

PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA GESTIÓN Y MEJORA DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE MATANZAS .CASO UDI-CEAT

Ing. Numidiat María Zulueta Fontén¹, Dr.C. Alberto Medina León²

1. *Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. numidiat.zulueta@umcc.cu*
2. *Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. alberto.medina@umcc.cu*

Resumen

La gestión eficiente en el Proceso de Contratación para la compra de Materias Primas y Materiales (tanto nacionales como importados), destinados a la elaboración de los diferentes productos y demás equipamiento de apoyo al proceso productivo, es de vital importancia para el éxito de la organización, así como la venta posterior de las diferentes producciones terminadas a los clientes, por lo que se necesita que el Proceso de Contratación se gestione eficazmente para el cumplimiento de su misión de cerrar el ciclo investigativo con la producción, por lo que el presente trabajo tiene como objetivo: Mostrar el procedimiento y las herramientas para lograr una mejor satisfacción al cliente basado en procesos de mejoras, aplicado a la organización con énfasis en el proceso de Contratación para la actividad de compra venta. Para lograr este objetivo se hace necesario entender primero, y después cambiar, los procesos donde ocurren las ineficacias, defectos, baja satisfacción o el bajo ritmo de producción. De esta forma mejoraran la eficacia, la eficiencia y la flexibilidad de los procesos para que el trabajo se realice de una forma más rápida, económica y centrada en aspectos esenciales.

Palabras claves: Procedimiento, herramientas, proceso, mejora.

Introducción

En la actualidad existe un gran interés en orientar y precisar la Gestión por Procesos sobre la base de sus procesos claves y/o relevantes, según la proyección estratégica de la organización, al constituir esta la modificación y respuesta más profundas de los sistemas de trabajo que se demandan en estos tiempos. Esta necesidad se ha comprendido, pues en el entorno competitivo de hoy se observa un cambio radical en el comportamiento de las variables de orientación hacia el cliente.

El desarrollo ha permitido que afloren nuevos modelos de gestión (ISO 9000, entre otros), que consideran como requisitos, centrar la actuación en la gestión de procesos. Estos se ejecutan en una organización tanto si se gestiona o no dando una explicación a las personas para que estos se ejecuten correctamente o se puedan analizar, gestionar y mejorar.

En el entorno actual, las universidades constituyen una fuente de aporte a otras organizaciones y se encuentran estrechamente relacionadas con las mismas a través de los Centros de Estudios e Investigación y la Universidad de Matanzas también forma parte de esquema.

Es por ello que es necesario una gestión eficiente y mejorada en el Proceso de Contratación para la compra de Materias Primas y Materiales para la producción, para la compra de Insumo y ATF para los procesos docente y de apoyo y para la venta de las Producciones Terminadas a los clientes.

Desarrollo

A continuación se desarrollará el procedimiento para la Gestión de procesos “DiANA”, propuesto por Medina León et. al (2018). El nombre de este procedimiento implica que la propuesta se centra en aquellos procesos de mayor impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y en las necesidades de los clientes y las herramientas que permitirán brindar mejor servicio al cliente.

Objetivos del Procedimiento

El procedimiento propuesto tiene como objetivos los siguientes:

Crear procesos que responda a las estrategias y prioridades de la organización y por lo tanto de sus clientes.

Conseguir que todos los miembros de la organización se concentren en los procesos adecuados.

Representar los procesos de la organización como base para lograr mejorar la eficacia, la eficiencia y la flexibilidad de los procesos para que el trabajo se realice de una forma más rápida, económica y centrada en aspectos esenciales.

Crear una cultura que haga de la gestión por procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la organización; un sistema de trabajo basado en la continua.

La Figura 1 grafica la propuesta del Procedimiento DiANA que tiene como precedente las metodologías y/o etapas propuestas por Harrington (1991); Heras (1996); Triskler (1998); Zaratiegui (1999) y Amozarrain (1999).

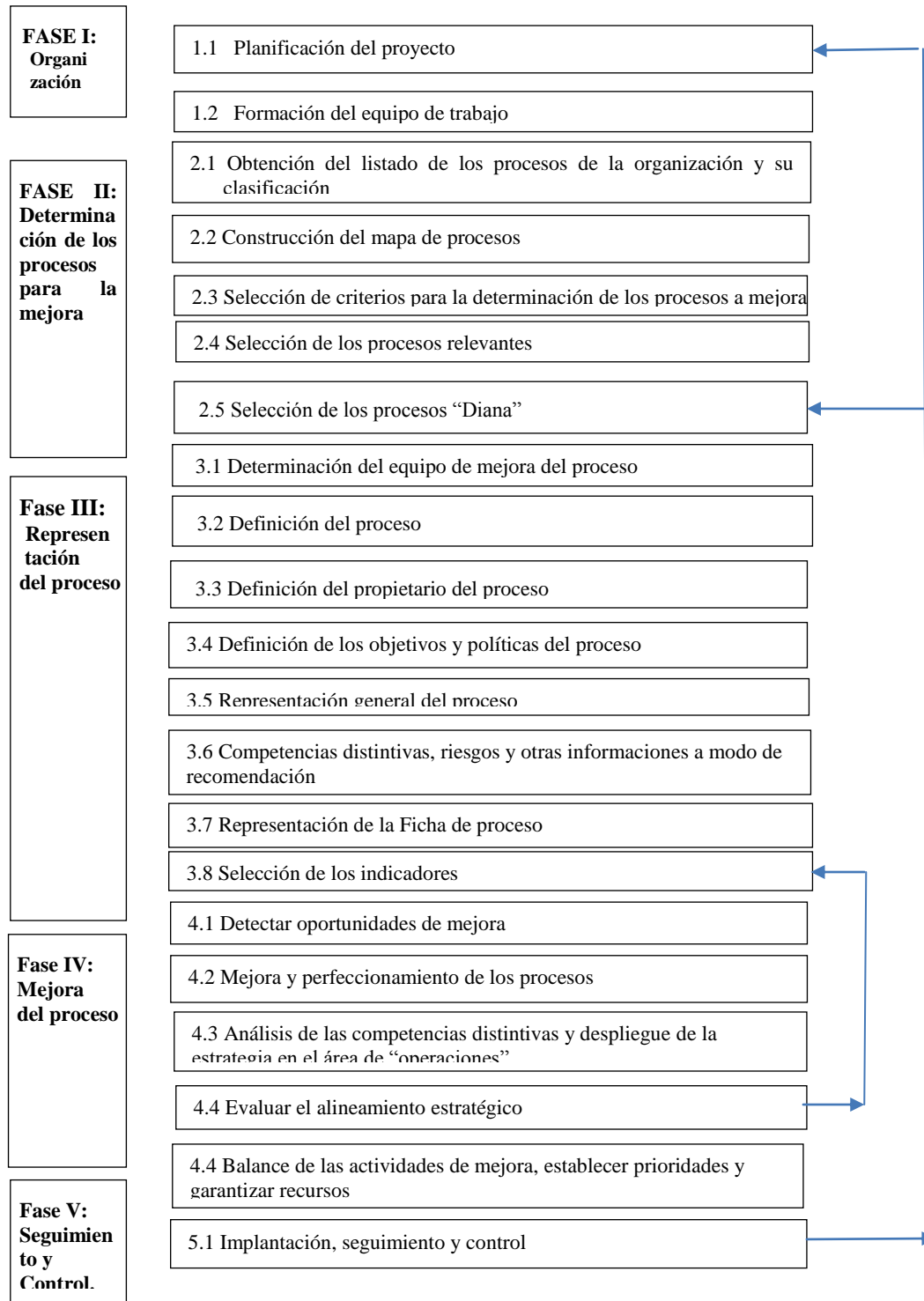


Figura 1: Procedimiento para la Gestión de procesos (DiANA). Fuente: Medina León et.al (2012)

El mismo consta de cinco fases que serán explicadas minuciosamente ya que son de vital importancia en el objeto de investigación.

Descripción de las fases del procedimiento DiANA

Fase I: Organización

1.1 Planificación del proyecto

Antes del inicio del trabajo se precisa establecer la planificación de las reuniones para el desarrollo del proyecto. Durante las sesiones de trabajo grupal de esta etapa, se deben considerar como premisas fundamentales las siguientes:

La presencia del máximo líder de la organización.

El grupo debe estar integrado por personas con experiencia en la organización, conocimientos técnicos de la actividad e iniciativas.

1.2 Formación del equipo de trabajo

Comprende la formación de un equipo de trabajo multidisciplinario compuesto por no más de siete u ocho personas, en dependencia del tamaño de la organización, en su mayoría miembros de la dirección de la misma. Asimismo, deben poseer conocimientos en sistemas y herramientas de gestión, contar con la presencia de algún experto (interno o externo) acerca de la Gestión por Procesos y nombrar a un miembro del consejo de dirección como coordinador o facilitador del proyecto.

Fase II: Determinación de los procesos para la mejora

2.1 Obtención del listado de los procesos de la organización y su clasificación

2.1.1 Obtención del listado de los procesos de la organización

Antes de adentrarse en cualquier nueva iniciativa de gestión es esencial familiarizarse con los procesos empresariales internos propios de la empresa. Por tanto, en esta fase se recogerá, mediante una sesión de *brainstorming*, una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa sobre la base de los postulados siguientes:

- ✓ El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en él. Asimismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- ✓ La totalidad de las actividades desarrolladas en la organización deben estar incluidas en algunos de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.

- ✓ Se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 y 25 en función del tipo de organización, pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior.
- ✓ Se puede tomar como referencia otras listas afines al sector en el que se encuentra la organización.

En la sesión de trabajo del grupo, para lograr el consenso acerca del listado de los procesos de la organización se recomienda dividir al equipo de mejora en tres subgrupos. Con antelación, o en la propia sesión se deben circular varios listados de procesos obtenidos de trabajos precedentes, en el sector o fuera de él; así como entidades internacionales de éxito, con el fin de servir de referencia. Todos los subgrupos no tienen por qué tener los mismos listados. Aclárese que estos listados son a manera de recomendación.

Cada subgrupo, desde su perspectiva, presenta la relación de los procesos conformados por ellos. Se recomienda el uso de un medio informativo de manera que se mantengan las tres propuestas al alcance de todos.

Posteriormente, se trabaja en la búsqueda del consenso para el listado de los procesos entre los equipos. Se plantea trabajar de lo más simple a lo complejo; hasta lograr el consenso.

Resulta imprescindible dejar definida la misión de cada uno de los procesos y proceder a su aprobación por el grupo. Se le solicita al director o al jefe del proyecto de mejora que realice una propuesta del responsable en elaborar en un párrafo la misión y límites del proceso. La aprobación es por el grupo. Este paso además de facilitar actividades posteriores (propietario del proceso, ficha, etc.) consolida el trabajo realizado hasta la fecha. Debe recordarse que por lo general existen intereses personales y una cultura funcional acentuada.

2.1.2 Clasificación de los procesos de la organización

La clasificación de los procesos deberá estar en dependencia de la contribución que realizan a la actividad fundamental de la organización. La utilización posterior de esta clasificación en la elaboración del mapa de procesos es un tema coincidente por los autores que desarrollan esta ciencia Negrín Sosa (2003) y Ponjuán Dante (2006), aunque en ocasiones con terminologías distintas. Se determina la utilización de: Procesos Estratégico, Procesos clave o misional, Procesos de apoyo o soporte.

Se procede entonces a la clasificación de los procesos por cada grupo quienes publican su resultado en el medio informativo, se buscan los puntos de contacto entre los tres equipos y se llega al resultado final por consenso.

2.2 Construcción del mapa de procesos

El mapa de procesos es más que una representación gráfica de la secuencia e interacción de los procesos, resulta una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados que impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales Salvador Oliván & Fernández Ruiz (2012) ; muestra cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés; da la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización; un método para visualizar las actividades de una empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones. Permite:

- ✓ Elaborar un esquema general en el que se reflejen la totalidad de los procesos que se realizan en la empresa y las relaciones principales que se establecen entre ellos.
- ✓ Responde a dos preguntas esenciales en el desarrollo de la mejora de los procesos, a saber: ¿Son todos los procesos que desarrolla la organización? ¿Existe alguna actividad que se realice en la organización y que no se encuentre reflejada en estos procesos?
- ✓ Una excelente guía para el diseño de la estructura de la organización.

Ciertamente, aún resulta limitada la utilización del mapa de procesos como comparación de la estructura organizativa y del cumplimiento de la estrategia de la organización cuando debería ser una herramienta poderosa para este propósito. La estructura organizativa muestra o representa la manera en que se debe organizar la empresa, los procesos la forma en que se transforman las entradas en salida; ambos responden a la estrategia trazada. Por tanto, el mostrar en el mapa las principales relaciones entre los procesos en respuesta a la estrategia fijadas es de gran utilidad para el perfeccionamiento de la estructura organizativa.

Para su creación se recomienda:

1. Cada miembro del equipo deberá plasmar las principales relaciones entre los procesos en una matriz “n x n”, donde “n” es el número de procesos. Se les plantea a las personas vote sólo por 5 relaciones en una escala de 1 a 10, donde 10 representa la relación más fuerte y 1 la más débil. Pueden repetirse los valores.
2. Realizar el consolidado de las tablas individuales por medio de la suma de los valores propuestos, respetar el criterio de considerar solo las cinco más relevantes relaciones. Esto no es un dogma, solo una guía de trabajo; pero el criterio recomendado está sustentado en el teorema de Euler y aplicado para lograr una representación en un solo nivel o plano.
3. Sesión de trabajo para obtener el consenso del equipo sobre la base del consolidado propuesto.

4. Construcción del mapa de Procesos. El mapa se crea con los tres niveles y las relaciones obtenidas. El sentido de la relación, dado por fila y columna, se manifiesta en la saeta que une a los procesos donde la cola es la fila (origen) y la punta (columna) el destino. Existen procesos que poseen relaciones con fuerza en ambos sentidos y quedará reflejado con la existencia de saetas en las dos puntas de la flecha.

2.3 Selección de criterios para la determinación de los procesos a mejorar

La matriz objetivos estratégicos-repercusión en el cliente se crea para determinar el orden de los procesos a ser mejorados. Esta matriz contiene los dos criterios más difundidos, dada la propia esencia de la gestión por procesos: alineación de los procesos con la estrategia (objetivos estratégicos) y orientación al cliente (repercusión en el cliente). Los mismos se explican a continuación:

Impacto del proceso (IP): Valoración de la incidencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos o metas de la organización.

Repercusión en el cliente (RP): Reflexión para cada proceso acerca de las incidencias que posee en la satisfacción de los clientes de la organización.

Otros criterios manejados en la literatura e incorporados a la selección de los procesos para la mejora son:

Posibilidad de éxito a corto plazo (ECP), basado en que se deben abordar primero aquellos procesos que más posibilidades tienen de alcanzar el éxito en el menor tiempo posible y, por tanto, ser más redituables Nogueira Rivera (2004).

Variabilidad (V) y Repetitividad (R), por ser las dos características esenciales que hacen importante el estudio de los procesos. Adicionalmente, las organizaciones que aplican de forma sistemática estas herramientas de mejora, con seguridad, llegarán al momento en que los procesos de apoyo, por ejemplo, sean la causa principal de las insatisfacciones de los clientes, dado que los procesos claves o misionales ya mejorados reiteradamente, se encuentran ajustados y alineados. Evidente resulta que, en la medida que un proceso se repita más, será decisivo dedicarse a su mejoría. De ahí se puede definir:

Variabilidad (V): cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas que, a su vez, generan variabilidad en los resultados.

Repetitividad (R): los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una y otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo: a más repeticiones más experiencia.

Valor agregado al producto final (VAPF), se utiliza para definir la cantidad que se incorpora al valor total de un bien o servicio en distintas etapas del proceso productivo, de distribución y de comercialización Machado Rodríguez (2003).

Peso Económico (PE), pues los recursos financieros constituyen un factor importante en el contexto de la limitación de recursos. Además, el costo del proceso debe ser estimado, no sólo por la carga de trabajo, sino también por la carga de recursos humanos y capital invertido Claveranne & Pascal (2004)

Perfiles de Competencias (PC), se utiliza para definir el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes e intereses del personal de contacto en las empresas, cuya demostración en el desempeño de las funciones implica un determinado nivel de complejidad de los procesos mentales, con el consiguiente logro de los resultados esperados Parra Ferié (2005).

Como se aprecia, son varios los criterios que se pueden considerar en la selección de los procesos a ser mejorados. Además, resulta factible la incorporación de algún otro criterio que el equipo considere diferente a los mencionados.

2.4 Selección de los procesos relevantes

Una vez establecido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de mejora y presentados a la Alta Dirección, para su revisión y aprobación y como pre-selección a la obtención del orden de los procesos a ser mejorados (Diana), se debe aplicar el método del coeficiente de Kendall.

El algoritmo a seguir consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento según el grado de importancia de cada uno de los procesos. Para ello, el equipo deberá reflexionar acerca de los principales elementos que inciden en la selección de los procesos a mejorar (abordado en el paso anterior).

Este método permite reducir el listado de procesos (se les llama procesos relevantes) en función de su importancia y, a la vez, verificar la concordancia entre los juicios expresados por el grupo de expertos, con respecto a las evaluaciones que ofrecen para seleccionar los procesos relevantes. Con la aplicación de esta herramienta el listado se reduce a valores entre seis y ocho, lo que permite que el próximo análisis se realice con una mayor profundidad.

2.5 Selección de los procesos “Diana”

Para la selección de los procesos “Diana” se propone aplicar la matriz de objetivos estratégicos (IOE)/ repercusión en el cliente (RC)/ éxito a corto plazo (ECP); mostrada en la Tabla 1. Se incorporan, además, otros elementos o criterios que el equipo considere oportunos. A partir de ahí, se obtiene la puntuación total de cada proceso (TP).

Procesos	Objetivos estratégicos (IOE)				Total de IOE	Repercusión en el cliente (RC)	Éxito a corto plazo (ECP)	Repetitividad (R)	Variabilidad (V)	...	Total de cada proceso (TP).
	1	2	...	n	Peso Ponderado PP	PP	PP	PP	PP		
1											
2											
n											

Tabla 1: Matriz modificada objetivos estratégicos – repercusión en el cliente. Fuente: en aproximación a (Amozarrain 1999), (Nogueira Rivera et al. 2004).

Los criterios que formarán parte de la matriz serán aquellos que el equipo de mejora, con una valoración subjetiva, determinó como influyentes para la aplicación del método Kendall en la selección de los procesos relevantes.

Existe consenso en la literatura en cuanto a la importancia de las dos primeras variables, y la experiencia práctica ha demostrado que resulta viable considerar como factibles las cinco primeras. En cuanto a las restantes, se considera que están reflejadas en las primeras.

La solución de esta matriz puede ser abordada de dos formas distintas: la primera, bajo la consideración de que todos los criterios poseen la misma importancia y significación en cuanto al momento en que se aplica, o el sector al que pertenece la empresa; y la segunda, ofreciéndoles pesos relativos a cada uno de los criterios que denoten su importancia y significado que implica un procedimiento más complejo que el anterior, pero sin dudas, más preciso (análisis multivariado, Método Saaty)

La correlación establecida como variable de ponderación en la matriz confeccionada es: fuerte (10 puntos), media (5 puntos), y baja (1 punto). Una vez calculado el total de puntos para los procesos relevantes, el equipo selecciona los más significativos con referencia a los de máxima puntuación. Deberá realizarse el diseño o rediseño de todos los procesos relevantes (uno a uno) con inicio en los procesos Diana. La cantidad de procesos a ser mejorados de una vez depende de las particularidades de cada empresa y en especial de la fuerza de trabajo calificada que dispone para enfrentar esa labor.

Fase III: Representación del proceso

Realizar la representación del proceso presupone la ejecución de un conjunto de pasos que logran su resultado o materialización final en la Ficha de proceso y de indicadores. A continuación, se expone un esquema que sintetiza las actividades a realizar (Ver Figura 2).

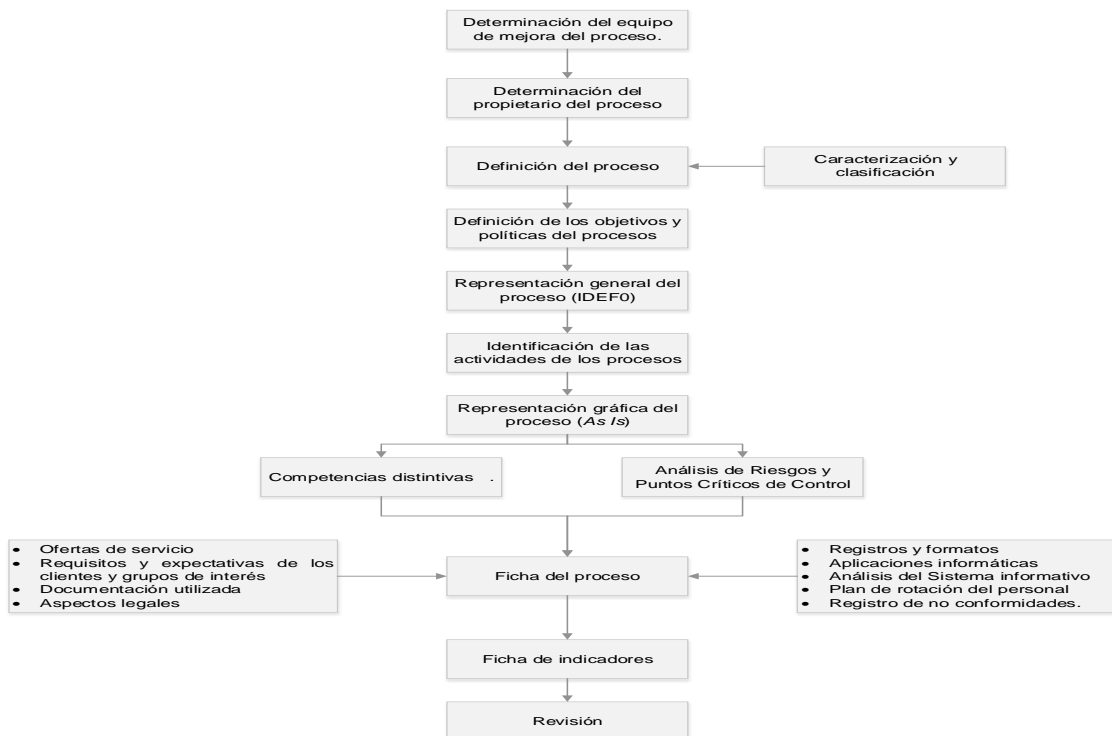


Figura 2: Procedimiento propuesto para la representación de procesos y su concreción en las Fichas del proceso e indicadores.

3.1 Determinación del equipo de mejora del proceso

El equipo de trabajo deberá estar constituido por grupo de personas propuestas por el jefe del equipo de mejora, en cantidad entre seis y ocho en función de la complejidad del proceso y tipo de organización, con conocimiento del proceso y posibilidad de aportar ideas y criterios, liderados por el propietario del proceso. En lo posible es importante contar con la presencia de personas que resulten suministradores o clientes del proceso que se analiza.

3.2 Definición del proceso

El equipo debe definir el alcance del proceso empresarial objeto de estudio y su relación con otros procesos que la organización utiliza para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento (ciclos P, D, C, A), de manera que todos estén de acuerdo con el trabajo que deben realizar. A ello contribuye la confección de una ficha, denominada ficha del

proceso, que incluye los elementos del proceso que se mencionan a continuación: nombre, responsable, finalidad, objetivos, clientes, proveedores, otros grupos de interés, procesos relacionados y contenido.

En este punto se deberá resumir: misión y objetivos, clasificación y caracterización del sistema límites, entradas y salidas, competencia distintiva. En procesos de servicio considerar criterios como nivel de contacto, relación cliente/mercado (*case mix*), grado de interacción y adaptación junto al grado de intensidad de la mano de obra Schmener (1986) ápod Schroeder et. al. Estas clasificaciones son necesarias por su influencia en las decisiones de operaciones, y en el diseño y mejora de procesos.

Para establecer los objetivos básicos del proceso se debe rescatar la información contenida en la matriz utilizada para la selección de los procesos Diana para constatar que:

- ✓ Esté alineada con los objetivos estratégicos. El equipo debe lograr el despliegue de los objetivos estratégicos a través del proceso.
- ✓ Las necesidades de los clientes. Se analiza la repercusión del cumplimiento de las necesidades de los clientes del proceso, a través de: entrevistas, encuestas u observaciones directas sobre sus expectativas.

3.3 Definición del propietario del proceso

El propietario del proceso es nombrado por la alta dirección de la organización y puede o no ocupar responsabilidades funcionales. Debe poseer un amplio dominio del proceso y, sobre todo, capacidad para analizar con enfoque sistémico y en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos. En muchas ocasiones una excelente medida para un área de la organización perjudica el resultado general del proceso y en estas situaciones es decisiva la existencia y participación adecuada del propietario del proceso.

3.4 Definición de los objetivos y políticas del proceso

La definición de los objetivos y políticas del proceso resulta una exigencia de las normas ISO. Se recomienda que se analice su definición desde los enfoques estratégicos, de calidad y ambiental.

3.5 Representación general del proceso

Se representa gráficamente cada proceso en aproximación a un mapa IDEF0¹ (Figura 3). Se representan los elementos relevantes para su comprensión a nivel general (entrada, mecanismos, controles y salidas). En este paso se facilita además la búsqueda de la información asociada a: suministradores, se destacan los recursos necesarios para el proceso; infraestructura (con información acerca de la capacidad del proceso y los cuellos

de botella); grupos de interés asociados al proceso; clientes/destinatarios (conocidas y definidas las ofertas de servicio y los requisitos o expectativas del cliente y de otros grupos de interés); el análisis de los residuos, el manejo de las sustancias tóxicas o peligrosas Medina León (2014). Es importante además determinar las ofertas de servicio y referirse a aquellas particularidades que debe poseer el proceso para su ejecución exitosa, por ejemplo: confiabilidad, celeridad, trazabilidad del estado del trámite.

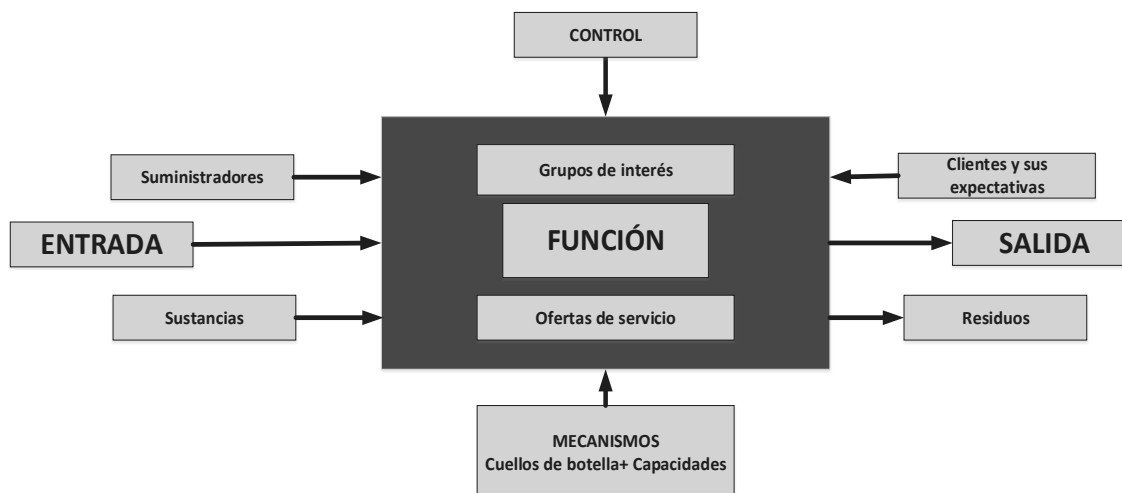


Figura 3: Representación general del proceso en aproximación a un IDEF0, fertilizados con otras exigencias normativas.

3.5.1 Identificación de las actividades de los procesos

Los procesos de una organización pueden ser divididos en subprocesos y actividades. La identificación detallada de cada actividad es importante para una correcta definición de los procesos y lograr una representación gráfica efectiva. Se puede realizar de dos maneras:

1. El líder del equipo prepara un diagrama preliminar de acuerdo a su experiencia y conocimiento personal del proceso, que puede ser confirmado por otras personas que conozcan el proceso y no formen parte del equipo. Finalmente, el equipo revisa y actualiza el diagrama en una sesión de grupo.
2. El otro método y más utilizado, es aquel en el que el líder del equipo u otra persona capacitada organiza una sesión de brainstorming para desarrollar la descripción desde cero y en base a los conocimientos y experiencias de los miembros del equipo.

Surgen preguntas que ayudarían a esclarecer la identificación y determinación de las actividades que conforman el proceso: ¿Cuáles suceden siempre?; ¿Cuáles suceden a veces?

3.5.2 Representación gráfica de los procesos

Los diagramas de procesos, son los métodos utilizados para representar los procesos con el fin de conocerlos y por consiguiente mejorarlos. Dos formas muy difundidas en la actualidad y recomendadas para su uso de forma conjunta resultan: Diagramas IDEFO y el *As-Is (Tal como es)*. No importa la técnica que se adopte, la representación de procesos por medio de mapas, conlleva varias fases; y diversos autores aportan procedimientos para su ejecución y se apoyan en: entrevistas con ejecutantes del proceso; mostrar las actividades que realmente ocurren; documentar sobre errores o fallas que se cometen en el proceso; determinar riesgos y puntos críticos de control, inventario de momentos de verdad; protocolos (prácticas clínicas, variabilidad), normas; tiempo del ciclo; costos.

La mayoría de los procedimientos aboga por un primer paso que comprenda la delimitación y definición del proceso (bien podría apoyarse en aspectos como caracterización y clasificación de sistemas productivos; para, posteriormente, identificar las actividades o procesos (en dependencia del nivel de detalle) y su secuencia hasta producir el resultado final.

Para completar un Diagrama de Flujo de Procesos se deben definir los símbolos a utilizar (se recomienda los utilizados por el diagrama Visio). Con cada símbolo se coloca la descripción de la actividad.

Para simplificar su elaboración se recomienda utilizar una técnica basada en una estructura de frases sencillas para etiquetar cada una de las etapas del diagrama. Esta técnica se conoce como Paradigma: Recurso – Acción – Objeto Trischler(1999). Consiste en definir el sujeto de la acción, o sea, el que la realiza (Recurso); la acción a realizar representada por un verbo (Acción); y el objeto de la acción (Objeto). Por ejemplo: Contabilidad (Recurso) revisa (Acción) la orden del cliente (Objeto).

3.6 Competencias distintivas, riesgos y otras informaciones a modo de recomendación

3.6.1 Determinación de las competencias distintivas

Una competencia distintiva debe traducirse en resultados que sean valiosos para el cliente y que satisfagan la estrategia de la organización. Exige que operaciones se concentre en la tarea que debe dominar, ya que es frecuente que no se puedan dominar todas las dimensiones empresariales a la vez.

A pesar de ser un tema abordado por clásicos de la Gestión de Operaciones aún su consideración en las estrategias organizacionales y en la propia mejora de los procesos resulta limitada Medina Nogueira et. al (2016).

3.6.2 Identificación de los riesgos

La identificación de los riesgos por procesos es el paso inicial para la evaluación de posibles vulnerabilidades. La reducción o eliminación de los riesgos, principalmente los de alta probabilidad de ocurrencia y de un mayor impacto, garantiza una seguridad razonable en la organización. Insertar dentro de la ficha de proceso los riesgos empresariales, es un punto importante para lograr una verdadera integración en la función de control.

El poseer registro de los accidentes, incidencia y riesgos o eventos casuales nos permitirá su gestión y prevención. Se recomienda un registro que contemple: hecho perjudicial, fecha, descripción, consecuencias y causas que se le pueden asociar.

3.6.3 Otras informaciones a modo de recomendación

La elaboración de la Ficha de procesos o los manuales poseen la utilidad de garantizar el desarrollo del trabajo de una forma correcta y sistemática; pero sobre todo la gestión del conocimiento. Estas herramientas permiten perpetuar las buenas prácticas a pesar de la salida de la organización del personal de más experiencia y que tradicionalmente “ha sabido hacer” las cosas. En contraposición su confección es difícil, no siempre bien vista por el personal de trabajo y más difícil aún su mantenimiento con actualidad.

Por tanto, a continuación, se reflejan un conjunto de aspectos tendientes a que las fichas de procesos brinden toda la mayor información posible. Se recomienda que su incorporación a la Ficha sea paulatina y como parte del propio proceso de mejora continua. Estas son: ofertas de servicios, requisitos (expectativas) del cliente y otras partes interesadas, documentación utilizada, aspectos legales (normas, leyes, procedimientos establecidos y que deben ser cumplidos en el puesto de trabajo), registros y formatos (documentos creados por nosotros para facilitar nuestra labor), aplicaciones informáticas, sistema informativo, plan de rotación del personal y propuesta de un registro de incidencias de las no conformidades.

3.7 Representación de los resultados en la Ficha de proceso

Para culminar la definición de los procesos se realiza una ficha que incluya las características relevantes definidas en el diagrama, así como la gestión del proceso. La información a incluir dentro de una ficha de proceso es diversa y debe definirse por la propia organización. Las principales cualidades que fueron establecidas en pasos anteriores y otras necesarias para el buen desempeño de una gestión por procesos se muestran en el Cuadro 1.

FICHA DEL PROCESO			
Nombre del proceso:	Subproceso.	Tipo de proceso:	Código:
Responsable o propietario:			
Misión:			
Alcance. Inicio: Incluye: Fin: Valor que aporta el proceso y características esperadas del producto o servicio que brinda:			
Objetivos (estratégicos, calidad, ambientales)		Políticas (estratégicas, calidad, ambientales)	
Ofertas de servicios:		Requisitos (expectativas) del cliente y otras partes interesadas:	
Entradas:	Suministradores:	Salidas:	Destinatarios/Clientes:
Documentación utilizada:		Aspectos Legales:	
Registros y Formatos:		Aplicaciones informáticas:	
Otras informaciones importantes para el proceso			
Desperdicios generados por el proceso:		Sustancias tóxicas o peligrosas empleadas en el proceso:	
Riesgos:		Consecuencias de los riesgos:	
Competencias necesarias:		Valores:	
Capacidad distintiva:		Grupos de interés asociados al proceso:	
Elaborad a por:	Revisada por:	Modificada por:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:			
Fecha de la próxima auditoría interna:		Fecha en la que se planifica la próxima mejora del proceso:	
Descripción del proceso (IDEF0, As – IS, explicativo) :			

Cuadro 1: Ficha de procesos propuesta para una efectiva gestión por procesos en las organizaciones.
 Fuente: (Medina León et al. 2014)

3.8 Selección de los indicadores

El indicador es el instrumento de medición para valorar el desempeño del proceso. Se define el listado de los indicadores, de eficiencia y eficacia, para la evaluación de los procesos y del desempeño empresarial, recomendablemente a través del Cuadro de Mando Integral (CMI). Para una formalización de los indicadores se deben definir, al menos, las características siguientes: nombre, objetivo del indicador, forma de cálculo, unidad de medida, punto de lectura, periodicidad y niveles de referencia.

Todos estos valores son representados en una ficha de indicador como complemento de la ficha de proceso que se muestra en Cuadro 2.

FICHA DE INDICADOR		
Indicador:	Eficiencia	
Utilizado en la Gestión para:	Eficacia	
Expresión de cálculo y/o descripción de la forma de obtenerlo:	Unidad de medida:	
Donde se obtiene:	Cuando se obtiene (y la frecuencia en caso de ser necesario):	
Fuente de la información:		
Resultado planificado:		
Resultado de la competencia u otras empresas del sector:	Resultados de la empresa líder:	Gráfico de tendencias:
Registros y Formatos:		
Elaborado por:	Revisado por:	Modificado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Cuadro 2: Propuesta de ficha de indicador como complemento a la ficha de procesos. Fuente (Medina León et al. 2014)

Fase IV: Mejora del proceso

La fase de mejora debe ser analizada con un enfoque en sistema Alcade Miller & Chavez Galvez (2015). En ocasiones, lo que representa una mejora para un área funcional no lo resulta para el sistema en su conjunto, la estrategia o a las necesidades de los clientes. Esta mejora en los finales del siglo pasado se centraba en la eliminación de las actividades que no aportan valor añadido, posteriormente con el surgimiento de las normas ISO tomaron relevancia los enfoques centrados en la calidad. Hoy por su parte, sin descuidar los anteriores y otras formas de mejora se centra la atención en la automatización de los procesos y en el logro del alineamiento estratégico.

Si bien resulta tradicional comenzar por buscar eliminar aquellas actividades que no aportan valor añadido, analizar las más costosas o duraderas, hacer coincidir los equipos fundamentales con los limitantes o buscar las necesidades de los clientes para convertirlas en exigencias del proceso, no existe un orden establecido para seleccionar las herramientas a aplicar, sin dudas, depende del sistema que se estudie y sus problemas.

La mejora resulta un paso decisivo dado que no solo contribuye a la búsqueda de la eficiencia del sistema, sino que también a implementar los sistemas de gestión o todas aquellas tendencias modernas asociadas a la gestión por procesos, a saber: normas ISO Bernal Zipa (2015), integración de sistemas, puntos críticos de control, análisis de riesgos Bazán et. al (2015), benchmarking, modelo EFQM, CMI, etcétera; así como, para el logro de la efectividad con el uso de herramientas como la innovación, la gestión del conocimiento, la gestión por competencias, la implantación de la responsabilidad social, entre otras. Algunos pasos generales recomendados resultan:

- ✓ Detectar oportunidades de mejora.
- ✓ Seleccionar las herramientas o vías para el logro de la mejora.
- ✓ Análisis de las competencias distintivas u otras formas de potenciar la actividad de “operaciones” en los procesos (fundamentalmente para los claves).
- ✓ Evaluar el grado de alineamiento estratégico y tomar acciones para su mejora.
- ✓ Análisis de las competencias distintivas u otras formas de potenciar el despliegue de la estrategia en el área de “operaciones” en los procesos (fundamentalmente para los claves).

Fase V: Seguimiento y Control

5.1 Implantación, seguimiento y control

Como apunta Amozarrain (1999) ápod Nogueira Rivera (2004): “La fase de implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar un plan concreto con la definición de responsables y plazos para cada uno de los hitos”.

Antes de implantar el nuevo proceso es necesario reflexionar acerca de las posibles resistencias al cambio y las posibles contramedidas a adoptar de entre las que se pueden citar las siguientes:

- ✓ Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica del nuevo proceso.
- ✓ Dar la formación y adiestramiento necesarios.

- ✓ Escoger el momento adecuado.
- ✓ Desarrollar una implantación progresiva, que procure iniciar ésta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

Servicio al cliente

La década de los años noventas se caracterizó, en el ámbito de la gestión empresarial, entre otras cosas, por el incremento en la atención del servicio al cliente. Esto ha debido ser así ya que los sistemas productivos deben dar respuesta en el tiempo más breve posible y con el mínimo costo, a las necesidades de sus clientes, las que cada vez son más diversas e individualizadas.

Entender correctamente las necesidades y preferencias de los clientes se vuelve una cuestión clave para trazar la estrategia competitiva del sistema logístico. Por lo en el caso de las organizaciones que trabajan por pedidos, es decir, producciones unitarias o de pequeñas series, llega a ser un proceso complejo el trazar una estrategia adecuada por cuanto existe una alta variabilidad en cuanto a las características del servicio que demandan los clientes Acevedo Suarez (2010).

Conceptos generales sobre el servicio al cliente

Un servicio es el acto o el conjunto de actos mediante el cual se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente.

Al abordar el servicio al cliente hay que conceptualizar adecuadamente tres aspectos interrelacionados del mismo:

Demanda de servicio. Son las características deseadas por el cliente para el servicio de demanda y su disposición y posibilidad para pagarlo con tales características.

Meta de servicio. Son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan al servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.

Nivel de Servicio. Grado en que se cumple la meta de servicio.

Lo anterior conlleva a replantear el esquema tradicional de distribuir lo que se produce al esquema de distribuir lo que el cliente necesita. Para ello la organización debe definir una filosofía de servicio, expresada en términos de: actitud, organización y responsabilidad que abra paso al establecimiento de una estrategia de servicio.

Los elementos que se deben considerar para establecer una estrategia de servicio son:

El cliente: hay que identificar con exactitud quien es el cliente y las necesidades y deseos que este realmente tiene.

La competencia: hay que identificar las fortalezas y debilidades de los competidores y con ello establecer un servicio al cliente mejor que la competencia, o sea, que proporcione ventaja competitiva.

Los patrones, costumbres y posibilidades de los clientes.

La estrategia de servicio requiere ser evaluada en términos de cuánto ingreso reporta a la empresa y cuál es el costo que implica su aplicación para garantizar la viabilidad de tal estrategia.

Al establecer la estrategia de servicio al cliente deben considerarse otros factores como:

Los segmentos del mercado, la posición del producto en su ciclo de vida, los componentes del servicio al cliente y la evolución de la competencia y de las necesidades del cliente.

El análisis anterior deja claro que todo empresario debe estar consciente de que trabajar en un mercado competitivo exige como condición de supervivencia lograr un determinado nivel de servicio.

Herramientas y/o estrategias para determinar la satisfacción del cliente

Serán dos las herramientas y/o estrategias a ser analizadas para determinar la satisfacción del cliente en el caso objeto de estudio.

El modelo de satisfacción al cliente (MSC)

Las personas en realidad no necesitan determinados objetos materiales, sino que necesitan satisfacer determinadas necesidades en que aparecen como soporte determinados productos o recursos. Por lo tanto, suministrar a un cliente determinado producto o recurso no satisface explícitamente sus necesidades. Este es el planteamiento central del Modelo de Satisfacción del Cliente (MSC).

El MSC consta de tres elementos principales: el cliente, el proveedor y el entorno de la transacción.

El modelo del cliente

El cliente puede ser una persona o un colectivo, aunque siempre en este último en el acto de la transacción estará representado por determinadas personas que aunque deben representar las expectativas del colectivo, estas siempre estarán mediadas por sus propias expectativas. Por lo que se hace necesario que las organizaciones capaciten a sus representantes en los actos transaccionales no solo en los aspectos técnicos de la compra, sino también en la

estrategia y cultura del colectivo, de forma tal que pueda representarlo lo más fielmente posible.

En la Figura 4 se modela al cliente. El núcleo del cliente es una necesidad. Esta necesidad no solo responde a elementos objetivos (tener hambre, tener que vestirse, tener que trasladarse, etc.), sino que responde también a factores subjetivos. A su vez, esta necesidad no está determinada únicamente por aspectos básicos, sino que también esta moldeada por las condiciones en que vive, a la organización en que se desarrolla, el nivel de información que posee y otros factores.

Figura 4. Modelo del cliente.



Dado que el objetivo que tiene toda sociedad es satisfacer las necesidades de los individuos y colectivos (incluso en los modelos sociales soportados en el lucro comienza a comprenderse que si no se apoyan en conocer las necesidades de las personas y colectivos, no se pueden materializar sus objetivos de lucro), se necesita en cada actividad, proceso o negocio identificar los elementos siguientes:

Quiénes son los clientes. Debe conocerse lo más exactamente para quienes se trabaja y quiénes son los clientes potenciales que se disponen. Los clientes potenciales no solo son los que hoy son atendidos, sino todos aquellos a los cuales se les puede satisfacer sus necesidades con la actividad que se realiza o que puede desarrollarse con los recursos y funciones que se disponen o pueden disponerse. Estos clientes potenciales deben identificarse en la geografía en que puede actuarse, la cual cada vez se amplía mas, producto de los procesos de globalización y extensión de facultades.

Cuáles son los distintos segmentos en que se dividen los clientes potenciales existentes de acuerdo con determinados parámetros, tales como: edad, profesión, actividad, estatus social, nivel de ingreso, etc.

Cuál es el modelo del cliente que caracteriza a cada segmento.

La comprensión del modelo del cliente es esencial para poder brindar un adecuado nivel de servicio que logre la satisfacción de los clientes. Esta comprensión no solo debe hacerse en el momento actual, sino comprender el modelo hacia el cual transita el cliente en el futuro. Esto es lo que le permite al proveedor del servicio prepararse para las demandas futuras.

El modelo del proveedor

Mientras que el modelo del cliente debe ser entendido, el modelo del proveedor debe ser construido para lograr acercarse lo más posible a la demanda que genera el modelo del cliente.

En la Figura 5 se esquematiza el modelo del proveedor. Como se observa, en el núcleo del modelo del proveedor para satisfacer la demanda del cliente. Como bien se expresa en el esquema, el proveedor si pretende simplemente suministrar el producto o recurso en cuestión al cliente no va a lograr satisfacerlo, sino que debe mediatizarlo por un conjunto de elementos intangibles que verdaderamente logran satisfacer la demanda del cliente.



Figura 5. Modelo del proveedor

Los elementos intangibles que envuelven a los productos y recursos para generar la oferta del proveedor al cliente son principalmente los siguientes:

Oportunidad del servicio, o sea, no es dar el servicio en el momento en que se puede, sino en el momento que lo demanda el cliente.

Grado de completamiento del servicio. En ocasiones el cliente para satisfacer su demanda totalmente debe emprender otras acciones que le implican gastos de tiempo y de recursos a partir del servicio que le ha brindado el proveedor. Esta característica juega con la disposición del cliente de asumir estos gastos adicionales.

Precio a cobrarle al cliente. Esta característica responde al nivel de gastos del proveedor para brindar el servicio en cuestión y el margen de utilidad previsto. Por supuesto que este precio debe estar balanceado con el nivel máximo a que está dispuesto a pagar el cliente.

Nivel de información aportada al cliente antes, durante y después de recibir el servicio. Cada vez los clientes exigen más información acorde con el desarrollo de su personalidad y deseos. Incluso, a veces es posible lograr con el servicio que se brinda alrededor de un producto satisfacer otras demandas indirectas o inducidas de los clientes.

El confort en el marco del cual se brinda el servicio. El proveedor debe procurar brindar el servicio en el marco de un confort acorde con la personalidad y deseos del cliente. El propio confort propicia un determinado nivel de satisfacción.

El trato del proveedor al cliente es esencial, ya que a través del mismo es que logra transmitirle gran parte de los elementos intangibles del servicio, así como modularlo de acuerdo con las exigencias específicas del cliente en el momento de recibir el servicio. El trato es la forma de materializar los elementos intangibles del servicio y requiere ajustarlo de acuerdo con la personalidad y deseos del cliente específicos del cliente en el momento del servicio. El trato es mucho más que saludar cordialmente al cliente.

La envoltura de los productos o recursos con los elementos intangibles mencionados anteriormente es lo que genera la verdadera oferta de servicio que brinda el proveedor.

El entorno de la transacción

El cliente ante su demanda concreta decide aceptar determinada oferta con la expectativa de satisfacerla al máximo. Para ello debe seleccionar o acceder a un entorno asequible en el marco del cual realiza la transacción, o sea, el acto de buscar la satisfacción a su demanda con una oferta determinada.

Este entorno está asociado a un determinado lugar en el cual se observan determinadas normas y políticas. El lugar de por sí implica determinado nivel de desplazamiento del cliente que a su vez le afecta en el sentido de la inmediatez o tiempo que ha provisto para satisfacer su demanda y de los gastos (recursos, tiempo y dinero) que debe asumir para trasladarse a dicho lugar. Igualmente, las normas y políticas observadas en el entorno seleccionado para la transacción deben ser compatibles con los elementos intangibles del modelo del cliente.

El entorno de la transacción cada vez desempeña un papel más activo en el sentido de actuar como un componente de satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente

La demanda del cliente se expresa en la expectativa que este genera a partir de sus necesidades mediadas por los elementos intangibles asociados a él. El nivel de satisfacción del cliente es el grado en que las ofertas del proveedor en determinado entorno de transacción se corresponden con las expectativas del cliente (ver Figura 6).

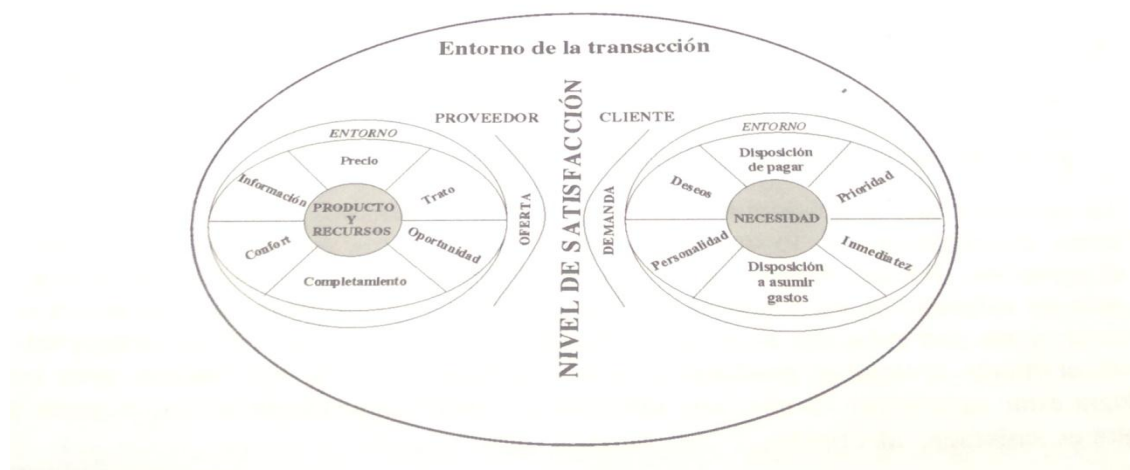


Figura 6. Formación de la satisfacción del cliente.

Una misma oferta puede generar distintos niveles de satisfacción a diferentes clientes. La clave está en interpretar adecuadamente las expectativas del cliente y diseñar y brindar una oferta en un entorno de transacción acorde con dichas expectativas. Aquí toma una importancia clave la personalización del servicio al cliente lo cual se logra en muchas ocasiones con los elementos intangibles.

La medición del nivel de satisfacción del cliente es esencial para poder valorar el grado en que el MSC adoptado está siendo efectivo. El nivel de satisfacción del cliente debe ser medido por la percepción de este. Debe considerarse que cuando se mide el nivel de satisfacción del cliente por la percepción del proveedor siempre arroja un desfase de valoración: siempre el proveedor considera que su servicio satisface al cliente a un nivel superior al que realmente considera. Por ello es esencial adoptar estrategias de integración con el cliente (como el CRM o Customer Relationship Management) de forma tal de considerar en cada acto de la entidad las expectativas del cliente.

La aplicación del MSC

En la época actual el éxito de cualquier organización o unidad dentro de la misma pasa por lograr una exitosa concreción en sus condiciones del MSC. Esto no solo es válido para empresas, sino también para organizaciones sin ánimo de lucro (como hospitales,

universidades, administración pública y otras). Igualmente es válido en entornos de competencia o de no-competencia.

El MSC, aunque general y que expresa una regularidad del mundo moderno, requiere aplicarse en forma específica en cada caso y momento. Por lo tanto, se hace necesario desarrollar en el personal, primero, la conciencia de cuál es su misión y la necesidad de la aplicación del MSC para cumplir esa misión. Luego debe pertrecharse a todo el personal con los conocimientos y habilidades requeridos para una adecuada aplicación del MSC en las situaciones específicas a que debe enfrentarse. Por último, se requiere adoptar en la correspondiente organización las normas, políticas, organización y valores acorde con el MSC y su especificación en ella.

La especificidad adoptada del MSC en la organización debe de ser de dominio de todo el personal, ya que el servicio que se brinda al cliente final es la conjunción de los niveles de servicios brindados por todo el personal de la organización, ya sea directamente al cliente final o a un cliente interno. Cada unió debe entender quiénes son sus clientes (externos y/o internos) y desarrollar el MSC adecuado a cada caso. Por ahí empieza el logro del éxito de cualquier organización en el mundo actual.

De acuerdo con el grado en la organización de la institución la forma de asumir su misión puede catalogarse que la misma puede estar en alguna de las siguientes etapas de desarrollo del servicio al cliente:

Etapas I: Venta de productos. Su actividad se concreta básicamente a poner a la venta determinados productos en el mercado.

Etapas II: Suministro de productos. La actividad de la organización asume adicionalmente la tarea de suministrar al cliente con los productos que demanda. Ya en esta etapa la organización empieza a asumir responsabilidades frente al cliente con relación al lugar, tiempo y especificaciones en que el cliente demanda los productos.

Etapas III: Prestación de servicios. La organización asume la especificación del producto a la demanda del cliente, pero sin lograr la integración debida que garantice la satisfacción integral del cliente. En este caso el cliente para satisfacer totalmente su demanda debe asumir el “ensamblaje” de distintos servicios quizá suministrados por distintos proveedores.

Etapas IV: Prestación de servicio al cliente. En esta etapa la organización se centra en la demanda del cliente y ofrece un servicio dirigido a satisfacer integralmente la misma. Ya el cliente no tiene que recurrir al “ensamblaje” de servicios genéricos, aunque no se logra aún ajustar totalmente los elementos de la oferta del servicio con los de la demanda.

Etapas V: Servicio de satisfacción al cliente. La organización que se encuentra en esta etapa, además de ofrecer un servicio integral al cliente, logra ajustar exitosamente en un

alto porcentaje los casos, los elementos de su oferta con los de la demanda de cada uno de los clientes individuales.

A medida que la organización transita a una etapa superior, le exige un grado mayor de personalización de sus servicios y que los componentes intangibles ocupen un mayor peso en el servicio prestado al cliente. También revela un mayor valor agregado al cliente.

Cada vez es más evidente que el alcance por las empresas e instituciones de una alta competitividad y mucho más, asumir liderazgo en el mercado, está reservado solo para las que logran situarse en la etapa V, o sea, más que brindar servicios, su oficio simplemente es dar satisfacción a los clientes.

Planificación del servicio al cliente

En cada período la empresa debe concretar las acciones para brindar un servicio competitivo a sus clientes y para ello debe elaborar su Plan de Servicio al Cliente que garantice satisfacer las demandas concretas que prevé recibir de sus clientes potenciales.

Este plan constituye la base para el resto de los planes de la organización y se elabora a partir de estudiar el mercado que es objetivo de la organización y estimando cuáles son las verdaderas necesidades, demandas y deseos de los clientes en dichos mercados. Este plan no puede ser un plan pasivo frente a un entorno cada vez más competitivo, por lo que requiere contemplar la comunicación con los clientes antes de recibir el servicio (hay que comunicarle a los clientes potenciales que los servicios que ellos demandan son ofertados por la organización con una diferenciación en relación con los otros competidores), durante la prestación del servicio (se necesita interactuar con el cliente para lograr satisfacer sus deseos y no esperar al final del servicio para comprobar si el cliente quedó satisfecho o no) y después del servicio como elemento de retroalimentación y comprobación de que se alcanzaron los indicadores del nivel de servicio planificados.

El plan de Servicio al Cliente se elabora para distintos períodos (semana, mes, trimestre, año). En cada uno de los períodos se debe asegurar capacidades, recursos, entrenamiento del personal y campañas de promoción específicos que van asegurando el satisfactorio cumplimiento en cada uno de los intervalos.

El contenido del Plan de Servicio al Cliente es el siguiente:

Nomenclatura de los servicios ofertados

Demanda de cada uno de los servicios ofertados

Indicadores de nivel de servicio a alcanzar

Nivel de recursos demandados

Niveles de inventarios requeridos

Definición de los proveedores de los recursos

Alianzas necesarias para brindar un servicio más integral al cliente

Magnitud de la capacidad requerida para brindar el servicio

Costo del servicio

Comunicación con el cliente: antes, durante y después del servicio (técnicas, medios, contenido y forma de desarrollar la comunicación).

En el Plan del Servicio al Cliente (PSC) se incluyen los servicios ya diseñados, aunque en el propio proceso de planificación surge la necesidad de diseñar nuevos servicios para satisfacer determinadas necesidades o expectativas de los clientes.

El estudio de mercado y del comportamiento de los clientes potenciales permite ofrecer al proceso de planificación la información sobre las magnitudes y características de las demandas de servicios existentes en el mercado para el que se trabaja.

Un diseño flexible y modular de los servicios permite de forma inmediata diseñar o rediseñar nuevos servicios en el propio proceso de planificación o incluso en el plano operativo.

La interrelación entre el estudio del mercado, la planificación del servicio y el diseño del servicio se muestra en la Figura 7.

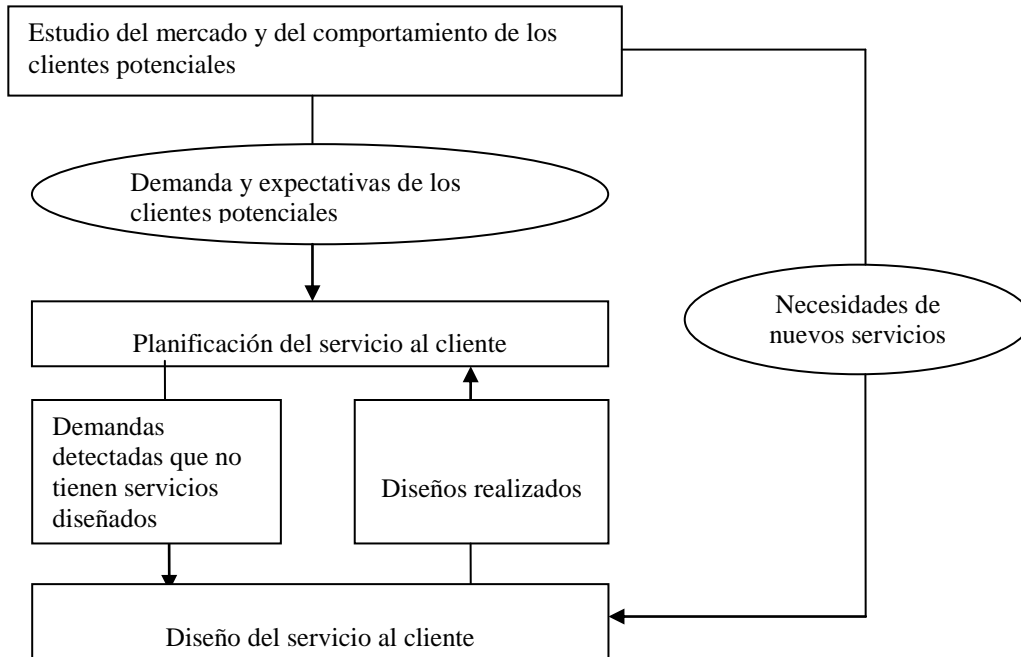


Figura 7. Interrelación del estudio de mercado, la planificación y el diseño del servicio.

Conclusiones

El procedimiento propuesto para la mejora o rediseño del Proceso de Contratación de la Universidad de Matanzas (caso CEAT), se ajusta perfectamente a las condiciones del CEAT, ya que todas y cada una de sus etapas son aplicables en el mismo.

Quedará diseñada una ficha que dará la oportunidad de que el Proceso de Contratación sea gestionado de forma dinámica, además permitirá que a pesar de la salida de la organización del personal de más conocimiento, el entrante pueda continuar las buenas prácticas.

El Modelo de Satisfacción del Cliente (MSC), aunque general y que expresa una regularidad del mundo moderno, requiere aplicarse en cada caso y momento, por lo que la entidad necesita adoptar las normas, políticas, organización y valores acordes con el MSC y su especificación en ella.

Una adecuada planificación del Servicio al Cliente permite satisfacer las demandas concretas.

Bibliografía

ACEVEDO SUÁREZ, J.A et.al. La logística Moderna en la Empresa. Editorial Félix Valera. La Habana, 2010. ISBN 978-959-07-1135-0.

COUSINS, M. What's in a process map?. 2000, [fecha de consulta: Marzo, 2017]. Disponible en: <http://www.Iqa.org.publication/c4-1-80.shtml>.

MEDINA LEÓN, A et.al. Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana. Revista Ingeniería Industrial. Vol. XXXIII, No. 3, pp. 272-281. 2012. ISSN: 1815-5936.

TRISCHLER, W. Mejora del valor añadido en los procesos. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, España. pp. 155. 1998. ISBN: 848-082-22-20.

NOGUEIRA RIVERA, D et.al. Fundamentos para el control de la gestión empresarial. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana, Cuba. 2004. ISBN: 959-13-1192-3.

KAPLAN, R.S Y NORTON, DP. The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Editorial Deusto. Barcelona, España. pp. 392. 2008. ISBN: 978-84-234-2681-2.

ZARATIEGUI, J. La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Revista Economía Industrial. Vol. VI, No. 330, pp. 81-88. 1999. ISSN: 0422-2784.