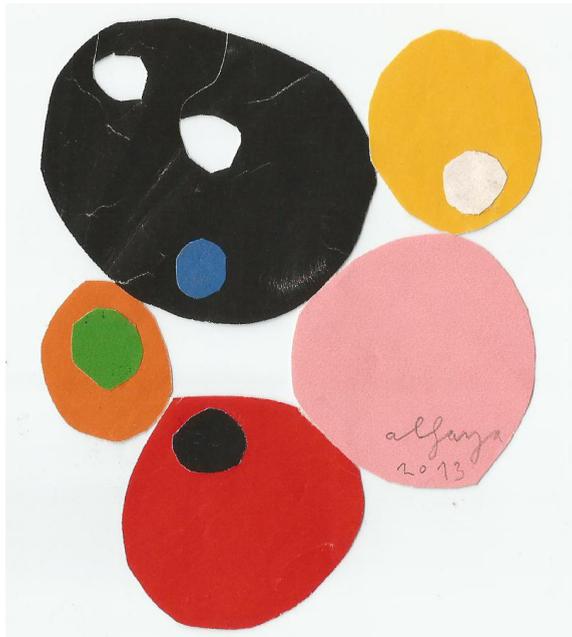


# CAPÍTULO 4



## CASOS QUE INSPIRAN: ANALOGÍAS



### **Informe 2.**

**Autor:** Daniel Alfaya Pascual



## IV. CASOS QUE INSPIRAN: ANALOGÍAS



Para estas analogías desde el arte hacia el contexto empresarial, parto del precepto industrial, que a través de los procesos, transformación de entradas en salidas (24), se agrega valor al producto; esto porque el sistema económico actual, posibilita un intercambio comercial que beneficia a la empresa con el valor monetario que recibe del producto y, al consumidor final, con el valor de uso del producto. La calidad entendida desde el control de los productos defectuosos y no desde la planificación del diseño y del análisis de valor, no viene al caso por todo lo que se ha expuesto hasta aquí. Es por ello que la metodología que se planteó desde la práctica de los artistas, es esencialmente para la generación de valor con la intención de buscar la perfección a largo plazo en la operación del negocio que impacte en el balance social.

Sin embargo, existe la posibilidad de actos de calidad realizados por los individuos de manera aislada, pero esto no lleva a la organización a una búsqueda de la perfección sistemática en la operación del negocio, según las etapas planteadas en el capítulo anterior. La hipótesis básica que planteo es que la calidad no se trabaja en las OE como cualidad, y esto incluye a las instituciones de educación. No he conocido a lo largo de mi existencia un proyecto de desarrollo serio en el país en este campo, que priorice la educación como pilar de la sociedad, concebido para buscar la perfección en la educación que contribuya a una vida en sociedad de calidad para la mayoría de las personas.

### **CASO 1: INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

De todos modos lanzo mi primer ejemplo precisamente en el campo de la educación, para hacer un reconocimiento a aquellos individuos cuyo ejercicio docente se caracterizó por

actos de calidad, si bien, a nivel institucional, muchas veces estos seres humanos son ignorados, dejan huella indeleble en personas que consideramos que lo importante en la vida es ser libre, tener una vida digna confortable, sin atropellar a los demás, respetando a todos los integrantes de la comunidad que conformamos y protegiendo a la naturaleza misma.

Inicio con un ejemplo cercano a la mayoría de las personas, pues todos hemos tenido alguna vez un maestro o profesor que dejó su huella en nuestras vidas durante los primeros años de instrucción formal. Aquí planteo un concepto, que trataré en el último capítulo y es la existencia de personas que producen actos de calidad. El artista refleja esta cualidad en su obra como he venido argumentando, el maestro hace lo propio a través de la huella que deja en sus alumnos. En este sentido, podría afirmarse que Sócrates prodigaba calidad en sus alumnos, a través de sus actos que esculpieron en ellos actitudes reflexivas frente al devenir de la vida, actos que contribuyeron a formar hombres que posteriormente aportaron al entendimiento de la vida misma, de la realidad que circunda a los humanos, de sus sentimientos. Dejaron a la posteridad planteamientos ontológicos que pueden ser debatibles pero que en el fondo primordialmente tienen el mensaje de abrir los ojos a la mayoría de las personas.

Y es que entendiendo la calidad como un atributo, en profesiones como la de profesor o que tengan que ver con la formación de individuos en general, aplica perfectamente esta acepción para una clase de gran valor.

Para este fin, lo fundamental que ha de tener el maestro es un mensaje bien estructurado, claro, sin ambigüedades, con el cual se identifique y crea en él. Sin mensaje no hay receptores. Además ha de disponer de un método encuadrado dentro de una rutina y técnicas validadas que faciliten la transmisión y entendimiento del mensaje. Con el mensaje y el método se agregan atributos de respeto a la clase como: la puntualidad, el cumplimiento, la cortesía y sobre todo la tolerancia. Todo esto lo encarnaba mi profesor de español de segundo bachillerato, hoy denominado séptimo.

.....

Tenía otros atributos como: claridad en la expresión oral, de extraordinaria vocalización, el manejo del tablero, el aprovechamiento del tiempo, la medida en general. Estos aditamentos contribuían a los actos de calidad, que se reflejaron en el aprendizaje de su materia en casi todos sus alumnos y en la construcción de seres útiles a la sociedad, pero también satisfechos y orgullosos de vivir.

Presentada esta ambientación en el campo educativo, el primer caso donde paso a explicar el desarrollo de la metodología propuesta es en una Institución de Educación Superior (IES).

¿Qué es valor en la Educación Superior? Sería lo primero a definir para una Institución de Educación Superior y así constatar que sí corresponda la analogía que presento. Entendiendo la formación de valor en la educación superior como la formación de individuos útiles para la sociedad, instituciones que hayan logrado esto, con o sin estadísticas a disposición, ya generaron un impacto favorable a la convivencia en sociedad. Generaron valor desde su obra, que es bien descomunal, como lo es formar personas, muchas relegadas por el sistema con diversas carencias de la vida en sociedad, propias de sociedades desvencijadas y resquebrajadas en sus estructuras básicas.

En una dimensión más sencilla, cuando la realización de una clase tiene valor los estudiantes participan, construyen conocimiento a partir de sus debates, críticas, reflexiones, inspirados lógicamente por el profesor. Una clase tiene valor si el tiempo de clase y el espacio se aprovechan al máximo, si hay respeto por la intervención de los integrantes de la clase para mayor confrontación, si hay confianza en las relaciones entre los individuos. En el desarrollo de una clase, por ejemplo, todas aquellas acciones que no inviten a la reflexión, a debatir conceptos, a buscar el conocimiento, no aportan mucho.

La clase agrega valor si contribuye al desempeño profesional integral del individuo. El curso, desde el diseño curricular, debe estar bien sustentado en su necesidad.

## **DISEÑO**

Desde el diseño curricular, se debe agregar valor al curso. Filosóficamente puede estar bien argumentado, pero si los estudiantes no ven aplicación fáctica al programa, entonces no inspira. Por lo tanto el elemento "valor agregado" empieza a ser una simple frase o un concepto vago. La pertinencia del curso no debe ligarse solamente a modelos económicos. Desde la conveniencia social ha de visualizarse y sustentarse su importancia. ¿Qué es lo realmente importante para un profesional, desde la educación universitaria? Por ejemplo, un curso de "Pensamiento económico", ¿es importante hoy para cualquier profesión? Puede ser. La otra cosa es sustentarlo desde la malla curricular, enlazarlo a una línea de formación. Los expertos sabrán cómo se definen las distintas líneas de formación, en todo caso debe estar la línea humanística, básica para contextualizar la profesión en sociedad y en la historia, la línea de las áreas exactas requerida para la formación del pensamiento lógico, y la de formación profesional, esencial para los conocimientos fundamentales de la profesión.

Para el profesor el diseño se completa con la revisión de su programa. Ajustes temáticos de acuerdo con tendencias sociales, tecnológicas, económicas, políticas. Ajustes metodológicos, preparación de lecturas de casos, talleres, prácticas tienen lugar en este momento de la realización del trabajo docente.

## **DISPOSICIÓN DE LOS RECURSOS Y FACILIDADES.**

La infraestructura para una IES es especialmente importante en el campo de la investigación. En segunda instancia, para el apoyo de la labor del profesor en materia de experimentación y de ayudas audiovisuales. Es decir, se requieren laboratorios bien dotados, equipos de informática, audiovisuales, entre otros. El personal necesario para auxiliar la labor docente. El docente solo debe hacer lo que sabe hacer, y esto es aportar en la formación profesional del alumno, contribuir a descubrir

.....

el conocimiento. Motivar al cariño por este, inspirar a la labor del pensamiento. La rutina de ejecución la realiza el docente desde el aula o desde los espacios adecuados para validar constructos teóricos y para evidenciar prácticas de los temas de estudio.

Si bien lo anterior es importante, pueden ser más determinantes en el valor de la educación las condiciones que tenga el docente para desarrollar su labor a cabalidad, me refiero especialmente a la docencia y la investigación. Es difícil establecer las cargas equilibradas de tiempo que deberán destinarse a ambas dimensiones. Existen docentes que gustan más de la docencia que de la investigación y lo hacen muy bien, y viceversa. Entonces la reglamentación del trabajo docente para que destinen tiempo para diversas dimensiones de la labor docente, no parece funcional. Simplemente cada cual debe hacer con más intensidad lo que hace mejor y le gusta. Establecer normativas en la práctica educativa, es como reglamentar los sentimientos. Esto no tiene sentido. Se sabe que un profesor de universidad cargado de cursos en su plan de trabajo no podrá aportar a la investigación.

Por otro lado, es necesaria la docencia, uno de los elementos esenciales del que hacer de las IES, aunque soy de los que piensa que la docencia por mucho, es más relevante en edades menores, me refiero en la educación básica y la educación media. Allí, el profesor calificado marca gran diferencia y debe estar mejor calificado para esta labor que cualquier otro profesional.

Esta condición repercutirá en rutinas de ejecución valiosas para los estudiantes, en concordancia con la idea preconcebida de la institución, usualmente etiquetada con el nombre de Proyecto Institucional. De todos modos, para este tipo de profesores con fortaleza en la docencia, con mística y calificados para esta noble labor, cada curso significa pulir una nueva escultura, desarrollar una nueva creación. Hay un matiz de calidad en esta forma de desempeñar la docencia, en el campo educativo.

Sabemos, sin embargo, que en el campo de la enseñanza no abunda esta clase de profesores, como en ningún otro campo

los profesionales u operadores que aborden su trabajo como un reto de perfección, sublime, que exija lo mejor de cada uno de los participantes. Aquí, el ejercicio se lleva a cabo con personas, sin embargo, es posible hacer del ejercicio docente una magnífica obra social. Si en la educación básica se logra que los niños y jóvenes que pasan por el sistema educativo no renuncien a sus sueños, sus habilidades y talentos cultivados y no cercenados, ya sería una gran obra por parte de estas instituciones.

### **RUTINA DE EJECUCIÓN**

Lo esencial de la rutina en el ejercicio docente colombiano, viene heredada de modelos europeos de hace muchos años, de corte positivista. Se establece un horario, un aula disponible, un profesor que transmite información y los estudiantes que reciben el mensaje usando algún medio de transcripción o grabación. Normalmente hay poca discusión sobre los temas que se exponen en este escenario y se aplican soluciones o recetas ya dadas por los textos guía de la clase. De pronto se da una que otra pregunta. Hay un método evaluativo, aspecto crítico en el proceso enseñanza-aprendizaje, pocas veces validado en cuanto a su efectividad. Si bien, el diseño y la disposición de los recursos contribuyen enormemente al valor agregado, con la Rutina de Ejecución este se consolida.

La práctica docente enriquece, al menos es la idea, el acervo intelectual de los alumnos. Si se añaden ciertas prácticas en la Rutina de Ejecución, distintas a las del modelo tradicional, es posible que el intelecto del alumno madure a través de esta experiencia, de la repetición de los hábitos favorables, cuales son: la lectura, la reflexión sobre ésta, el debate, la confrontación, la construcción de conocimiento propio. Si el conocimiento no proviene de la propia clase, sino que se limita a la repetición mecánica de información, no tiene trascendencia. Si esta metodología que planteo implica métodos de evaluación de la clase o no, me parece irrelevante. Solo hay que repetirla, una y otra vez, cada vez con mejores resultados de aprendizaje. Estos resultados se validan en la práctica.

.....

La escogencia de las lecturas, debe ser orientada por el profesor, sin dejar de lado posibles aportes de alumnos interesados en la materia. El seminario alemán y el análisis de caso son metodologías muy válidas para este fin. Son consistentes para la búsqueda del conocimiento, sobre todo en áreas del saber no exactas. Al fin y al cabo la teoría empresarial pertenece a esta categoría, y, ¿el arte? Lo hacen los artistas.

Un cúmulo de conocimientos no garantiza mucho, sino es utilizado en beneficio propio, a la mejora de los procesos o en beneficio de la comunidad. Pero convengamos que una cierta cantidad de información acumulada permite tomar ciertas decisiones y prevenir errores cometidos en el pasado, en este sentido hay un conocimiento básico. Por ejemplo, si tengo información validada, de que las últimas calificaciones de las pruebas escritas aplicadas a los alumnos, ha sido de alta variabilidad, y, que además arroja promedios bajos, habrá que reevaluar el proceso de la evaluación y cambiar el instrumento, si es del caso.

Pero no toda la información por sí sola, permite conocer, acceder al saber. Por ejemplo, esta información sobre los resultados de evaluación, no permite conocer cuál es la razón de las calificaciones bajas. Es más, ni siquiera permite conocer si estos resultados están relacionados o no con el nivel de aprendizaje. Hay otro conocimiento llamado científico, el cual debe producirse en las universidades.

El conocimiento científico requiere de investigación, de validación de las prácticas. Con el conocimiento científico puedo modificar la realidad: desarrollar mejoras, artefactos, dispositivos, desarrollar metodologías, en procura de facilitar la estadía terrenal de los seres humanos, sin alterar el balance natural, aunque lamentablemente estas alteraciones de la realidad normalmente van en detrimento de los demás seres. De todos modos, claro está que el conocimiento práctico no es el objeto de la academia.

En la rutina de ejecución debe haber una secuencialidad, una metodología incorporada que soporte una línea de estudio, de

.....

pensamiento en el caso de la educación, así como técnicas asociadas a la ejecución de la rutina.

En el ejemplo que nos ocupa, instrumentos de evaluación, el tamaño de las aulas, el número de alumnos por clase, todo esto ya tiene patrones definidos. No así las habilidades que deben tener los profesores. En esto no veo un acuerdo entre las instituciones. Tampoco se ha clarificado el concepto de valor en la educación, y mucho menos el de calidad que se ha tergiversado lo suficiente por los eruditos del tema, cuyas definiciones se han convertido en meros juegos de palabras y extendido en críticas al concepto como tal, ya que según ellos, viene de una concepción económica por los términos que involucra: eficiencia, competitividad, clientes, en fin.

Se han establecido definiciones de la calidad en la educación como la de Pérez Esclarín (25): "Para nosotros, la educación es de calidad si forma personas y ciudadanos de calidad"

Vale la pregunta, ¿qué es un ciudadano de calidad? Yo entiendo que hay actos de calidad.

Otra definición:

El concepto de calidad, en tanto significante, es referente de significados históricamente producidos y en ese sentido es un concepto que no puede definirse en términos esenciales ni absolutos; por tanto tampoco es un concepto neutro. No es pensable una sola definición de calidad, dado que subyacen en ella las que se adopten acerca de sujeto, sociedad, vida y educación...Sin embargo, la definición de calidad de la educación conlleva posicionamiento político, social y cultural frente a lo educativo. (26).

Juzgue el lector. Así por el estilo hay cantidad de definiciones tratando de aproximarse al significado de la educación con calidad.

Esto no aclara nada sobre el camino que deben seguir las instituciones que quieran dar un salto para mejorar su desempeño en la formación de sus alumnos, que en últimas

.....

es una labor social. Son construcciones retóricas vagas. Yo entiendo, en el sentido que he venido tratando esta propuesta de generación de valor, que la construcción del tercer elemento debe fortalecerse a través de líneas de investigación, escuelas de pensamiento, un modelo pedagógico, que soporten la rutina de ejecución, es decir, el día a día del maestro. Cuando me refiero a patrones, hay otros elementos menos abstractos para ésta rutina como son normas de desempeño, referentes en este aspecto, prototipos o plantillas para los tableros, espacios de estudio, como ya lo mencioné anteriormente.

En la rutina de ejecución de este ejemplo, debe también establecerse una forma de llevar a cabo la sesión de clase en cuanto a lo didáctico, uso de ayudas audiovisuales, manejo de la exposición en sí. Para esto no creo que haya unas maneras únicas y mejores que otras. Aquí depende mucho de la personalidad de cada profesor. A lo que mejor se adapte, eso es lo que debe utilizar. Esta parte instrumental y de manejo de recursos de todos modos incide en la receptividad de la clase. Imagino que esto depende mucho del nivel de enseñanza: Básica primaria, Educación Media o Superior y de otros factores, de índole social. De todos modos el profesor debe tener claro esto, para instaurarlo dentro de su rutina.

El perfeccionamiento del curso debe ser constante así como la retroalimentación de la clase. Los resultados de las diferentes sesiones de debate, de confrontación, de análisis, se incorporan a las mejoras del curso para semestre/año siguiente. Casi siempre sucede que cuando se empieza a conocer al alumno, está finalizando el tiempo del curso, la temporada escolar. Porque una cosa es el perfeccionamiento del curso, y otra la de las cualidades del alumno en el campo intelectual. Debe haber estrecha conexión entre los profesores de la materia de estudio precedente y aquellos que continúan la línea. Esto por supuesto no se da a nivel superior con frecuencia, a causa del modelo de educación prevaleciente que tienen los países como Colombia que incluye los métodos de contratación. Puede ser parecido en otras naciones civilizadas.

En fin, sin pretender describir una rutina de ejecución detallada, minuciosa en el día a día de los profesores, esboqué aquí solo condiciones y algunas ideas para desarrollar una clase en búsqueda de generar valor social, para formar individuos útiles a la convivencia en sociedad y facultados para generar conocimiento y usarlo para favorecer a la comunidad, sin intereses mezquinos. Tarea bien difícil y algo idealista. El detalle lo manejará cada cual desde sus habilidades y compromisos. Obviamente se requieren profesores con las cualidades descritas a lo largo de este capítulo del libro.

## **VALOR AGREGADO**

**CONCEPCIÓN.** Integrar la práctica docente a la investigativa. Esto también es necesario para enriquecer la clase. Desde la generación y ejecución de proyectos investigativos se puede alimentar la docencia y viceversa. La institución debe ser clara con sus políticas en cuanto al apoyo decidido a la investigación. Estos criterios de selección de personal personal deben apuntar a fortalecer esta política. Planes de trabajo docente acordes con esta política, tamaños de grupo, entre tantos factores que ayuden en la Rutina de ejecución. Es decir, los patrones o referentes que se sigan en el proceso enseñanza-aprendizaje, deben seguir acordes a políticas fuertes de desarrollo académico no comercial, ni ligado a modelos económicos. La academia debe estar desligada de intereses políticos. Igual la selección de los alumnos no debe discriminarlos por su ámbito. El fomento de una disciplina de pensamiento en el alumno, de buscar tener su propio conocimiento, es primordial para la creación de valor en una institución académica y legar en los alumnos este potencial social. La repetición mecánica de información, uso de fórmulas sin críticas, es temporal y aporta poco.

El sello característico de la institución está ligado al reconocimiento de las línea de investigación que tenga la universidad, al impacto de sus egresados en la sociedad, la infraestructura bibliotecaria, los laboratorios disponibles para las prácticas, la celebración de convenios con instituciones

.....

extranjeras para el intercambio estudiantil y de profesores, los semilleros de investigación. El valor agregado está asociado con el diseño y la disposición de los recursos e instalaciones. Se crea con la Rutina de Ejecución, con el ejercicio docente. En el desarrollo de la clase los primeros diez minutos casi siempre se pierden, es normal la impuntualidad en algunos de los asistentes al curso. La repetición de ideas, por parte del expositor, tampoco aporta mucho. La búsqueda de asientos, la instalación de equipos para el uso de ayudas audiovisuales, entre otros factores, son prácticas desfavorables al valor de la clase. A esto me refiero, cuando afirmo que todas aquellas actividades que no redunden en beneficio del prototipo buscado o ajeno a la obra, pueden omitirse, de manera que las prácticas que redunden en perfeccionamiento de los detalles tengan cabida. Es imposible descubrir los detalles a mejorar, si no logramos trascender estados básicos de desarrollo.

**CREACIÓN.** Ya argumenté la naturaleza del valor agregado en el servicio. Lo constituye un conglomerado de servicios periféricos integrados al paquete de valor y a la adecuación del entorno del servicio por medio de la disposición de los recursos y facilidades, como los sistemas de atención, también integrados al paquete de valor. En la educación, el paquete de valor lo constituye una formación para la vida en sociedad, útil, desarrollando habilidades y talentos, satisfactoria para los seres que valoran esta educación. En este sentido, la cantidad de personas o simplemente la proporción de personas que pueda lograr esto, desde el monitoreo a las labores del egresado, puede ser una medida de valor. De este modo, el valor agregado de la educación, se crea en sociedad. Puede que la educación no sea el remedio a todos los males de la sociedad y de la vida en comunidad, pero una sociedad educada tiene mayores posibilidades de elegir acertadamente sus mandatarios, sus órganos de gobierno y en cierto sentido, forma seres humanos más tolerantes. Estos pocos beneficios deben redundar en una vida más tranquila y esperanzadora.

## **EXIGENCIA**

El sello característico, perfil de los egresados, lo da la escuela, llamada hoy modelo pedagógico. Cada institución debe tener una escuela, que define el conjunto de dogmas, principios, método de trabajo, y le da la rigurosidad a la formación de los alumnos. Educación sin método, sin bases teóricas, es decir, sin disciplina y exigencia, no conduce a resultados relevantes. Por supuesto la escuela marca un camino, pero la autoexigencia del alumno también es necesaria. El principal artífice, de todos modos, en la formación del individuo, es él mismo. La escuela aclara el camino, la metodología si se quiere, pero el tiempo, la disposición, la capacidad de análisis, el interés por el conocimiento, por desarrollar ciertas habilidades prácticas, que también son necesarias, son capacidades de la persona que se está formando, llámelo alumno, aprendiz, discente, no importa la etiqueta. Es un individuo en formación.

Estas características requeridas nos remiten a pensar, entonces, sobre las cualidades necesarias de los docentes y alumnos para formar verdadera escuela. Esto define un perfil de individuo para la educación, que hará de la educación un patrimonio para hacer crecer toda la vida, como el artista maneja su arte, quien no solo aspira a tener una profesión cualificada, sino que pretende perfeccionarla y compartirla en comunidad. Definitivamente son distintivas diferenciables las cualidades de estas personas con las de la mayoría, y esto debe estar claro para las autoridades de la educación a fin de definir los criterios de selección. Claro que la selección natural es el criterio más poderoso de selección. Seguramente los individuos que no se acojan a los parámetros de exigencia que requiere la escuela, se irán por sí solos. Para la elección de los docentes, creo necesario se deben establecer parámetros exigentes de escogencia, que incorporen no solo el reconocimiento en sociedad, sino logros puntuales de sus trabajos en el medio social y científico.

Muy importante crear escuela, desde cualquier espacio de formación. Sin escuela, la educación no tendrá ningún fin serio de evolución para las personas, en especial para aquellas que

.....

no tienen otro camino, caerá en un mero instrumento de control social, indiferente a las necesidades de desarrollo humanas lo que por supuesto se reflejará en la vida en sociedad de los individuos.

La Facultad de Medicina, de una Universidad Pública de Colombia, considero es un caso de inspiración, que de alguna manera me sirvió de modelo para describir la analogía anterior. Esta facultad realiza su labor social y formativa, con prácticas cercanas a los grandes artistas, con devoción y competencias humanas y profesionales, infraestructura física, tecnologías de avanzada. Con una idea clara sobre la misión de sus profesionales.

Inicié con una analogía de un sector complejo cuál es la educación. Esto porque la educación, es uno de los pilares fuertes de la sociedad que depende directamente de la voluntad de los gobiernos. Es una función social muy arraigada en la dinámica política, aunque esta no sea prioridad en la mayoría de ellos, sí la usan como bandera política. La educación es bastante compleja en cuanto sus implicaciones, y el valor que se le pueda dar a esta no depende del esfuerzo aislado de instituciones particulares o de individuos académicos. Desafortunadamente, está mediada por las acciones políticas y subordinada por el sistema económico imperante, caracterizado por el consumismo. A cada persona que sea consciente que la educación es el camino para salvar los obstáculos de la clase social, le corresponde asumir un papel protagónico en su formación y luchar por perfeccionarse en sus conocimientos día a día.

## **CASO 2: ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS**

Este es el caso de una empresa de servicios de transporte de pasajeros típica, de un sector de la ciudad de Medellín. Se trata de una organización de transporte de buses pequeños, de una sola puerta, en el sector Centro-occidental de la ciudad. Es un caso sencillo, pero inspirador.

## DISEÑO

Sin añadir mucho a lo que se ha planteado para la planificación del servicio, el diseño aquí consiste en establecer unas normas de desempeño relativas al sistema de atención a los usuarios y paquete de valor, con base en servicios periféricos para el transporte urbano de pasajeros que incorpore los requerimientos de los usuarios.

En cuanto al sistema de atención, el vehículo es el componente fundamental. Esta OE definió un tipo de microbús, con 15 asientos en promedio. Con aceptable diseño ergonómico. Salida de emergencia visible aunque no despejada, modelos vigentes no obsoletos, considerando este rango de “nuevos”, como de menor de diez años en promedio para la antigüedad de los vehículos. Silla preferencial. Latonería y pintura en buen estado.

Dentro de lo que se ve en el medio, más que aceptable el diseño de los vehículos, aunque pudiera ser mejor. Más amplios los espacios entre puestos, de manera que personas de 1.80 m o más pudieran viajar con mayor comodidad.

En cuanto a las normas de servicio de su personal, los conductores tienen modales apropiados para el trato de los pasajeros. La frecuencia entre vehículos para cubrir la ruta, es cinco minutos o menos. Se percibe una estrategia integradora de pilares del servicio: los microbuses y su estado mecánico, a través del servicio que ofrecen con aceptables normas de desempeño.

También se evidencia: diseño de programación de los viajes, itinerario; programa de mantenimiento, preparación y separación del dinero para devolver a los pasajeros y política para la cantidad de pasajeros de pie (mínima). Consistente con esta, simplemente el diseño de los buses debería cambiar, tipo vagón de metro por ejemplo. Se genera más espacio para las personas de pie, y la orientación de las sillas debería estar de espaldas a las ventanillas para ciertas personas, adultos mayores, con limitaciones de movilidad o físicas, mujeres en embarazo.

.....

En fin, en vez de música de radio, instalar alguna pantalla con videos más naturales, más relajantes. Uso de fichas en vez de dinero.

## **DISPOSICIÓN DE LOS RECURSOS Y FACILIDADES**

La disposición de los recursos y facilidades realizada por una OE de esta clase es percibida, fundamentalmente por el pasajero, en el vehículo utilizado y algo en las zonas de abordaje o paraderos, que en esencia son públicos. Aquí, la empresa transportadora no tiene mucho que ver, pero si en la elección que haga de estos puntos. En esta parte, sobre todo en la Terminal donde inician los vehículos su recorrido y en el Centro de la Ciudad, hay aspectos por mejorar. Sin embargo, esto no es determinante en la satisfacción del usuario por el servicio recibido. Es más importante la comodidad que pueda tener al interior del vehículo, el estado de mantenimiento de éste que garantice seguridad en el transporte y comodidad. La conducción es una labor monótona, nada que ver con el trabajo artístico. Sin embargo, una adecuada rotación del personal en sus horarios, adecuado descanso, capacitación complementaria en servicio, y en otras actividades para los conductores, sea deportivas o de carácter artístico, puede favorecer el desempeño de este oficio. Considero que los conductores capacitados en todos los sitios culturales y turísticos de la ciudad sería una importante inversión en el desarrollo del conductor, en el enriquecimiento de su puesto de trabajo. Cualquier oficio es posible enriquecerlo.

Otro instrumento importante sería disponer en el vehículo de un mapa con todos los sitios de la ruta relevantes, aspecto que ayuda en la prestación del servicio a pasajeros que requieran información. Esto podría mejorarse en todas las rutas.

No obstante, la mayor tecnología invertida en un servicio como estos, gravita en el parque automotor. Es aquí donde se puede marcar la pauta para generar valor.

## **RUTINA DE EJECUCIÓN**

La rutina en la conducción del vehículo está más o menos controlada. Manejar con velocidad moderada, con suavidad, a la defensiva, con respeto por la normas de tránsito.

La rutina con esmero solo perfeccionará el mantenimiento de los vehículos, la frecuencia de salida de los vehículos, el respeto por el peatón y por el pasajero, de manera que al interior no se trasladen pasajeros de más o de manera peligrosa en los linderos de la puerta. En esto ha de enfocarse el mejoramiento del desempeño, observando diariamente estas prácticas cada vez con mayor exigencia por parte del conductor y de la administración de la empresa

Esta empresa maneja estos aspectos de manera razonable, aclarando que muchos aspectos del servicio pueden mejorarse, pero que depende, no sólo de la dirección de la OE, sino también de la evolución del entorno social. Hay que tener en cuenta, que uno de los servicios que más interactúa con el entorno social es el de transporte, por lo cual no es fácil que permanezca desligado de los vicios y problemática del medio. Sin embargo, hay otros factores que deben tenerse en cuenta y que son determinados por procesos diferentes a la movilización de pasajeros, que también dependen de la Rutina de Ejecución. La escuela que conduce esta rutina es la cultura del servicio.

Termino proponiendo una breve lista de Factores Clave de Operación (FCO) a evaluar, para la OE del ejemplo, frente a los procesos típicos con miras a mantener las normas de desempeño. Con una evaluación perspicaz por parte de los colaboradores, podrá establecerse aquel proceso crítico al cual enfocar las acciones de mejora. Esta evaluación obedece a percepciones, por lo cual ha de realizarse por personas familiarizadas con el proceso, preferiblemente con dominio del mismo. Los FCO están enmarcados dentro de los elementos fundamentales de la Rutina de Ejecución, desde la perspectiva de la administración, por ejemplo:

- .....
- Regularidad de movimientos
  - Medir y controlar constantemente lo que se hace, de manera consistente
  - Mantenimiento en el tiempo
  - Perfeccionamiento del método
  - Dominio del proceso por los colaboradores
  - Chequeo de la infraestructura

Teniendo en cuenta los elementos fundamentales de la Rutina de Ejecución, una lista de FCO específicos para esta empresa pueden ser:

- Tiempos en operaciones que no agregan valor
- Tiempos de espera de los usuarios
- Seguridad para los usuarios
- Preparación del personal en servicio
- Experiencia agradable en el transporte
- Orientación al usuario
- Quejas de los usuarios por el proceso
- Disposición de recursos para la mejora
- Aporte al paquete de valor

Estos factores clave ayudan a esclarecer el cumplimiento de la rutina, de manera que se genere valor para el usuario.

Por ejemplo, la regularidad de movimientos significa instaurar una práctica de movimientos, de manera constante, que

.....

agreguen valor. Desagregar las operaciones en aquellas que agregan valor y las que no lo hacen, facilita la medición de los tiempos que no aportan a la finalidad del servicio y una Rutina de Ejecución cada vez más conectada con altas normas de desempeño.

El seguimiento y la medición constante, incide en factores como la identificación de las quejas de los usuarios y la seguridad para éstos. Así, este seguimiento y medición, posibilita una evaluación permanente del estado mecánico de los vehículos y tomar decisiones a tiempo para el mantenimiento. De esta manera la seguridad de los pasajeros sería una garantía.

El mantenimiento en el tiempo de altas normas de desempeño, insta hábitos favorables a las expectativas típicas de los usuarios del transporte, como son tiempos de frecuencias cortos entre vehículos y poder tener una experiencia agradable durante su movilización en el vehículo.

El perfeccionamiento del método se logra con la disposición de recursos para la mejora, y el diseño de procesos orientados al usuario de manera que aporten al paquete valor.

Finalmente, el dominio de los procesos implica preparar al personal para el servicio, para la comunicación la comunicación con el usuario.

Con una evaluación del impacto de estos factores clave para la rutina de ejecución, según la figura 2, la OE podrá enfocar su atención en aquellos procesos fundamentales para generar valor en el usuario. Los procesos típicos de una empresa de transporte como esta normalmente son: mantenimiento del equipo automotor, programación de viajes de los vehículos, administración de personal, legalización de vehículos, transporte de pasajeros, comunicación con los usuarios.

Los FCO corresponden a los criterios de selección del proceso. Sugiero utilizar una escala de valoración de uno a siete, donde siete es "Totalmente determinante" y uno "nada determinante". El valor de cuatro se interpreta como una relación neutra entre el factor y el proceso. Por ejemplo, para el factor *tiempo* de

.....

espera de los usuarios, es absolutamente determinante la programación de los viajes por lo cual se le asignaría a este proceso un puntaje de siete. En cambio la comunicación con clientes sería uno, es decir "nada determinante" para el tiempo de espera.

El puntaje total mayor, corresponde al proceso crítico.

Cada uno de estos procesos tiene variedad de operaciones simples, algunas cruciales en la percepción que tenga el usuario del servicio. Por ejemplo, el proceso de transporte de pasajeros reúne operaciones como: acceso al paradero, parada, recepción del pasaje y acomodación del pasajero, movilización, parada de salida, salida del usuario. Todas constituyen operaciones que tienen que ver con el usuario y que deben estar controladas para la satisfacción del cliente.

**FIGURA 2.** Matriz de evaluación de los Factor Clave de Operación.

FACTOR CLAVE DE OPERACIÓN	PROCESO RELEVANTE				
	MANTENIMIENTO EQUIPO AUTOMO-TOR	PROGRAMACIÓN DE LOS VIAJES	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	TRANSPORTE DE PASAJEROS	COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES
Tiempo en operaciones que no agregan valor,					
Tiempo de espera de los usuarios,	5	7	4	5	1
Seguridad para los usuarios,					
Preparación del personal en servicio,					
Experiencia agradable en el transporte,					

FACTOR CLAVE DE OPERACIÓN	PROCESO RELEVANTE				
	MANTENIMIENTO EQUIPO AUTOMOTOR	PROGRAMACIÓN DE LOS VIAJES	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	TRANSPORTE DE PASAJEROS	COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES
Orientación al usuario					
Quejas de los usuarios por el proceso,					
Disposición de recursos para la mejora,					
Aporte al paquete de valor					
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					

**FUENTE:** elaboración propia (2017)

No hay mucho más que decir sobre la rutina de ejecución de este ejemplo.

### CONCEPCIÓN DEL VALOR

Para esta empresa el diseño del servicio, además de incluir normas como un sofisticado equipamiento automotor y normas de servicio ligadas a las exigencias gubernamentales, deberá incluir otras adicionales, que definan una estrategia empresarial particular para diferenciarla ante los usuarios. Esto significa que hay mucho por hacer y no basta con disponer de vehículos cumpliendo con la reglamentación del organismo de tránsito del gobierno: vehículo con salida de emergencia, equipo de primeros auxilios, silla preferencial, y en fin otras disposiciones. Es importante también, de algún modo, proteger la economía de los usuarios. El gasto de transporte es uno de los ítems de mayor peso en los sueldos de las personas, en particular clase media y baja económicamente.

.....

No conozco ninguna empresa de transporte, por ejemplo, que realice descuentos en los pasajes a los estudiantes de educación media y básica primaria. Por el contrario, algún convenio que se ha intentado hacer entre autoridades gubernamentales y empresas transportadoras de pasajeros ha fracasado.

Para que estos acuerdos no se malogren se requiere de la preparación del personal de este tipo de organizaciones, incluyendo personal administrativo, sobre el tema de valor agregado en el servicio de transporte, y el servicio en general. En el siglo XXI la proliferación de las OE de servicio viene en aumento. Algún escrito de estos temas, explicaba que conforme las economías evolucionan, los negocios de servicio van creciendo en cantidad y en generación de empleo. Puede ser lógico, en economías del primer mundo, ya que el poder adquisitivo permite contratar variedad de servicios. Una economía como la nuestra, donde se ha incrementado el turismo, obliga a los negocios básicos de servicio a mejorar su desempeño debido a la proliferación de usuarios de características diversas.

Tradicionalmente se ha clasificado el servicio como un intangible. Por ejemplo, en el servicio de transporte, es difícil saber si la experiencia de viaje, será positiva o no. Uno puede imaginarse de entrada, según el estado del vehículo, los ademanes del conductor, su presentación, por comentarios de otras personas, pero finalmente habrá que pasar por la experiencia para tener criterio propio del servicio recibido.

Esta característica de intangibilidad en los servicios, en unos más que en otros, hace la situación todavía más delicada para estas entidades, más estimulante en la generación de valor. Normalmente, el usuario de primera vez, no sabe cómo le va ir con el servicio y el pago, sea alto o bajo, es un acto de fe. Si no es un servicio de primera necesidad, casi seguro no volverá a esta entidad si su experiencia fue amarga durante la prestación del servicio.

Entonces la pregunta es, ¿por qué ha de tomar una persona un servicio específico y en una entidad específica?

Por ejemplo, ¿por qué ha de tomar un usuario de transporte un microbús de la empresa señalada y no un taxi?

Lo primero es el bajo costo. El transporte en taxi es tres o cuatro veces, como mínimo, más costoso. Lo segundo por lo que toma este servicio, es porque no hay rutas alternas. Lo tercero, y creo que es el último ítem, por el servicio. Normalmente un usuario toma un bus, porque es la única ruta o porque requiere llegar rápido. La necesidad de movilidad, así como de comer, tener un hábitat con los servicios básicos, agua y energía, son necesidades de primer orden para el hombre. Esta clase de servicios se puede denominar primarios. Creo que aquí se concentra la mayor cantidad de entidades de servicios. También proliferan entidades para cubrir necesidades humanas fundamentales como la salud y la educación, con los mejores criterios y normas de desempeño, ya que están orientados al generar dinero para sus dueños. El espacio para cubrir estas necesidades está ocupado por entidades de capital privado, por la incapacidad de los gobiernos.

Pudiera entonces inferirse que hay servicios primarios y otros de orden suntuario, tal como los bienes. Claro está, que puede haber servicio de restaurante para distintas clases de personas, según su poder adquisitivo, pero igual, sigue siendo un servicio para cubrir una necesidad básica. Lo otro, es la diferenciación que buscan las personas, para sentirse de alguna manera diferentes y poderosas. Pero la diferenciación de los servicios como estrategia no es el objeto de esta analogía.

Volviendo a la clasificación de los servicios, los suntuarios son los demás: negocios de peluquería, entretenimiento, gimnasios, servicios profesionales (diferentes a la salud). Servicios bancarios, telecomunicaciones y otros todavía más refinados como formación musical, cuidado de mascotas, entre otros.

¿Por qué han de adquirirse o contratarse esta clase de servicios?

.....

El valor que generan los artistas con sus obras, lo percibe y vive directamente el beneficiario que admira la obra, que la disfruta, así no vaya destinada a un público específico. Simplemente vale para el admirador de lo sublime, de la obra que trasciende el tiempo.

El valor de un servicio profesional, radica en el impacto de la asesoría y acompañamiento del servicio para generar valor en el usuario o en la efectividad de la solución dada para resolver su problema. Los contadores y abogados pueden resolver problemas puntuales de las personas o también a las OE, pero normalmente no aportan a la generación de valor, en particular en las OE.

Partiendo de que esta clase de servicios, en su mayoría fueron creados por los mismo hombres, luego de controlar para cierta parte de la población (no más de la mitad) aceptablemente las necesidades básicas. Generar valor en estos servicios puede reducirse a satisfacer las necesidades de los usuarios, con experiencias satisfactorias para el cliente a precios razonables. No es fácil visualizar la generación de valor en entidades de servicios, máximo cuando no existen procesos de transformación. Se establecen operaciones que impactan directamente en el usuario, En este radica el valor. Simplemente satisface una necesidad. Este grado de confort, de conformidad con el servicio, es solo el valor. Se me ocurre que si en todos los servicios hubiera lugar a la propina, esta sería la cuantificación del valor agregado. De alguna manera, esta cantidad mide el valor que superó las expectativas del servicio esperado.

## **CREACIÓN DE VALOR**

Pero, ¿cuál es el valor agregado de un servicio de transporte? Si el valor agregado debe repercutir directamente en el usuario, pues la experiencia en un viaje urbano dista mucho de una experiencia agradable para el usuario: hay ruido, contaminación durante el viaje, paisajes muchas veces hostiles, calor. Y si viajas con las puertas abiertas, inseguridad.

No es placentero viajar en un bus de transporte urbano.

En la empresa mencionada, el conductor garantiza cierto grado de seguridad, conduce a velocidad razonable, las puertas normalmente permanecen cerradas, al ingresar un pasajero espera que este tome asiento, hay mínimas esperas para el abordaje, los pasajeros viajan sentados, casi siempre. Yo diría que la empresa maneja algunas normas básicas de servicio para generar valor al usuario.

Aspectos como el paisaje hostil, contaminación, ruido externo, no parece que sean del resorte de esta OE, aunque sí el ruido interno proveniente de la radio.

De todos modos, ¿es posible considerar que este servicio genere valor cuando el precio actual representa una proporción del salario mínimo cinco veces mayor que la proporción que representaba hace 40 años, donde posiblemente se viajaba más cómodo? Había menos población, y aunque los vehículos podrían estar más desgastados, las condiciones externas de ruido, contaminación, inseguridad, eran menos evidentes. Este incremento de precio descomunal respecto al crecimiento del poder adquisitivo, significaría que el servicio ha crecido en valor la misma proporción, lo cual no se evidencia.

No pretendo afirmar que lo pasado fue mejor, pero ciertamente el precio de este servicio ha crecido desproporcionadamente respecto al salario mínimo, así como han crecido las tarifas de los servicios públicos.

Si bien, las comodidades han mejorado para el hombre, los costos para acceder a estos también y esto ha hecho que los hombres prácticamente tengan vida de esclavos para pagarlos. Esto es un sofisma. Hay disponibles servicios de todo tipo para mejorar las comodidades del hombre para comunicarse mejor, más rápido, pero el poder adquisitivo ha disminuido para la mayoría de las personas, que cada vez son más. Y la pregunta es: ¿requiero todas estas comodidades, requiero comunicarme ágilmente y con todo el mundo, para qué?

Esto solo puede ser útil para una clase muy reducida de

.....

hombres, hombres poderosos de negocios, aquellos que están en la punta de la pirámide social. También, puede serlo, para los que viven del negocio de las comunicaciones.

Tiene sentido tomar este servicio para simplemente dar y dar vueltas en la ciudad, para ir de un lugar a otro, porque no hay nada más que hacer y con los días regresar a lo mismo, sin misión concreta, tampoco tiene sentido.

Si el único entretenimiento de una dama, cercana a la tercera edad, es tomar esta ruta para dirigirse a un sitio diariamente y pasar la tarde allí, tomarse un café, hacer una que otra compra, hablar con las personas, esta ruta le da valor a ella. Satisface una necesidad, de manera tranquila, que es lo que buscan usuarios como esta persona. Seguridad. Igual, tiene valor para el estudiante que requiere esta ruta para transportarse a la universidad. Su misión es cumplir con los estudios de su carrera profesional, para lo cual debe acudir a la universidad casi a diario.

El valor agregado en el servicio tiene lugar para un conglomerado específico de personas. No para todas, así hagan uso del servicio, que muchas veces es casual.

Piense en qué sucedería si estos servicios, en especial los suntuarios, desaparecieran. ¿Qué pasaría con su vida? Si la respuesta es "nada", no se altera en absoluto, son servicios que no tienen ningún valor para usted.

Sabemos que la humanidad ha vivido la mayoría de su historia sin muchos de estos servicios. Podría afirmarse que se han desarrollado en las últimas décadas del siglo XX.

## **EXIGENCIA**

Un indicador importante de la exigencia para una OE se deriva de la capacidad de innovación y su gestión al respecto. En este caso, innovación tanto en los recursos y facilidades como en el diseño del servicio. En esto hay mucho por mejorar. Normalmente en los servicios se innova en la tecnología de información y comunicación, situación que

no es la excepción en esta empresa de transporte. Esto ha permitido a los conductores del siglo XXI, estar comunicados permanentemente con el mundo exterior, vía satelital. Esto favorece un monitoreo constante del vehículo a través de sus rutas. Es posible que esto redunde en beneficio de la seguridad para los pasajeros, pero es solo uno de tantos atributos que caracterizan un servicio orientado al cliente. Hay que desarrollar muchos otros. Habrá que trabajar en el rediseño de los vehículos, algunos incómodos por sus dimensiones, situación que repercute en la comodidad de los pasajeros. En cuanto a la retribución social, que habría de incorporarse al paquete de valor, por ser un servicio básico, no se tiene en consideración. Por ejemplo, beneficios para estudiantes de básica primaria y educación media, teniendo en cuenta que la mayoría de los estudiantes de instituciones públicas son de escasos recursos económicos.

Muchas organizaciones de servicio, degradan este concepto y evidencian con más voracidad su afán de ganancias y enriquecimiento que las mismas industrias manufactureras. Normalmente operan dentro de una zona de comodidad, aprovechando muchas de las necesidades básicas como en el caso de la movilización de las personas. Esta zona de confort, es peligrosa para elevar las normas de desempeño, ya que esta actitud anula cualquier posibilidad de mejora.

El transporte es un ítem muy alto del sueldo de cualquier empleado y esto parece no preocupar ni tenerse en cuenta por parte de estas organizaciones. En ellas fluye el dinero a borbotones diariamente, con poca retribución social, por el contrario con daños crecientes al medio ambiente a través de su flota vehicular: ruido, polución por el uso de combustible, contaminación visual, entre otros. De todos modos, la visión estratégica es una debilidad que es propia de cualquier organización tipo Pyme, y se resalta la disciplina y exigencia en la rutina de ejecución, caracterizada por amplios horarios de cobertura, prácticamente desde 5:00 am hasta pasadas las 10:00 pm, control emocional de los conductores para tolerar ambientes hostiles por el calor, ruido, polución, obstáculos en la vías, entre muchos factores propios de la vida en la urbe.

.....

La empresa del ejemplo en cuestión, si bien no opera totalmente en la zona de confort tampoco evidencia un salto decidido hacia niveles más altos de desempeño, pero es posible que esté en un escalafón más alto que la mayoría de empresas de transporte urbano en cuanto al servicio. Este caso constituye un ejemplo práctico.

Dado el origen de la mayoría de las OE, esencialmente entrópico y algo agresivo, es difícil encontrar ejemplos más inspiradores, aunque deben existir. Por lo general, el nacimiento de las empresas es el resultado de la apropiación de ideas, el despojo de recursos, el manejo de intrigas para obtener el poder de mando. Así como los partos, la gestación de una OE, básicamente, es un proceso lento y doloroso e implica atropellos a la dignidad humana casi siempre.

### **CASO 3: ORGANIZACIÓN MANUFACTURERA**

De todas formas existen empresas en nuestro medio que han nacido con carácter industrial, de progreso y cultura que involucra el respeto por las personas. Me refiero a una empresa de manufactura de etiquetas industriales, localizada en el sur de la ciudad de Medellín, nacida en 1992.

### **DISEÑO**

El diseño es el principal factor diferenciador de la empresa. El arte industrial, implica desarrollar y contratar personal con talento creativo y tecnología apropiada para la precisión de la elaboración del grabado. Si bien los diseños son proporcionados por los clientes industriales, por medio de archivos digitalizados en software especiales para este tipo de arte, la virtud de esta empresa radica en lograr aglutinar y conformar el diseño logrando la impresión y la claridad de las imágenes que los clientes requieren. Es un trabajo conjunto entre creativos de los clientes institucionales y los técnicos en impresión industrial de la empresa.

La empresa atiende diversos sectores de la industria, bastante desarrollados en el sistema de producción masiva,

caracterizados por las economías de escala, entre estos están: el sector petrolero con sus productos lubricantes, farmacéutico, cosmético, alimentario, plástico, y las industrias de aseo personal y del hogar.

Muchas de las empresas de estas industrias son compañías de categoría mundial, que trabajan con altos estándares de calidad, según la literatura especializada, lo que traslada una gran responsabilidad a nuestra empresa proveedora para entregar etiquetas que realmente agreguen valor a los productos de sus clientes. Desde hace varios años realiza exportaciones a Perú, Ecuador, Cuba, Centro y Norteamérica.

En el mundo industrial, es particularmente complejo desarrollar motivos o ideas novedosas que no hayan sido convertidas en innovaciones de alguna manera. Partiendo de que una idea brillante, materializada en un invento para la humanidad, es concebida como un desarrollo. Además, cuando es posible lograr la comercialización de esta idea, el mundo empresarial habla entonces de innovación.

El concepto de diseño también ha migrado, en el contexto de empresa, hacia adaptaciones o mejoras realizadas a alguna creación o motivo ya establecido y que ha sido comercializado. Bajo esta perspectiva, normalmente las empresas trabajan en diseño, antes que en nuevas creaciones que a la larga requieren de mayor inversión y esfuerzo investigativo.

Para desarrollar hay que investigar. Muchos de los grabados de las etiquetas que elabora esta empresa, están con algún retoque o modificación, difícilmente un desarrollo se aplica en los productos comerciales. Se utilizan los mismos materiales, casi las mismas ideas de tiempo atrás, los principios de impresión no varían. En los últimos tiempos ha incorporado las tecnologías del mundo digital.

El artista trabaja más en desarrollos, las empresas, al menos las grandes, en diseño. Esto quizá, por el asunto que en páginas iniciales expliqué acerca de la dificultad de buscar la perfección en productos de consumo masivo.

---

## DISPOSICIÓN DE LOS RECURSOS Y FACILIDADES

La distribución de las facilidades de la planta, obedece a una combinación de distribución por proceso y de línea de ensamble.

Se encuentran claramente diferenciados los procesos de pre prensa, producción y logística interna del producto. Como se trabaja contra orden, no se evidencia inventarios en procesos y sólo los necesarios de materia prima y de producto terminado. Esto facilita el flujo de producción, que tiene algún enfoque JIT. Una de las prácticas de trabajo que complementa este enfoque, es disponer un día a la semana para hacerle mantenimiento preventivo a cada máquina durante seis horas. De esta manera, se reduce el riesgo de paros no programados. Esto es posible, porque se ha instalado una máquina que opera como una celda de producción al incorporar ella sola cuatro operaciones en manufactura, donde se configura la etiqueta: screen, barniz, laminación, estampado. Así que se tiene una distribución combinada de procesos y línea de ensamble.

Para los sistemas de información, programación y control la empresa dispone de un software que integra la gestión de las diferentes áreas de la empresa. De este modo, con este software es posible programar y controlar la producción. Para alimentar este software se utilizan varios formatos, uno de ellos es el de recepción de pedido, donde se caracteriza al cliente y el producto que necesita. Con las órdenes de pedido ingresadas al software y programadas en las máquinas se elabora el plan de producción para 15 días o lo que se requiera. Esta orden se le entrega a *compras* para que proceda a la gestión de los insumos que necesita para la elaboración del pedido. Para la programación, el software posee una configuración por colores para observar qué pedidos están programados y atrasados, cuáles están a tiempo (en proceso) y cuáles están en cola con tiempo para ser elaborados y cumplirle al cliente.

## **RUTINA DE EJECUCIÓN**

Esta Organización se caracteriza por tener algunos pocos clientes industriales que utilizan casi toda su capacidad, por lo cual dispone de tres turnos. Esta posición ha sido posible, gracias a la reputación de la compañía en cuanto a la calidad de su trabajo.

Dentro de la rutina de ejecución está el trato continuo y constructivo con sus clientes, el intercambio de información técnica, el apoyo en la consecución de los materiales y diseños. De este modo, se ha logrado crear un vínculo fuerte con los proveedores, aplicando uno de los principios de calidad de Deming: la relación mutuamente beneficiosa entre proveedores y compañías compradoras. La rutina de ejecución la constituyen todas aquellas acciones y tareas de la estrategia de operaciones que tiene que ver con programación y control de la producción, emanada del plan maestro, hasta llevar el producto al cliente, es decir, incorpora actividades de logística de entrega: facilidades para la manipulación, empaque, embalaje y distribución del producto. Este subsistema de logística y de producción, en lo concerniente a la fabricación y control de lo fabricado, esencialmente es la rutina de ejecución.

## **MANTENIMIENTO EN EL TIEMPO**

En la rutina de ejecución es básica la constancia en el propósito de mejorar lo que se realiza, los métodos de trabajo, la actitud hacia los clientes, el servicio, la labor del día a día. Esta empresa mantiene el propósito de innovar en sus procesos, ajustar sus técnicas y perfeccionar sus patrones a la medida de las modificaciones al diseño realizadas por sus clientes. Esto es parte de la rutina, lo que la convierte en una empresa de carácter innovador. Esta innovación parece que es característica esencial en las empresas que generan un alto valor en lo que hacen.

Otra práctica esencial para mantener en el tiempo los patrones de desempeño corresponde a la constancia en el mantenimiento de los proveedores, tanto de servicios como de materiales para

.....

la ejecución de los procesos de la empresa. Esto es un asunto crítico, sobre todo para los materiales y servicios relevantes en el valor del producto. Hay insumos que no se materializan en el producto pero que son determinantes en el proceso, insumos químicos, por ejemplo. Hay un tipo de alcohol industrial que es fundamental en el mantenimiento de variables como la humedad, en el proceso litográfico. Identificar los proveedores de estos insumos o materias primas excelsas para el valor del producto, es tarea loable de la dirección, pero mantenerlos es más importante y relevante aún en el posicionamiento y dinámica económica responsable de la organización y en el respeto por los requerimientos de los clientes.

### **PERFECCIONAMIENTO DEL MÉTODO**

El perfeccionamiento del método de trabajo va de la mano de varios factores: renovación de la capacidad de la organización en cuanto a su curva de aprendizaje, que depende, a su vez, del desarrollo de los procesos, las competencias del personal y la cultura de la organización. Y es que la evolución de la curva de aprendizaje implica dominio de los procesos por parte del personal y mejoramiento de la organización de las técnicas y del método para que sea posible esto. La rutina de ejecución, de alguna manera lleva a evolución en la curva de aprendizaje, pero el perfeccionamiento del método puede exigir algo más, como lo es la constante investigación y realización de pruebas para el desarrollo y la experimentación de nuevos conceptos. Esto a la vez, implica uso de nuevas tecnologías para lograr los resultados en las pruebas que se buscan. Estas consideraciones acerca del perfeccionamiento del método y dominio del proceso, llevan a la conclusión de la necesidad de conocimiento en una empresa como esta para generar valor. El conocimiento, a su vez, requiere de capital. El conocimiento y más que este, el saber, tiene un alto costo. No todas las empresas están en capacidad de tenerlo a su disposición. Esta empresa a pesar de operar en Colombia opera con capital internacional, lo que la hace fuerte en materia de financiamiento.

De todos modos, el hecho de incorporar personal técnico calificado y prepararlo paulatinamente en el desarrollo de su trabajo a través de capacitación dada por personal experto al interior de la misma, el disponer personal de ingeniería y personal experto en impresión industrial, también ha facilitado el progreso en el dominio de los procesos y el crecimiento en la tasa de uso de la capacidad de la planta.

## **GENERACIÓN DE VALOR**

Los clientes industriales son empresas manufactureras de productos normalmente masivos, y las etiquetas constituyen uno de sus insumos importantes para sus productos, a tal punto que puede constituir un componente que agrega valor a sus productos. Esto, porque, a pesar de no hacer parte del artículo, si constituye para el cliente un valor importante para dar a conocer el producto en el mercado y reconocer los contenidos que lo integran. Que el consumidor final pueda reconocer las características de su producto, con información confiable, es una forma de orientar y educar al cliente, una de las tres aristas de la calidad de Deming. Estas etiquetas industriales, también requieren de una arte o diseño gráfico previo, que se va modificando en el tiempo de acuerdo con la evolución de las tendencias culturales.

La etiqueta en el producto que llega al consumidor final, además de recrear el tipo de artículo que lleva el cliente y orientar en su composición y uso, de alguna manera recrea el producto y lo diferencia de otras marcas, facilitando su reconocimiento.

Interesante también es resaltar que este valor que genera la empresa, se refleja en los sueldos de sus empleados. De nada sirve generar valor, si no se comparte con los colaboradores que intervienen en los procesos para lograr esto. Esta dinámica, facilita un ambiente laboral estable en cuanto a la moral alta, y un permanente deseo de aprendizaje y conservación del know-how.

---

## EXIGENCIA

Los materiales y acabados son cuidadosamente evaluados en todas las fases del proceso, para lograr desarrollar productos estéticos, durables y económicos, de acuerdo con la viabilidad particular de cada proyecto. Según expresó una de las ingenieras de la empresa, el resultado final es un producto que compite en calidad y presentación con los producidos por las mejores empresas del ramo en Norteamérica y Europa.

Además, manifiesta que la empresa cuenta con un equipo de profesionales que atienden la Región Andina, Centro y Norteamérica. Este equipo acompaña constantemente a los clientes en sus diversos desarrollos y proyectos, prestando asesoría en la creación misma de los productos o empaques. De este modo, la compañía aporta a cada uno de ellos una gran experiencia adquirida en todos los aspectos de la conversión de materiales para este tipo de aplicaciones, guardando gran confidencialidad.

La exigencia de esta OE en sus procesos para agregar valor, la ha conducido a estar en la vanguardia en el uso de la tecnología, y a competir en exigentes mercados internacionales. Las máquinas son de construcción europea para flexografía y de tecnología japonesa para la línea Letter Press. Máquinas en las que se pueden imprimir variedad de colores, aplicar barniz UV, estampar al calor, laminar superficies, imprimir en el reverso y/o en el adhesivo, y troquelar en una sola vez. Todo lo anterior está controlado por un sistema de inspección de registro por vídeo.

Como las máquinas están dotadas de dos sistemas de secado: aire y lámpara UV, permiten que se utilicen cuatro tipos de tintas. El tipo de tinta depende del uso final de la etiqueta, la calidad deseada y el precio.

La gama de materiales (autoadhesivos y no autoadhesivos) que pueden ser procesados en estas máquinas es muy amplio: papeles esmaltados, polipropilenos, polietilenos, PVC, entre otros.

.....

Todo el éxito, manifiesta la ingeniera, consiste en saber combinar y conocer a fondo la compatibilidad de todos los insumos que van a ser utilizados en la producción, con el fin de obtener una alta productividad, calidad y a un precio competitivo.