sistema de gestión de procesos

- 1.01.- Proceso de diseño y/o rediseño





Alimentos Polar

Descripción del Proceso:
5.01 Diseño de Procesos (Re-Diseño)

Área: Gerencia de Procesos
Versión: 1

Cronograma	Insumos Requeridos	Gerencia de Procesos	Área Funcional	Otras Áreas Funcionales
Ejemplos de procesos de mejores practicas Matriz de revisión y aprobación de procesos Planes estratégicos corporativos y funcionales	Plan anual de la GP, premisas y lineamientos aprobados Plan de trabajo Plantilla de Descripción de Procesos (DP) Clasificación de Procesos Sistemas, herramientas, estrategias actuales	2 10. Presentar y compartir el plan, premisas y lineamientos con el Equipo de Trabajo 11. Desarrollar el detalle del plan de trabajo (ajustar tiempos, recursos, etc) 12. Aplicar metodología de diseño y re-diseño de procesos: A) Determinar donde el proceso comienza y termina B) Identificar y conectar las fases o etapas del proceso C) Añadir entradas para cada etapa requerida del proceso D) Identificar todas las actividades involucradas en cada fase del proceso (mediante técnicas de levantamiento de información: tormenta de ideas, entrevistas, etc.) E) Organizar las actividades en orden de ejecución F) Conectar las actividades y decisiones con flechas (diagrama de procesos) G) Modificar o remover el trabajo improductivo H) Añadir entradas para cada actividad requerida del proceso 13. Revalidar clasificación del proceso (Clase Mundial, Par, Básico) 14. Evaluar la disponibilidad y calidad de las entradas requeridas por cada actividad (tiempo de respuesta, cumplir con especificaciones, progreso) 3		
Producto:	Proceso de trabajo documentado			

"LA VERSIÓN IMPRESA DE ESTE DOCUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA, AL CONSULTARLO ASEGÚRESE QUE SEA LA VERSIÓN VIGENTE"

Alimentos Polar

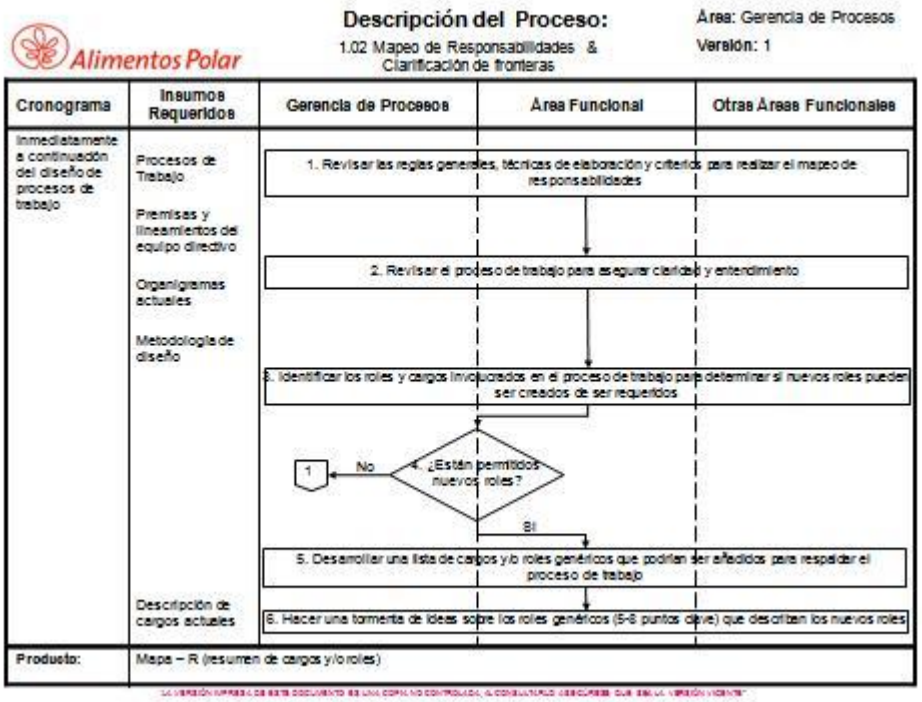
Descripción del Proceso:
5.01 Diseño de Procesos (Re-Diseño)

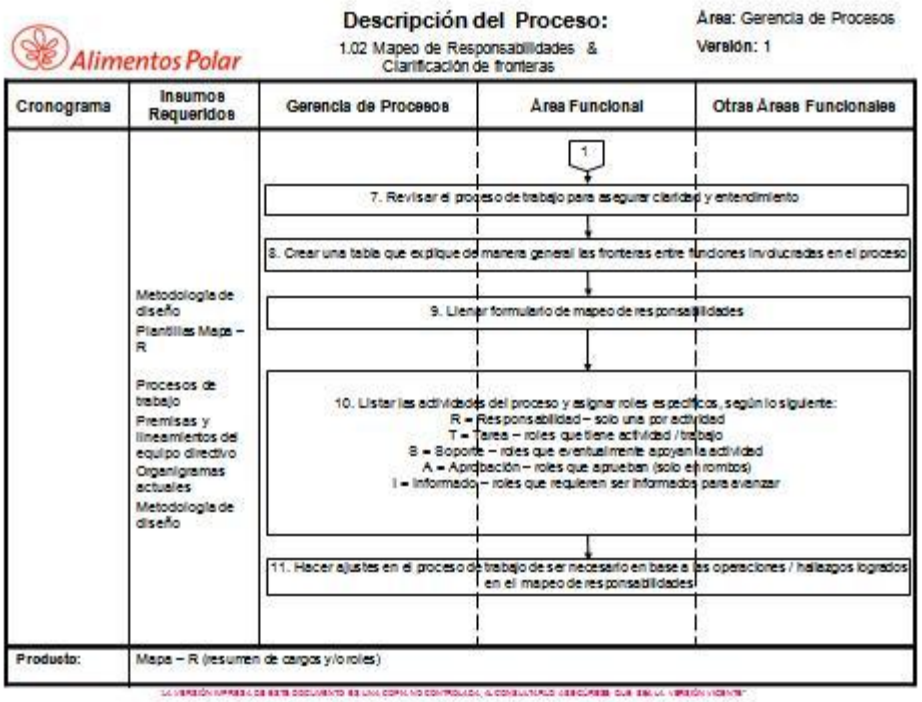
Área: Gerencia de Procesos
Versión: 1

Cronograma	Insumos Requeridos	Gerencia de Procesos	Área Funcional	Otras Áreas Funcionales
	Calendario maestro de Alimentos Polar (Planificación y Gestión de Negocios) Plantillas de ficha de procesos	3 15. Identificar cualquier implicación de las actividades (puntos de atención, alertas, ruta crítica) 16. Asignar frecuencia de actividades claves del proceso vinculado con el resto de los procesos de la compañía 17. Completar la ficha del proceso o descripción del proceso (DP) de acuerdo a las plantillas establecidas 18. Presentar entregable al equipo de direccion 19. Obtener aprobación No → 20. Ir al paso 7 Si → 21. Avanzar a mapeo de responsabilidades		
Producto:	Proceso de trabajo documentado			

"LA VERSIÓN IMPRESA DE ESTE DOCUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA, AL CONSULTARLO ASEGÚRESE QUE SEA LA VERSIÓN VIGENTE"

- 1.02 Proceso de mapeo de responsabilidades y clarificación de roles





Alimentos Polar

Descripción del Proceso:
1.02 Mapeo de Responsabilidades & Clarificación de fronteras

Área: Gerencia de Procesos
Versión: 1

Cronograma	Insumos Requeridos	Gerencia de Procesos	Área Funcional	Otras Áreas Funcionales
	Descripción de cargos actuales Revisión general para el equipo de direccion	12. Hacer una corrida del mapeo y de ser necesario, en cada interacción, hacer ajustes al proceso de trabajo basados en las observaciones y hallazgos logrados en el mapeo de responsabilidades 13. Crear un resumen de las actividades para cada rol que lleve R, T o A 14. Revisar los resúmenes de roles buscando inconsistencia en actividades dentro de los roles (competencias requeridas, autoridad, toma de decisiones) 15. Hacer ajustes al proceso o Mapa – R para atender las inconsistencias identificadas 16. Crear una lista de puntos clave (5 a 10) que resuman el trabajo del rol (para los roles existentes esto se añadirá a la descripción del cargo; para los nuevos se elaborara la nueva descripción de cargo) 17.Analizar y documentar los beneficios e implicaciones organizacionales como resultado de los nuevos procesos y cargos definidos 18. Preparar un resumen de los cambios, beneficios e implicaciones para ser presentado al equipo de dirección 9. Presentar el resumen general al equipo de dirección (descripción de procesos, Mapas – R, descripción de cargo a partir de los resúmenes de roles, HeadCount y organigrama propuesto)		
Producto:	Mapa – R (resumen de cargos y/o roles)			

LA VERSIÓN IMPRESA DE ESTE DOCUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA, CONSULTARLO DIRECTAMENTE EN LA VERSIÓN VIGENTE

Alimentos Polar

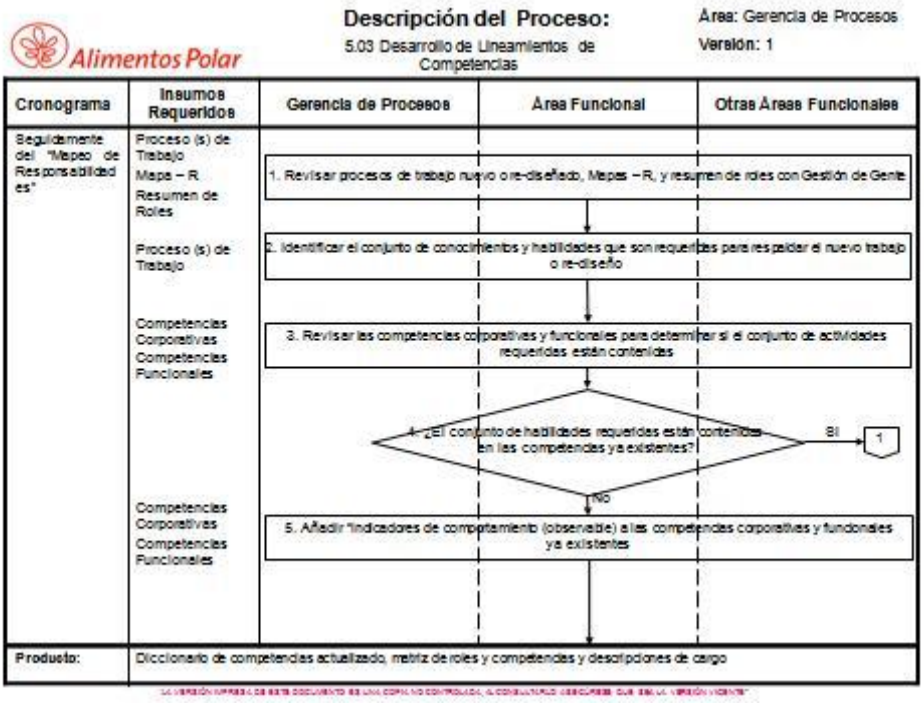
Descripción del Proceso:
1.02 Mapeo de Responsabilidades & Clarificación de fronteras

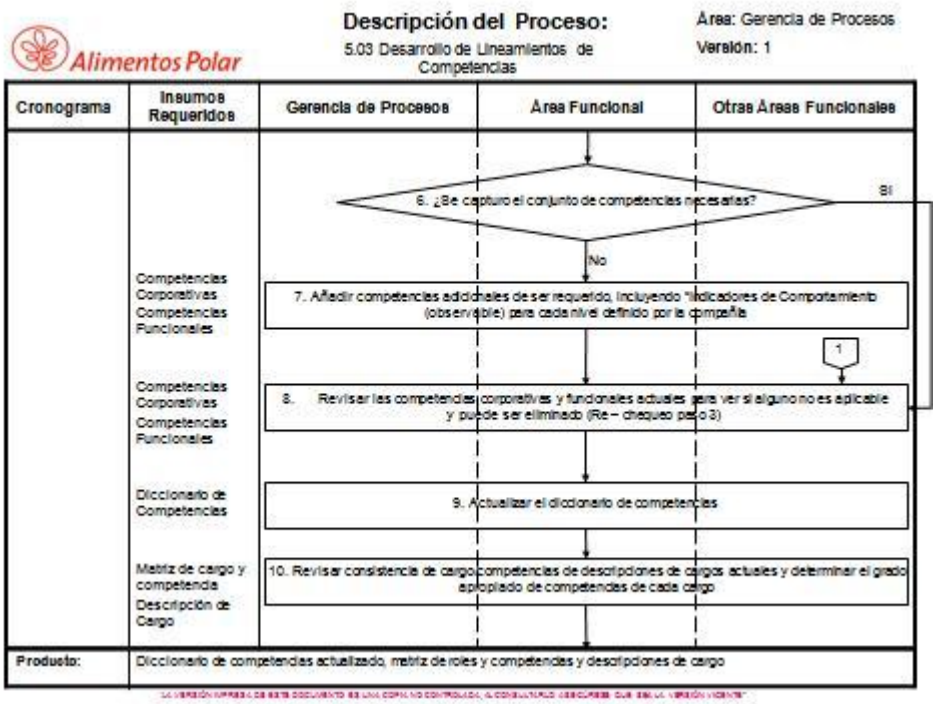
Área: Gerencia de Procesos
Versión: 1

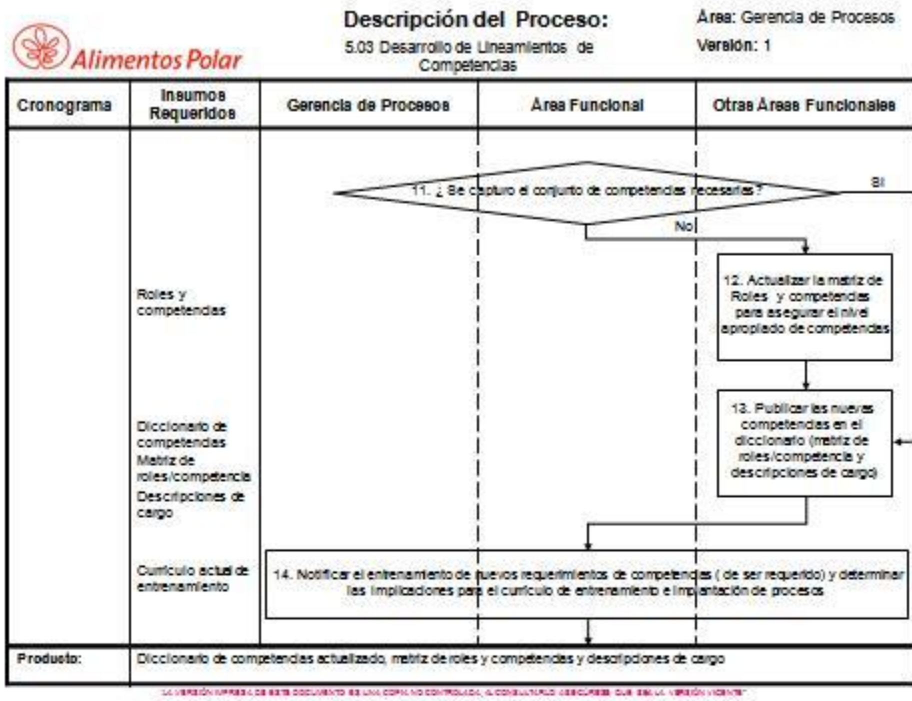
Cronograma	Insumos Requeridos	Gerencia de Procesos	Área Funcional	Otras Áreas Funcionales
	Descripción de cargos actuales Organigramas actuales	Ir al paso 5 ← No 20. ¿Se obtiene aprobación del Equipo de direccion para los ajustes de cargos? SI 21. Añadir nuevas responsabilidades a las descripciones de cargo 22. Elaborar la nueva descripción de cargo para el nuevo rol 23. Actualizar los organigramas de ser necesario 24. Informar a la organización de los cambios en cargos creados 25. Avanzar al desarrollo de la guía de competencia		
Producto:	Mapa – R (resumen de cargos y/o roles)			

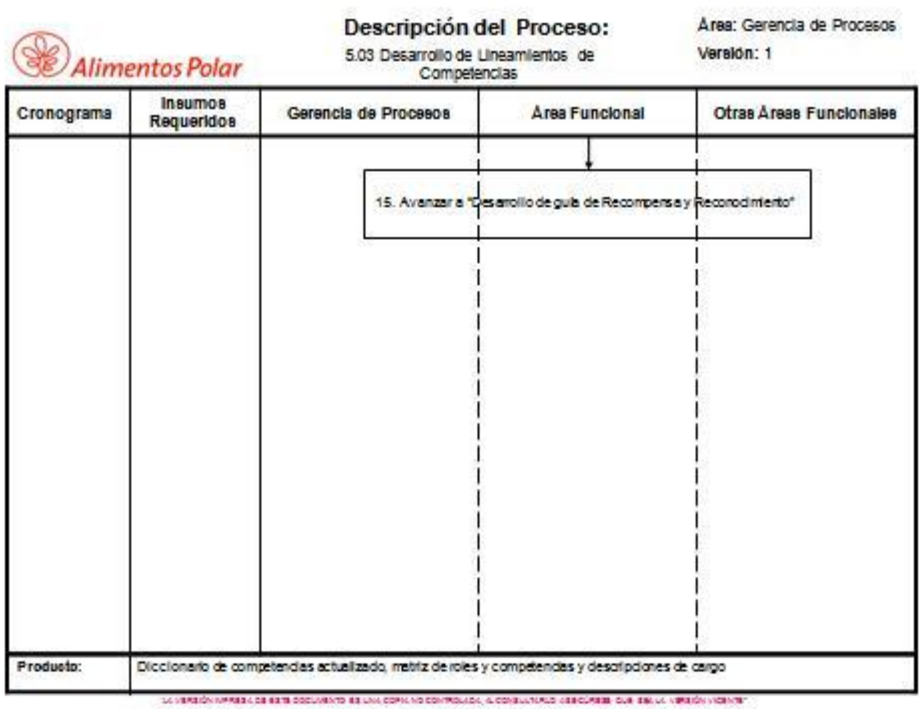
LA VERSIÓN IMPRESA DE ESTE DOCUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA, CONSULTARLO DIRECTAMENTE EN LA VERSIÓN VIGENTE

- **1.03** Proceso de desarrollo de competencias

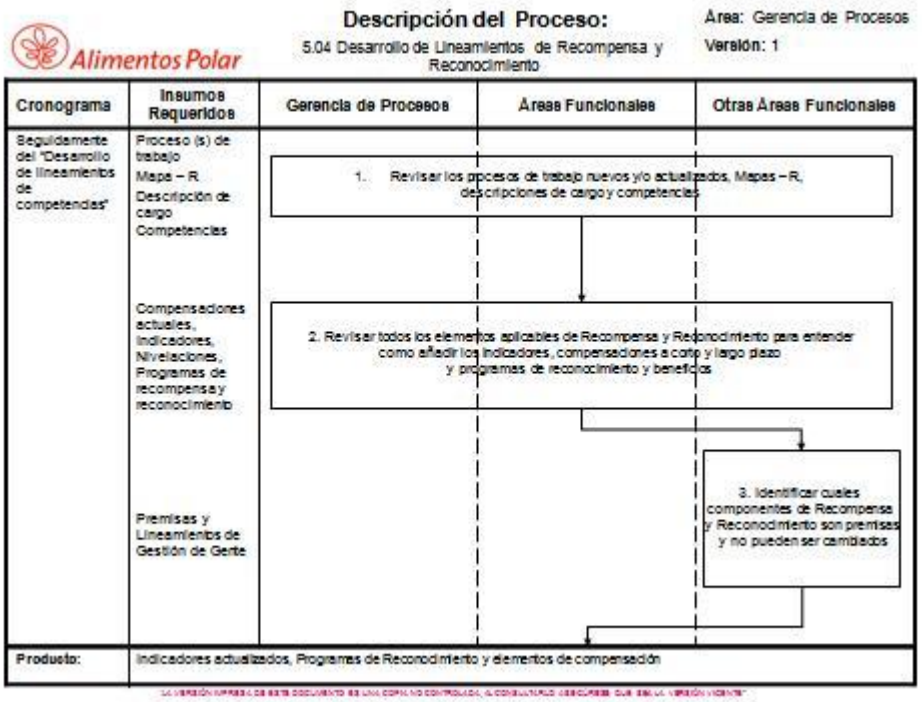


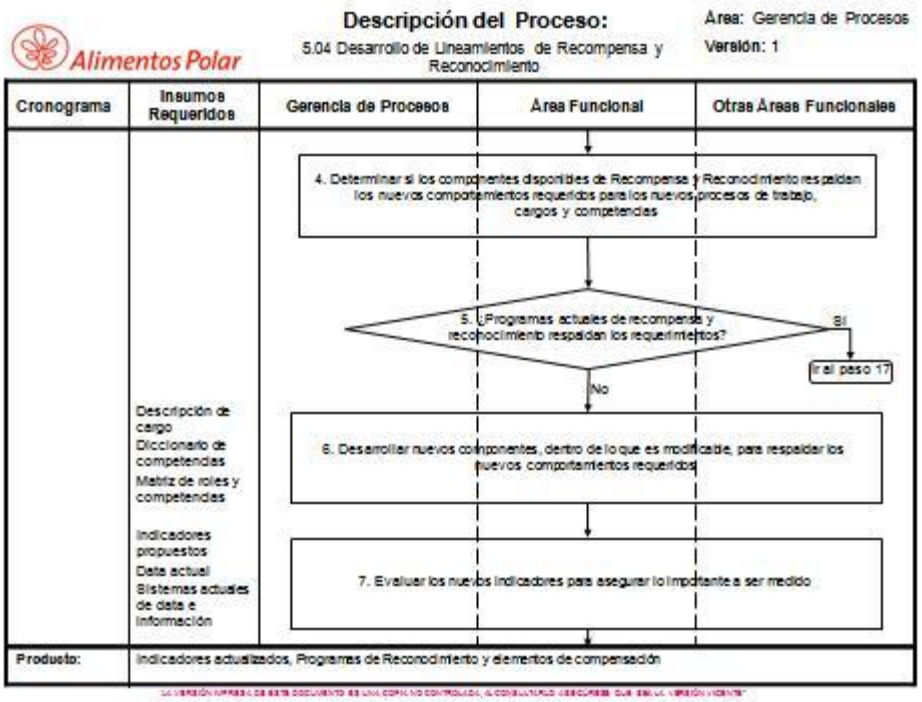



Alimentos Polar
Descripción del Proceso:
5.03 Desarrollo de Lineamientos de Competencias
Area: Gerencia de Procesos
Versión: 1
Cronograma
Insumos Requeridos
Gerencia de Procesos
Area Funcional
Otras Areas Funcionales
11. ¿ Se capturo el conjunto de competencias necesarias?
Si
No
Roles y competencias
12. Actualizar la matriz de Roles y competencias para asegurar el nivel apropiado de competencias
Diccionario de competencias
Matriz de roles/competencia
Descripciones de cargo
13. Publicar las nuevas competencias en el diccionario (matriz de roles/competencia y descripciones de cargo)
Curriculo actual de entrenamiento
14. Notificar el entrenamiento de nuevos requerimientos de competencias (de ser requerido) y determinar las implicaciones para el curriculo de entrenamiento e implantación de procesos
Producto:
Diccionario de competencias actualizado, matriz de roles y competencias y descripciones de cargo


Alimentos Polar
Descripción del Proceso:
5.03 Desarrollo de Lineamientos de Competencias
Area: Gerencia de Procesos
Versión: 1
Cronograma
Insumos Requeridos
Gerencia de Procesos
Area Funcional
Otras Areas Funcionales
15. Avanzar a "Desarrollo de guía de Recompensa y Reconocimiento"
Producto:
Diccionario de competencias actualizado, matriz de roles y competencias y descripciones de cargo

- 1.04. Proceso de desarrollo de recompensa





Alimentos Polar

Descripción del Proceso:

5.04 Desarrollo de Lineamientos de Recompensa y Reconocimiento

Área: Gerencia de Procesos

Versión: 1

Cronograma	Insumos Requeridos	Gerencia de Procesos	Área Funcional	Otras Áreas Funcionales
	Ficha del Indicador	8. Definir la fuente de datos de la información, frecuencia de la medición y el responsable para compilar los reportes		
	Componentes de compensación a través de la Unidad de Negocio y funciones de trayectoria de carrera	9. Evaluar los nuevos elementos de compensación para mantener la consistencia a través de la unidad de negocio y sus funciones. Asegurar que los nuevos elementos de compensación no generen inconsistencia en la trayectoria de la carrera y su desarrollo.		
	Programas actuales de reconocimiento	10. Añadir a los existentes o crear nuevos programas de recompensa para premiar a aquellos que ejemplifiquen los nuevos comportamientos		
	Actuales niveles jerárquicos Comparación en la industria Nuevas descripciones de cargo	11. Determinar si hay cargos cuyo nivel jerárquico necesitan ser re-nivelados debido a cambios de responsabilidades o competencias.		
Producto:	Indicadores actualizados, Programas de Reconocimiento y elementos de compensación			

"LA VERSIÓN IMPRESA DE ESTE DOCUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA, AL CONSULTARLO ASEGÚRESE QUE SEA LA VERSIÓN VIGENTE"

Alimentos Polar

Descripción del Proceso:

5.04 Desarrollo de Lineamientos de Recompensa y Reconocimiento

Área: Gerencia de Procesos

Versión: 1

Cronograma	Insumos Requeridos	Gerencia de Procesos	Área Funcional	Otras Áreas Funcionales
		12. ¿Cargos requieren re-nivelación?		
		Si		
	Nuevos procesos de trabajo Nuevas Competencias Nuevas descripciones de cargo Metodología actual de nivelación	13. De ser requerido, re-nivelar los cargos utilizando la metodología actual de nivelación y asegurando la consistencia a través de la Unidad de Negocio y sus funciones		No
	Nuevos componentes de Recompensa y Reconocimiento	14. Preparar y revisar los cambios recomendados en Recompensa y Reconocimiento, para ser presentados al Equipo de Dirección, incluyendo beneficios e implicaciones de los cambios propuestos		
Producto:	Indicadores actualizados, Programas de Reconocimiento y elementos de compensación			

"LA VERSIÓN IMPRESA DE ESTE DOCUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA, AL CONSULTARLO ASEGÚRESE QUE SEA LA VERSIÓN VIGENTE"

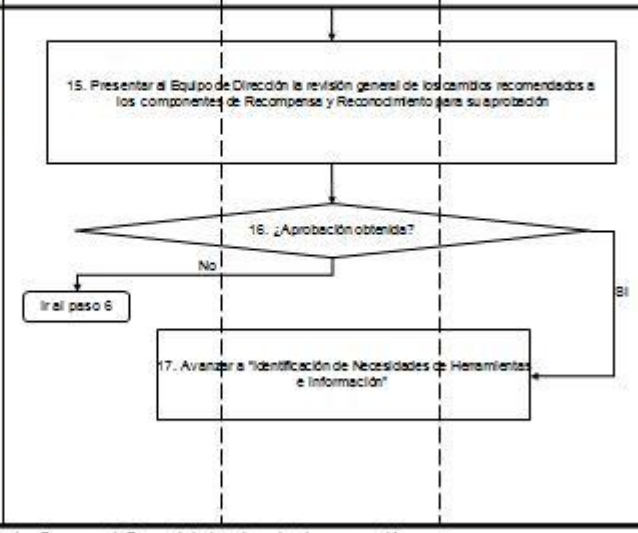
Alimentos Polar

Descripción del Proceso:

5.04 Desarrollo de Lineamientos de Recompensa y Reconocimiento

Área: Gerencia de Procesos

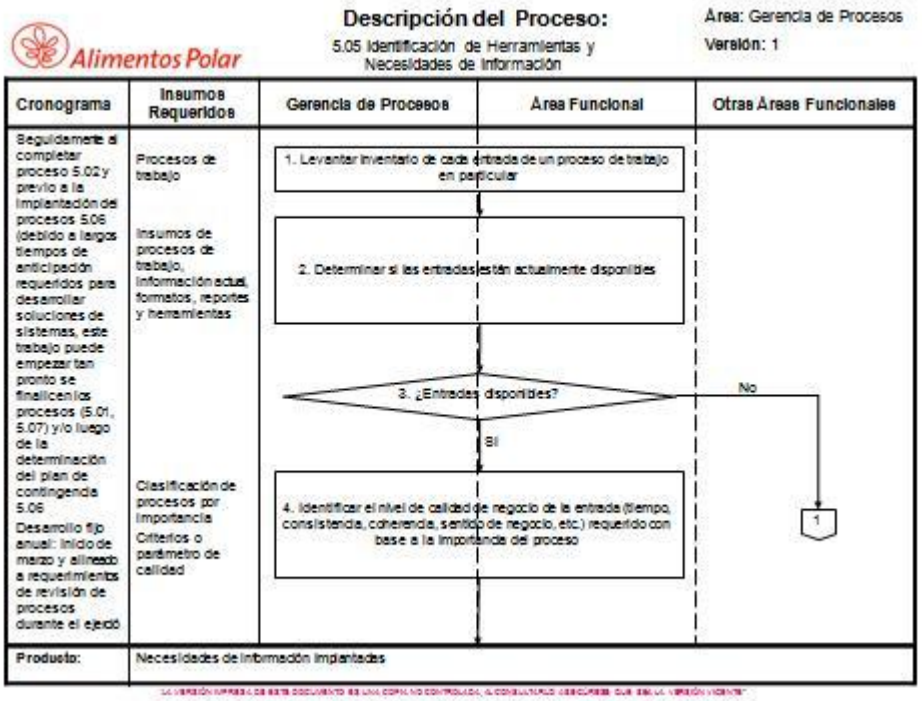
Versión: 1

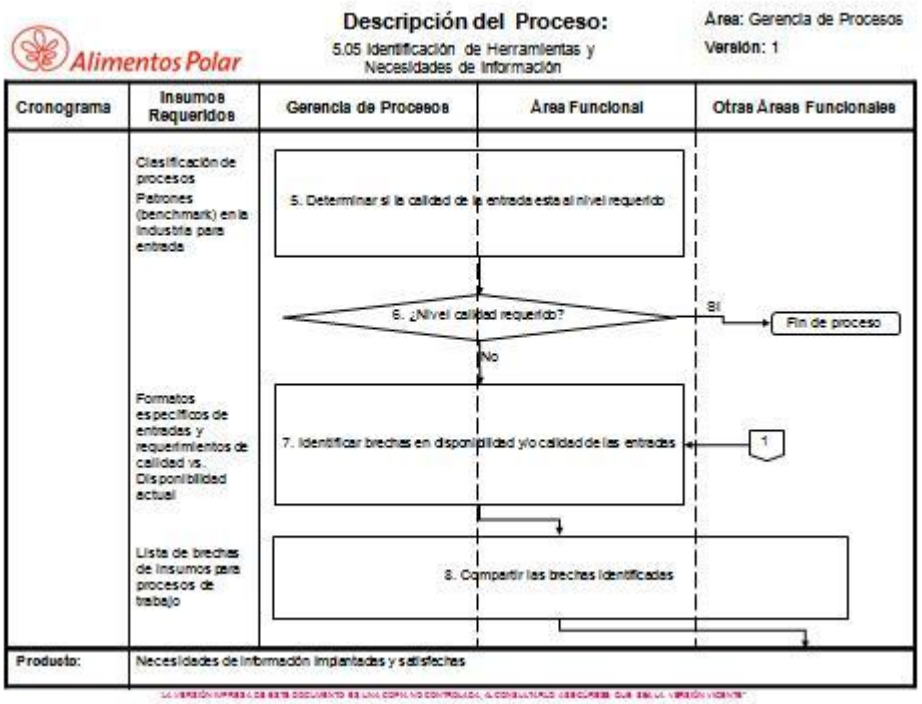
Cronograma	Insumos Requeridos	Gerencia de Procesos	Área Funcionales	Otras Áreas Funcionales
	Revisión general de los componentes de Recompensa y Reconocimiento propuestos			

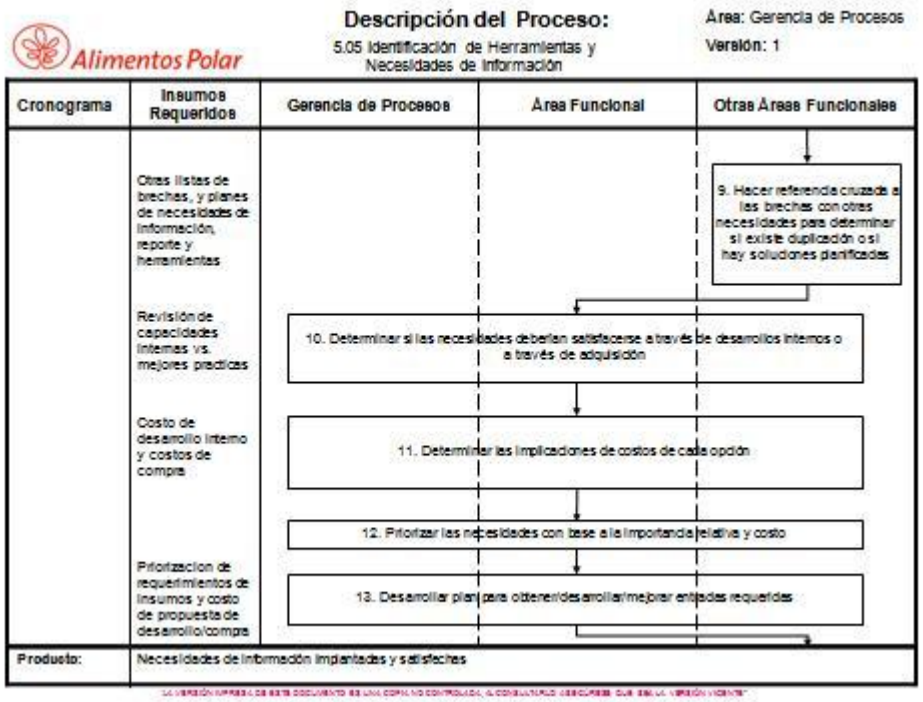
Producto:	Indicadores actualizados, Programas de Reconocimiento y elementos de compensación

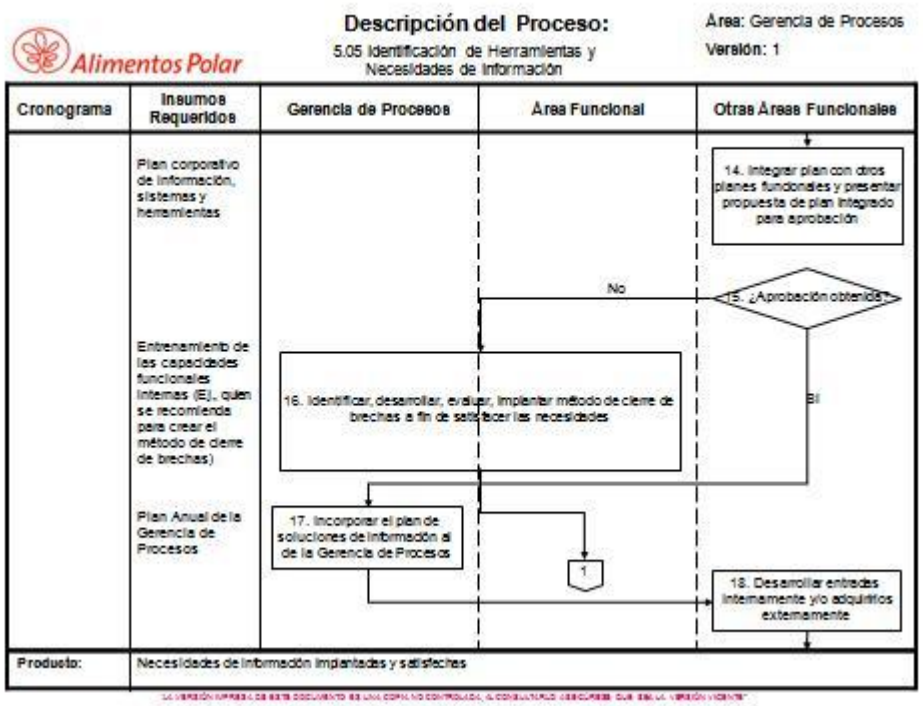
LA VERSIÓN IMPRESA DE ESTE DOCUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA, CONSULTE LA VERSIÓN VIGENTE

- 1.05. Proceso identificación de herramientas y necesidades de información.






Alimentos Polar
Descripción del Proceso:
5.05 Identificación de Herramientas y Necesidades de Información
Área: Gerencia de Procesos
Versión: 1
Cronograma
Insumos Requeridos
Gerencia de Procesos
Área Funcional
Otras Áreas Funcionales
Otras listas de brechas, y planes de necesidades de información, reporte y herramientas
9. Hacer referencia cruzada a las brechas con otras necesidades para determinar si existe duplicación o si hay soluciones planificadas
Revisión de capacidades internas vs. mejores practicas
10. Determinar si las necesidades deberían satisfacerse a través de desarrollos internos o a través de adquisición
Costo de desarrollo interno y costos de compra
11. Determinar las implicaciones de costos de cada opción
12. Priorizar las necesidades con base a la importancia relativa y costo
Priorizacion de requerimientos de insumos y costo de propuesta de desarrollo/compra
13. Desarrollar plan para obtener/desarrollar/mejorar entradas requeridas
Producto:
Necesidades de información implantadas y satisfechas


Alimentos Polar
Descripción del Proceso:
5.05 Identificación de Herramientas y Necesidades de Información
Área: Gerencia de Procesos
Versión: 1
Cronograma
Insumos Requeridos
Gerencia de Procesos
Área Funcional
Otras Áreas Funcionales
Plan corporativo de información, sistemas y herramientas
14. Integrar plan con otros planes funcionales y presentar propuesta de plan integrado para aprobación
No
15. ¿Aprobación obtenida?
Entrenamiento de las capacidades funcionales internas (Ej., quien se recomienda para crear el método de cierre de brechas)
16. Identificar, desarrollar, evaluar, implantar método de cierre de brechas a fin de satisfacer las necesidades
Sí
Plan Anual de la Gerencia de Procesos
17. Incorporar el plan de soluciones de información al de la Gerencia de Procesos
1
18. Desarrollar entradas internamente y/o adquirirlos externamente
Producto:
Necesidades de información implantadas y satisfechas

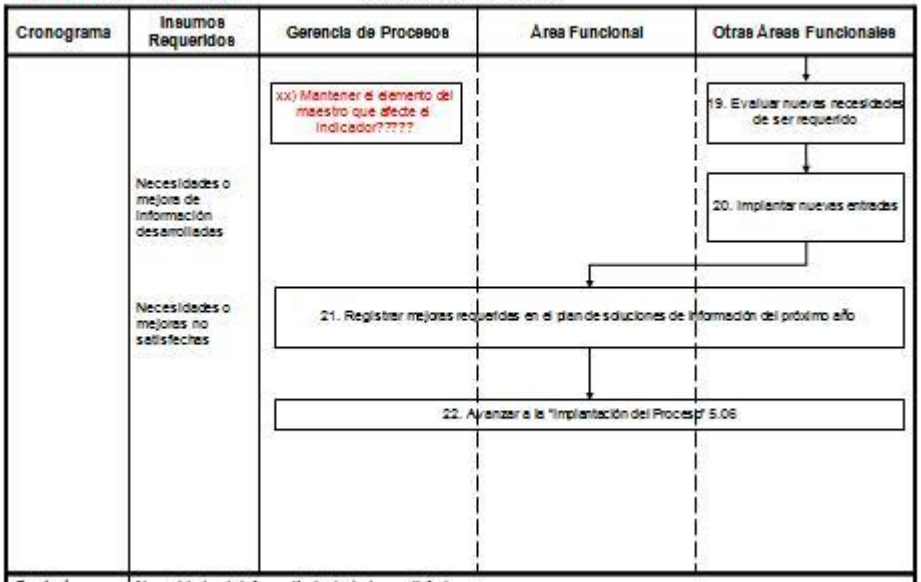
Alimentos Polar

Descripción del Proceso:

5.05 Identificación de Herramientas y Necesidades de Información

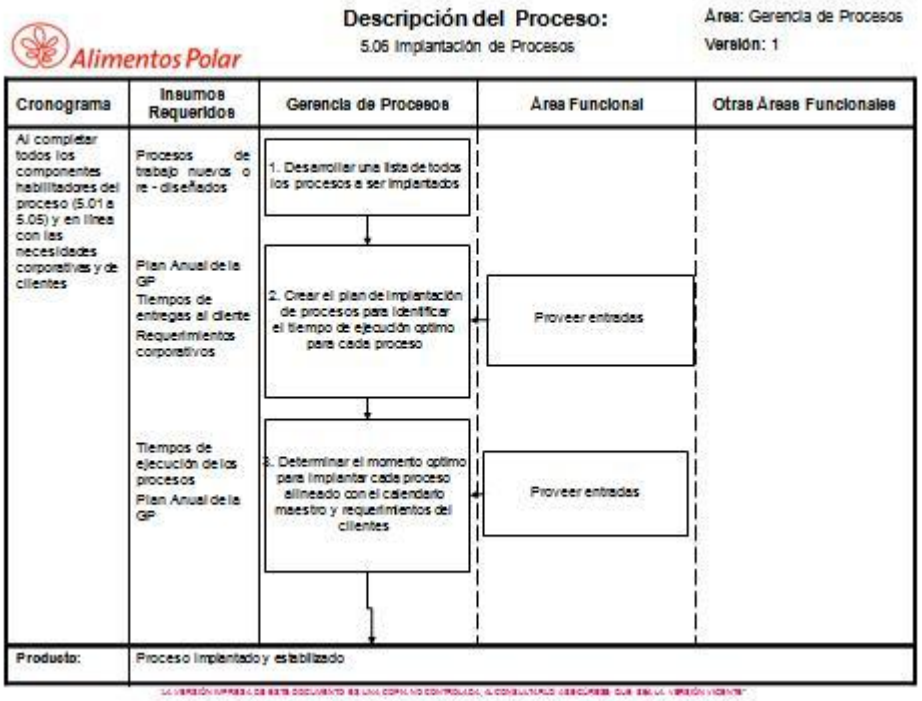
Área: Gerencia de Procesos

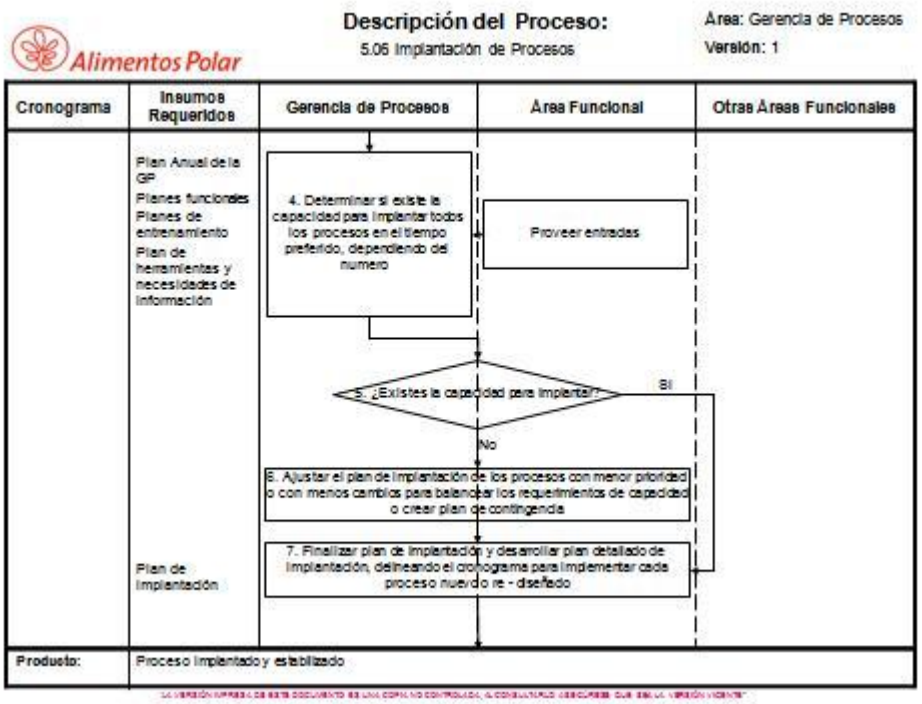
Versión: 1

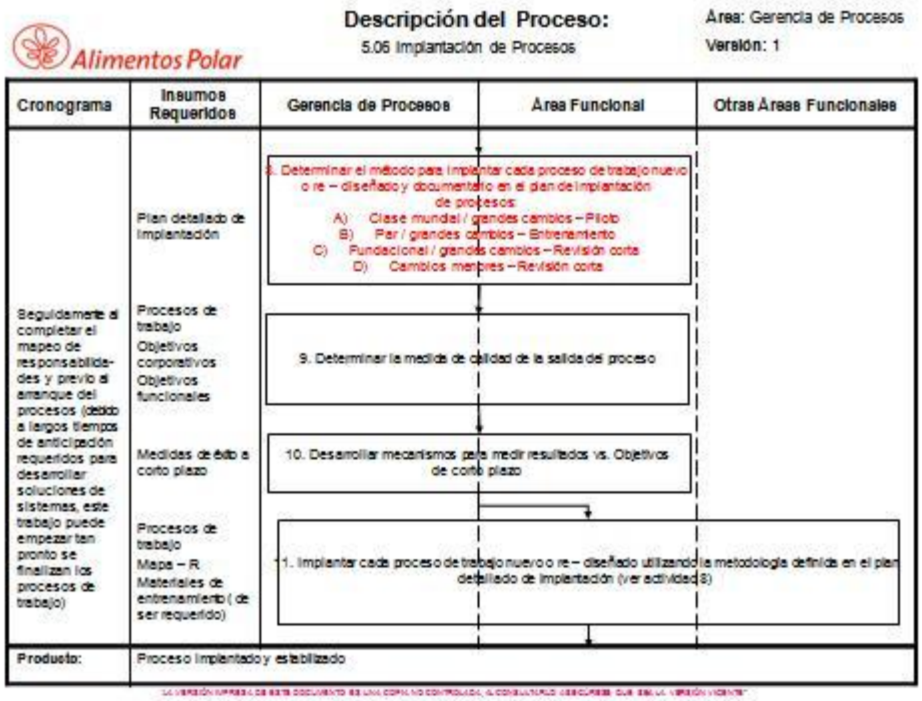


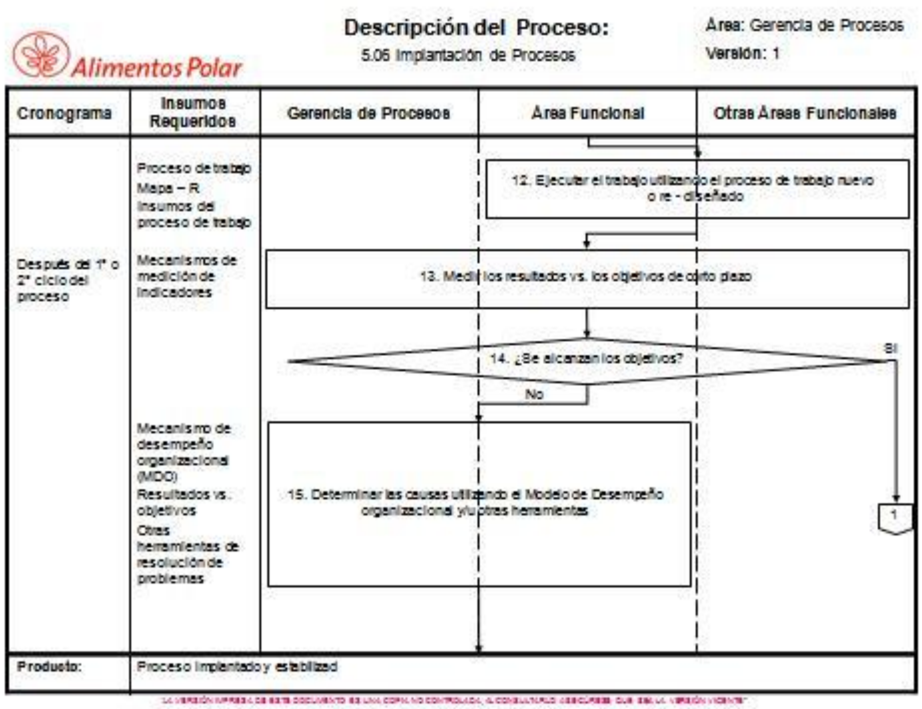
LA VERSIÓN IMPRESA DE ESTE DOCUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA, EL CONSULTANTE ES RESPONSABLE DE VERIFICAR LA VERSIÓN VIGENTE

- **1.06.** Proceso de implementación de procesos






Alimentos Polar
Descripción del Proceso:
5.06 Implantación de Procesos
Area: Gerencia de Procesos
Versión: 1
Cronograma
Insumos Requeridos
Gerencia de Procesos
Área Funcional
Otras Áreas Funcionales
8. Determinar el método para implantar cada proceso de trabajo nuevo o re – diseñado y documentarlo en el plan de implantación de procesos:
A) Clase mundial / grandes cambios – Piloto
B) Par / grandes cambios – Entrenamiento
C) Fundacional / grandes cambios – Revisión corta
D) Cambios menores – Revisión corta
Plan detallado de implantación
Seguidamente al completar el mapeo de responsabilidades y previo al arranque del procesos (debido a largos tiempos de anticipación requeridos para desarrollar soluciones de sistemas, este trabajo puede empezar tan pronto se finalizan los procesos de trabajo)
Procesos de trabajo
Objetivos corporativos
Objetivos funcionales
9. Determinar la medida de calidad de la salida del proceso
Medidas de éxito a corto plazo
10. Desarrollar mecanismos para medir resultados vs. Objetivos de corto plazo
Procesos de trabajo
Mapa – R
Materiales de entrenamiento (de ser requerido)
11. Implantar cada proceso de trabajo nuevo o re – diseñado utilizando la metodología definida en el plan detallado de implantación (ver actividad 8)
Producto:
Proceso implantado y estabilizado


Alimentos Polar
Descripción del Proceso:
5.06 Implantación de Procesos
Area: Gerencia de Procesos
Versión: 1
Cronograma
Insumos Requeridos
Gerencia de Procesos
Área Funcional
Otras Áreas Funcionales
Proceso de trabajo
Mapa – R
Insumos del proceso de trabajo
12. Ejecutar el trabajo utilizando el proceso de trabajo nuevo o re - diseñado
Después del 1° o 2° ciclo del proceso
Mecanismos de medición de indicadores
13. Medir los resultados vs. los objetivos de corto plazo
14. ¿Se alcanzan los objetivos?
SI
No
Mecanismo de desempeño organizacional (MDO)
Resultados vs. objetivos
Otras herramientas de resolución de problemas
15. Determinar las causas utilizando el Modelo de Desempeño organizacional y/u otras herramientas
1
Producto:
Proceso implantado y estabilizad

Alimentos Polar

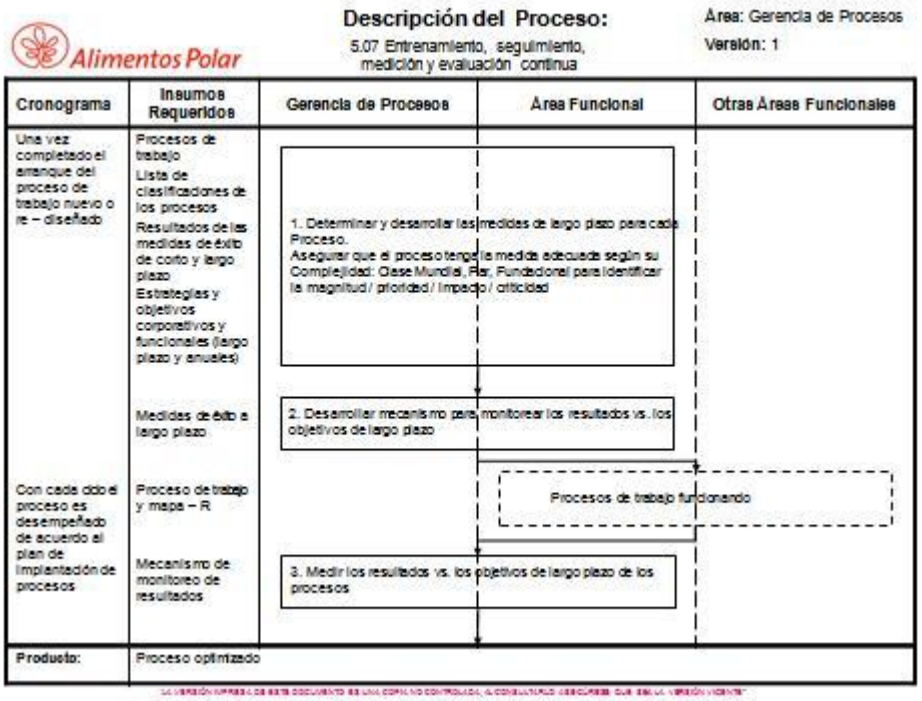
Descripción del Proceso:
5.06 Implantación de Procesos

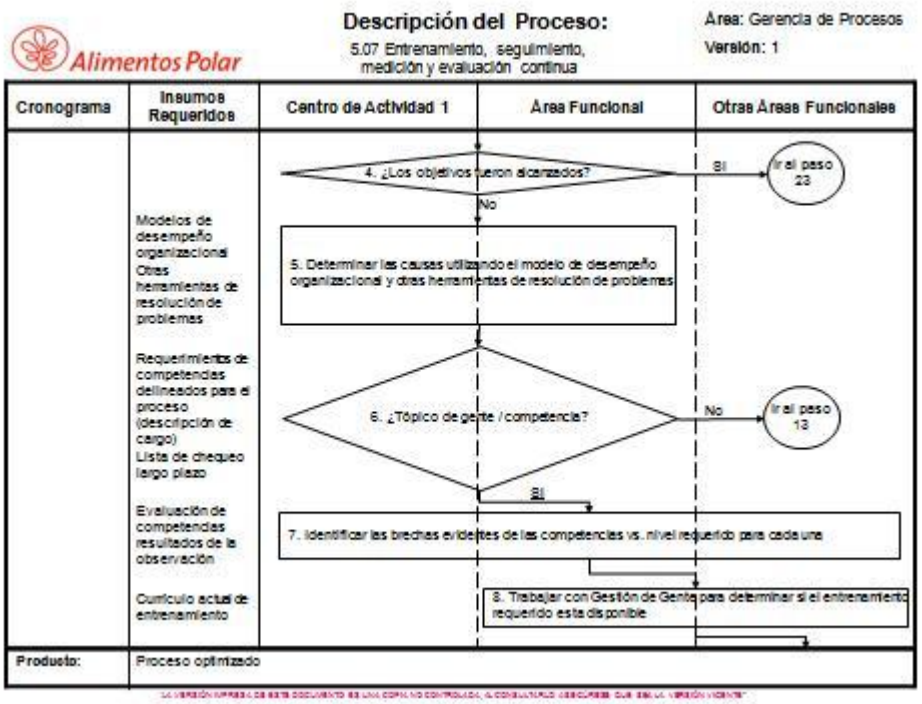
Área: Gerencia de Procesos
Versión: 1

Cronograma	Insumos Requeridos	Gerencia de Procesos	Área Funcional	Otras Áreas Funcionales
	Lista de chequeo "Salud de la Implantación" Corto Plazo	16. Ir al área del proceso relacionada con las causas para re – diseño y re - implantación 17. Avanzar el proceso de "Mejora Continua" 1.07		1
Producto:	Proceso implantado y estabilizad			

LA VERSIÓN IMPRESA DE ESTE DOCUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA, EL CONSULTARLO ASEGÚRESE QUE SEA LA VERSIÓN VIGENTE

- 1.07. Proceso de Mejora continua





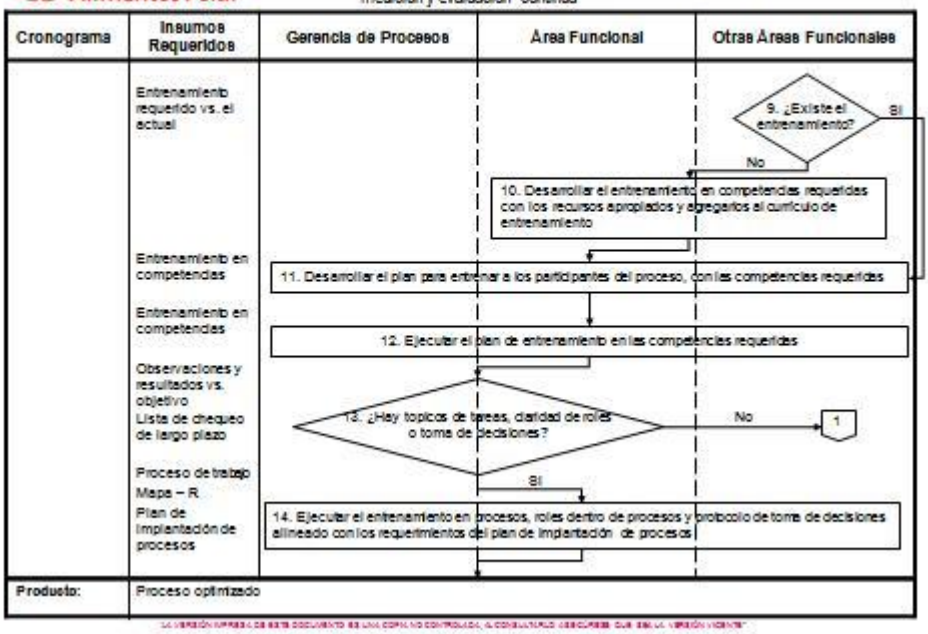
Alimentos Polar

Descripción del Proceso:

5.07 Entrenamiento, seguimiento, medición y evaluación continua

Área: Gerencia de Procesos

Versión: 1



LA VERSIÓN IMPRESA DE ESTE DOCUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA, EL CONSULTANTE ASEGURESE QUE SEA LA VERSIÓN VIGENTE

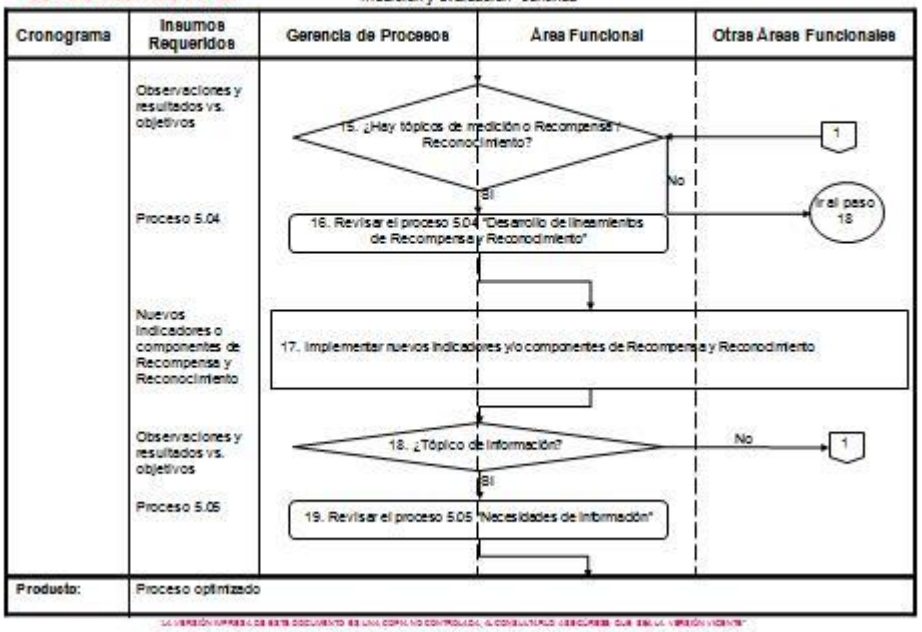
Alimentos Polar

Descripción del Proceso:

5.07 Entrenamiento, seguimiento, medición y evaluación continua

Área: Gerencia de Procesos

Versión: 1



LA VERSIÓN IMPRESA DE ESTE DOCUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA, EL CONSULTANTE ASEGURESE QUE SEA LA VERSIÓN VIGENTE

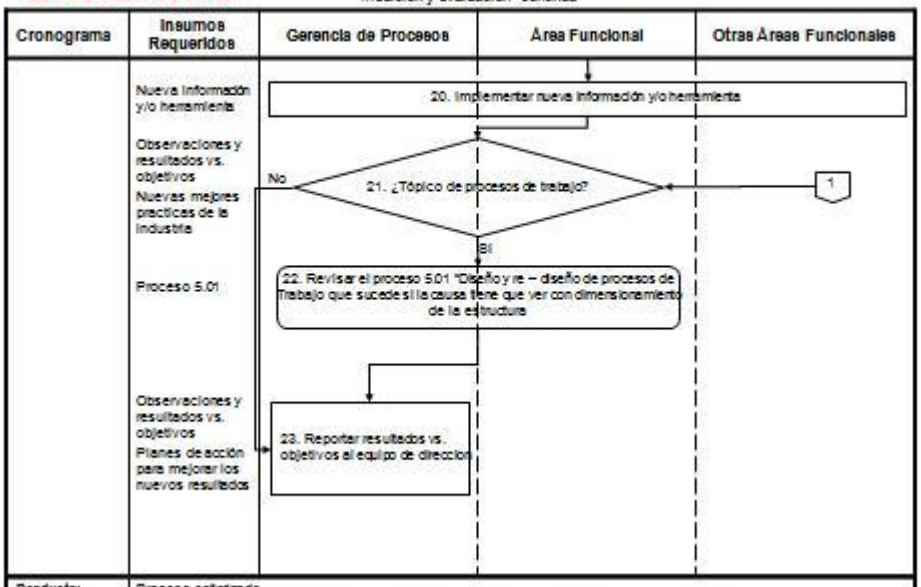
Alimentos Polar

Descripción del Proceso:

5.07 Entrenamiento, seguimiento, medición y evaluación continua

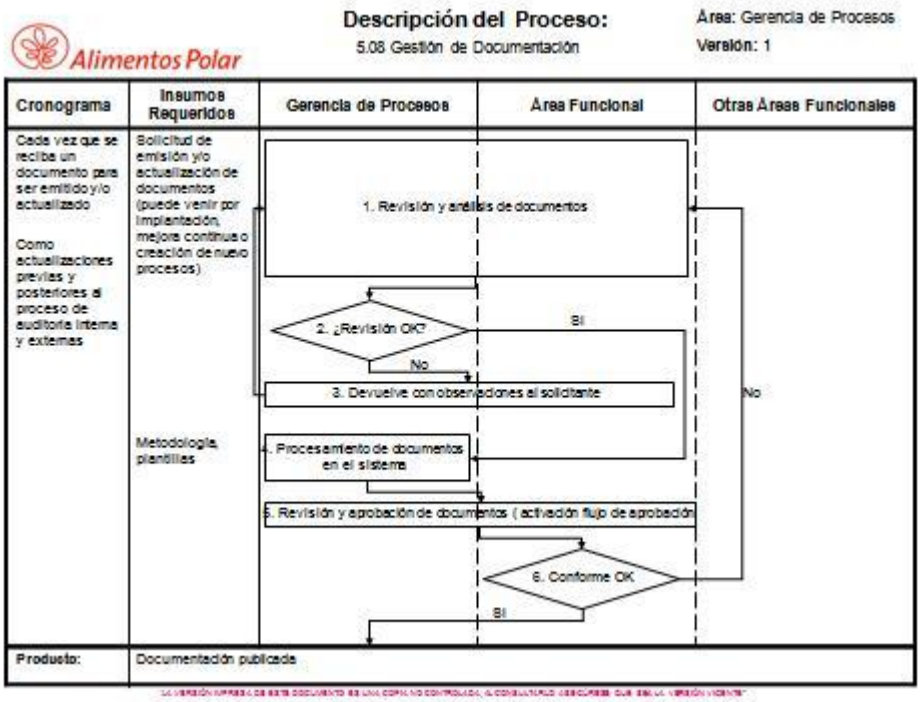
Area: Gerencia de Procesos

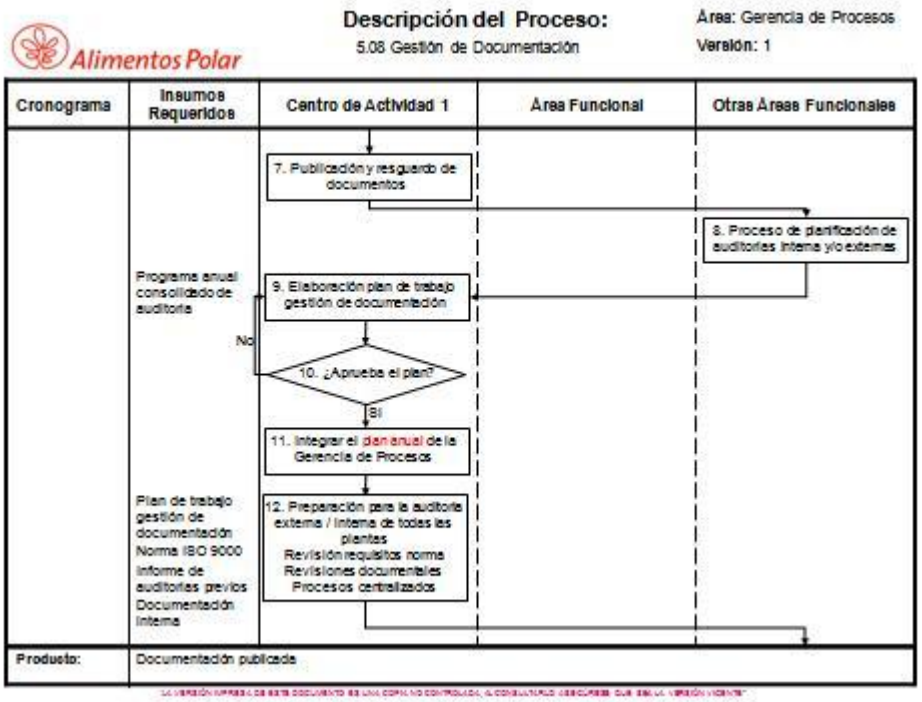
Versión: 1



LA VERSIÓN IMPRESA DE ESTE DOCUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA, EL CONSULTANTE ES RESPONSABLE QUE SEA LA VERSIÓN VIGENTE

- 1.08. Proceso de gestión de documentación

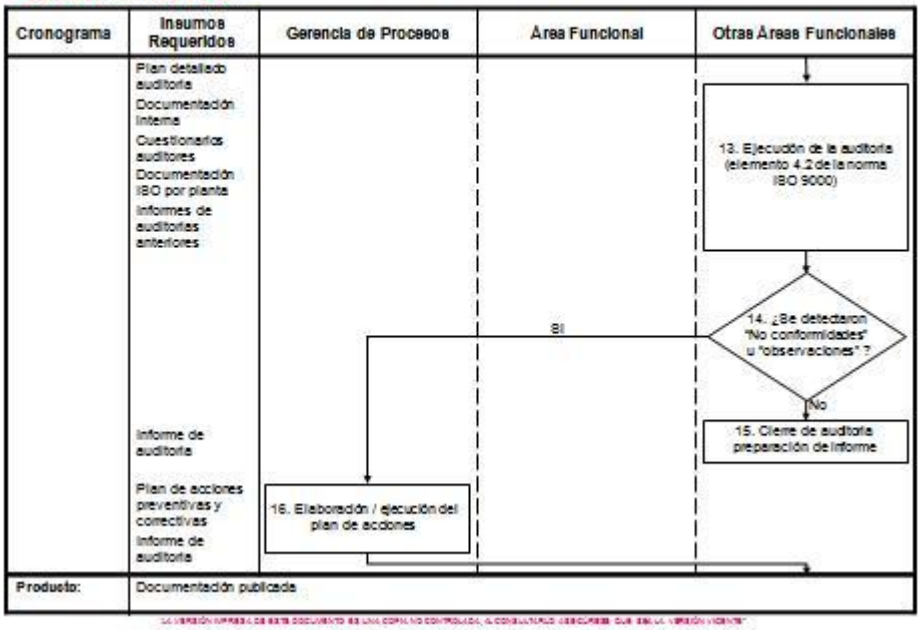




Alimentos Polar

Descripción del Proceso:
5.08 Gestión de Documentación

Área: Gerencia de Procesos
Versión: 1

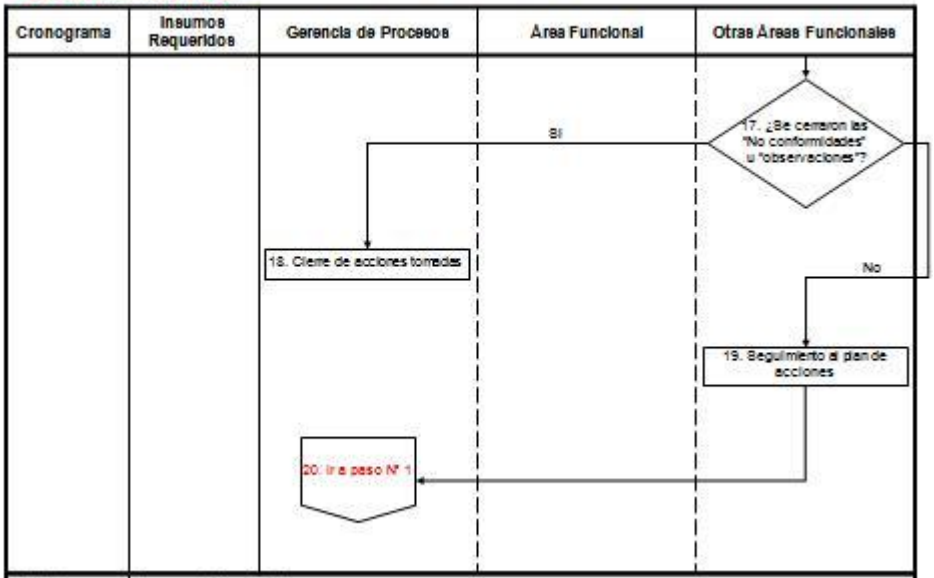


LA VERSIÓN IMPRESA DE ESTE DOCUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA, EL CONSULTANTE ASEGURARÁ QUE SEA LA VERSIÓN VIGENTE

Alimentos Polar

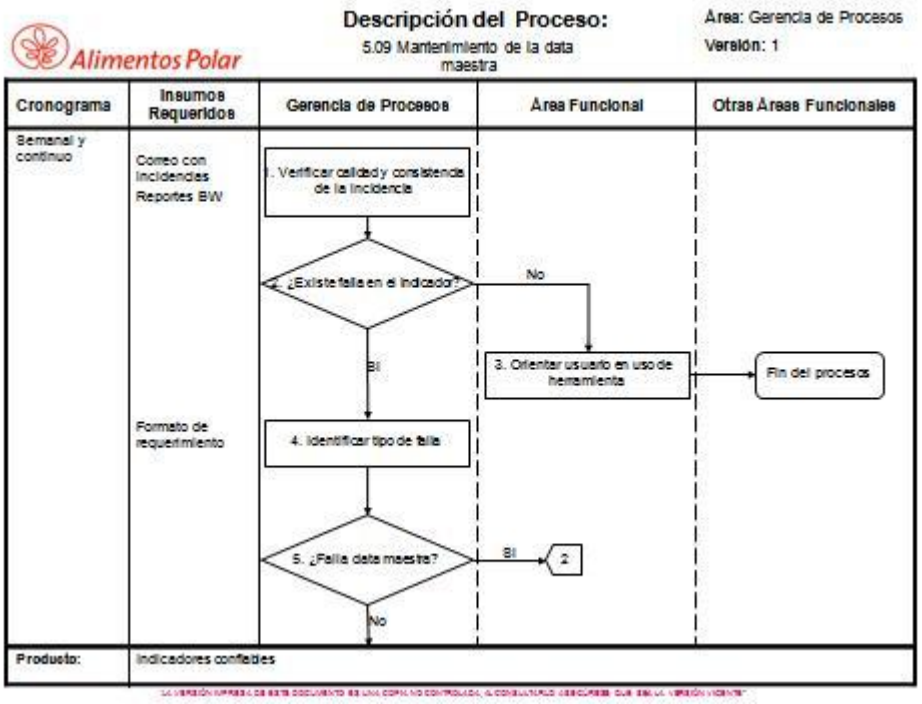
Descripción del Proceso:
5.08 Gestión de Documentación

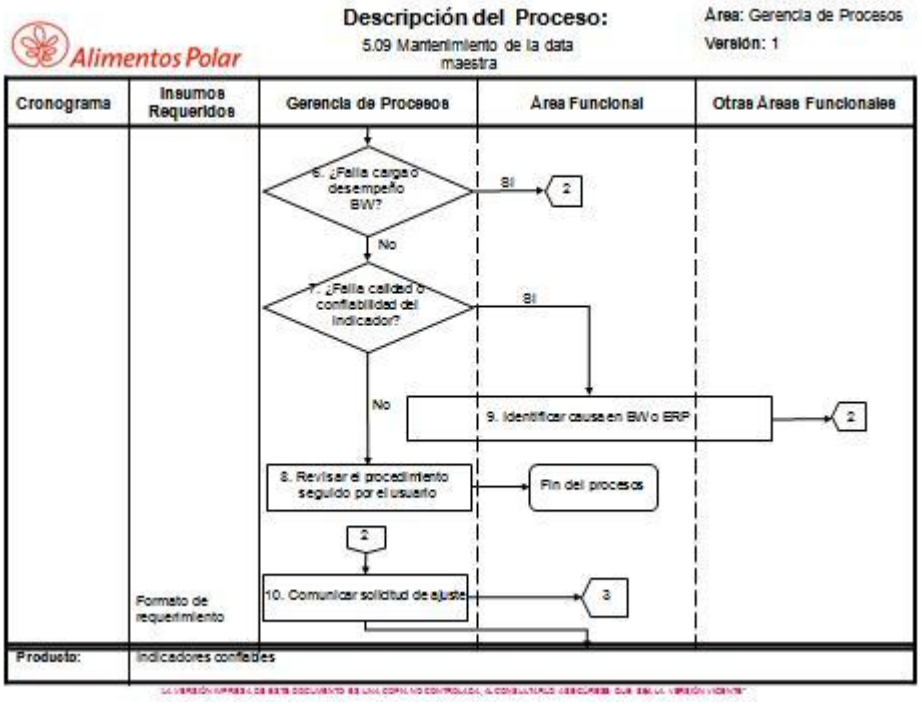
Área: Gerencia de Procesos
Versión: 1



LA VERSIÓN IMPRESA DE ESTE DOCUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA, EL CONSULTANTE ASEGURARÁ QUE SEA LA VERSIÓN VIGENTE

- 1.09 Proceso de mantenimiento de la data maestra.

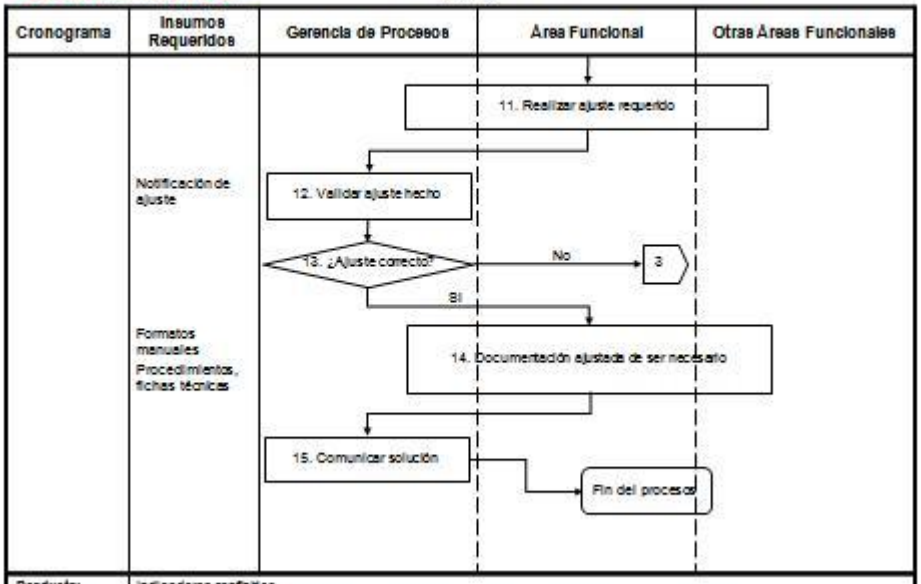




Alimentos Polar

Descripción del Proceso:
5.09 Mantenimiento de la data maestra

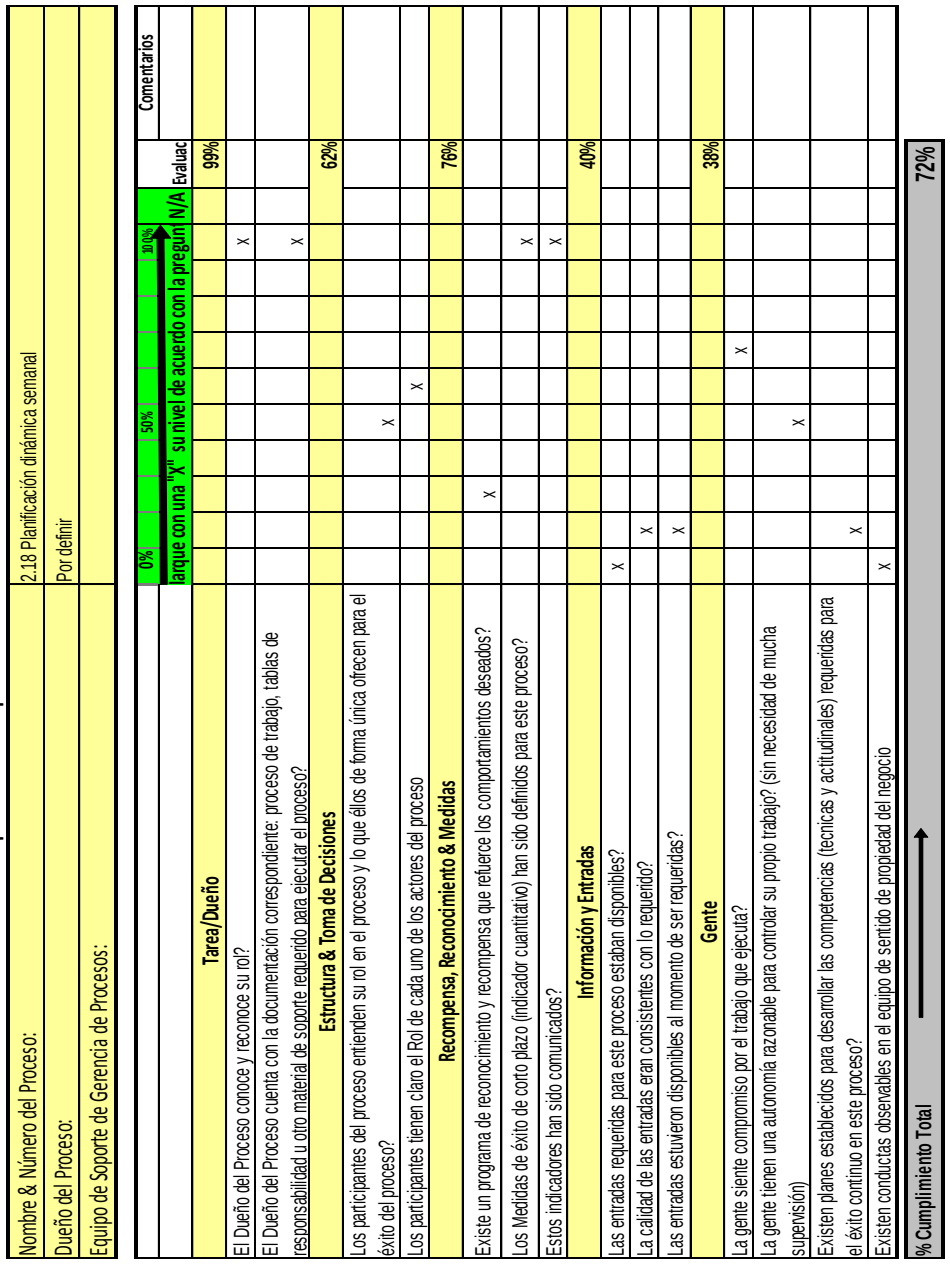
Área: Gerencia de Procesos
Versión: 1



LA VERSIÓN IMPRESA DE ESTE DOCUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA, EL CONSULTANTE ES RESPONSABLE QUE SEA LA VERSIÓN VIGENTE

Anexo #3

Ejemplo de una lista de chequeo para determinación de la salud de los procesos según el modelo de desempeño organizacional.



Lista de Chequeo de Post-Implementación de un Proceso en el Corto Plazo

Nombre & Número del Proceso:	2.18 Planificación dinámica semanal
Dueño del Proceso:	Por definir
Equipo de Soporte de Gerencia de Procesos:	

	0%			50%			100%		Evaluac	Comentarios
	Marque con una "X" su nivel de acuerdo con la pregun							N/A		
Tarea/Dueño									99%	
El Dueño del Proceso conoce y reconoce su rol?								x		
El Dueño del Proceso cuenta con la documentación correspondiente: proceso de trabajo, tablas de responsabilidad u otro material de soporte requerido para ejecutar el proceso?								x		
Estructura & Toma de Decisiones									62%	
Los participantes del proceso entienden su rol en el proceso y lo que ellos de forma única ofrecen para el éxito del proceso?			x							
Los participantes tienen claro el Rol de cada uno de los actores del proceso				x						
Recompensa, Reconocimiento & Medidas									76%	
Existe un programa de reconocimiento y recompensa que refuerce los comportamientos deseados?		x								
Los Medidas de éxito de corto plazo (indicador cuantitativo) han sido definidos para este proceso?								x		
Estos indicadores han sido comunicados?								x		
Información y Entradas									40%	
Las entradas requeridas para este proceso estaban disponibles?	x									
La calidad de las entradas eran consistentes con lo requerido?		x								
Las entradas estuvieron disponibles al momento de ser requeridas?		x								
Gente									38%	
La gente siente compromiso por el trabajo que ejecuta?						x				
La gente tienen una autonomía razonable para controlar su propio trabajo? (sin necesidad de mucha supervisión)					x					
Existen planes establecidos para desarrollar las competencias (tecnicas y actitudinales) requeridas para el éxito continuo en este proceso?		x								
Existen conductas observables en el equipo de sentido de propiedad del negocio	x									
% Cumplimiento Total									72%	

Nota: el presente es sólo un ejemplo del checklist donde se incluyen sólo una muestra de preguntas por cada elemento de diseño establecido por el modelo de desempeño organizacional