

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA**

TRABAJO DE DIPLOMA

**Aplicación del procedimiento para el
mejoramiento de la evaluación del
desempeño empresarial a partir de
un enfoque basado en procesos en
DORNA**

Autor: Ovidio Peña Sánchez

**Tutoras: M.Sc. Maura Leyva Rodríguez
M.Sc. Elisa Leyva Cardeñosa**

Consultante: M.Sc. Hidelvys Cantero Cora

Curso 2010-2011

Holguín



Resumen

Elevar la eficiencia y eficacia constituye grandes retos a los que se enfrentan actualmente los sistemas empresariales cubanos debido a la inestabilidad y turbulencia de los mercados, como consecuencia de esto las exigencias de los clientes se incrementan; implicando que el sector empresarial cubano debe dirigir sus esfuerzos en trazarse metas encaminadas a satisfacer las demandas del entorno.

Para alcanzar este propósito los directivos deben utilizar herramientas que permitan diagnosticar los niveles de desempeño de la organización y en función de los resultados definir las estrategias a seguir. Estos resultados dependen de la relación, correspondencia y organización de los procesos que la forman; de ahí la importancia que tienen el diagnóstico y perfeccionamiento de dichos procesos.

Dentro del sector empresarial se encuentran las organizaciones dedicadas a los servicios relacionados con la floristería y tareas afines, en particular en el territorio holguinero el Grupo Comercial DORNA es el encargado de esta actividad. Esta entidad no está exenta de verse influenciada en su funcionamiento de todos los aspectos hasta aquí mencionados y por este motivo se decidió la realización de la presente investigación con el objetivo de aplicar el procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial para detectar los problemas existentes y proyectar soluciones, que contribuyan a alcanzar mejoras en los diferentes procesos.

El cumplimiento de este objetivo se garantizó a través del empleo de diversos métodos teóricos, empíricos y técnicas entre las cuales se pueden mencionar: encuestas, observación directa, revisión de documentos y análisis económico.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I. Fundamentación teórico metodológica	5
1.1 Generalidades sobre el desempeño empresarial	5
1.1.1 El proceso de evaluación del desempeño empresarial	10
1.2 Enfoques que tributan a mejorar el desempeño empresarial en Cuba	12
1.3 Procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en proceso	14
Fase I. Caracterización	14
Fase II. Diagnóstico	21
Fase III: Proyección de las soluciones	32
Fase IV: Aplicación	33
Capítulo II. Aplicación parcial del procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en proceso, en DORNA	35
Fase I. Caracterización	35
Fase II. Diagnóstico	43
Fase III: Proyección de las soluciones	55
Valoración económica social	57
Conclusiones	58
Recomendaciones	59
Bibliografía	60
Anexos	

Introducción

En la actualidad el mundo se vuelve cada vez más complejo, inestable y turbulento, el éxito de toda organización depende del análisis y mejoramiento de los procesos que la integran. De ahí que el enfoque basado en procesos constituye un instrumento que contribuye de forma sostenida a los resultados de la organización.

Según Trischler (1998), para elevar la competitividad de las empresas se están llevando a cabo en la actualidad dos planteamientos fundamentales: el enfoque de la gestión basado en los procesos y la eliminación de los despilfarros derivados de dichos procesos cuando estos no aportan valor añadido¹.

El sector empresarial cubano no está ajeno a estas tendencias mundiales. Las empresas para poder insertarse en el mundo empresarial contemporáneo, necesitan incrementar al máximo la eficiencia y la eficacia con el propósito de alcanzar un adecuado desempeño empresarial.

Para lograr esto, los cuadros de dirección de las organizaciones deben desplegar una ardua labor en la búsqueda y aplicación de formas y métodos novedosos para proporcionar una respuesta positiva ante las restricciones del entorno.

Muchos han sido los estudios realizados sobre la evaluación del desempeño empresarial, tanto teóricas como prácticas (Leyva Cardeñosa 2002; Nogueira et al. 2004; Urquiaga Rodríguez et al. 2004; Leyva Cardeñosa et al. 2005; Hernández Concepción et al. 2005; Ledo Galano y Osorio Martínez 2009; Lores Rodríguez y Perdomo Rojas 2010; Cantero Cora, 2011).

En el estudio desarrollado por Leyva Cardeñosa (2002), el proceso de evaluación está fundamentalmente sustentado en el análisis de la eficiencia económica. Coinciden con la

¹ Consultar Wikipedia, 2010

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

perspectiva anterior Ledo Galano y Osorio Martínez (2009) y Lores Rodríguez y Perdomo Rojas (2010); además estos autores llegan a establecer indicadores fragmentarios para efectuar la evaluación.

En la propuesta de Urquiaga Rodríguez (2004), también se retoma el criterio de eficiencia aunque más general y se introduce el análisis de la eficacia y la concepción del enfoque en procesos. Este último elemento es analizado por Nogueira Rivera (2004), Hernández Concepción (2005) y en las normas ISO 9000. La eficacia también ha sido considerada en otra propuesta de Leyva Cardeñosa (2005) y por Mayo Alegre (2009), quien considera a la eficacia como categoría superior a la eficiencia. Finalmente en el estudio desarrollado por Cantero Cora, 2011, relacionado con el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en proceso, se logra integrar coherentemente indicadores en términos de eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios, estableciendo los patrones de referencias para el diagnóstico de cada uno de los procesos que integran a la empresa, emitiendo como resultado de esto la evaluación del comportamiento de esta.

En el mercado sobreviven las organizaciones que se caracterizan en trabajar por alcanzar calidad en sus servicios, por estas razones las empresas están presionadas a mejorar cada vez más el proceso de toma de decisiones y su gestión empresarial en aras de ser eficaces y eficientes. En el ámbito del sector de los servicios se hace imprescindible crear bases sólidas que tributen a la implementación de sistemas de gestión, estrategias y mecanismos para garantizar un posicionamiento en el camino de la calidad, la excelencia y al éxito.

La dinámica que se impone en las entidades dedicadas a las labores de floristería y servicios afines exige de las empresas vinculadas a este sector una continua adaptación a su entorno. En el contexto cubano, existe una imperiosa necesidad de obtener producciones y servicios con una eficiencia relevante, como vía para el desarrollo y la inserción en el mercado, es por ello que este sector ha cobrado una vital importancia para beneficio de la economía y la sociedad, fundamentalmente a partir del



año 1998 en el cual fue creado el grupo comercial DORNA. Muchos son los logros que se han alcanzado desde su constitución, no obstante a ello en el último periodo se han manifestado algunas deficiencias e insuficiencias, las que se listan a continuación:

- No se tiene aprobada la misión y visión, ni establecida la política de calidad
- Insatisfacciones de los clientes internos relacionadas con:
 - el motivador concreto al trabajo en grupo y las condiciones de trabajo y bienestar
 - las fichas de procesos no están elaboradas
- Insatisfacciones de los clientes externos en más del 70%, por :
 - demoras en la prestación del servicio por carencia de piezas de repuesto para los equipos empleados en la limpieza de playas y recogida de desechos sólidos
 - poca disponibilidad en la variedad de las flores y colores (49.12%)

Lo analizado hasta aquí, en apretada síntesis, constituye la situación problemática que fundamentó el inicio de la investigación desarrollada, que permitió concluir que en el grupo comercial DORNA durante el trimestre no alcanzó los resultados esperados; por tanto, se define como **problema científico** ¿Cómo favorecer el nivel de desempeño de la entidad a partir de un enfoque basado en procesos?

El **objeto de la investigación** es el proceso de evaluación del desempeño empresarial.

El **objetivo general** de esta es: aplicar el procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en proceso; que permita al grupo comercial DORNA detectar los problemas existentes y proyectar soluciones, que contribuyan a alcanzar mejoras en los diferentes procesos.

Para cumplir el objetivo general, se establecieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Confeccionar el marco teórico-metodológico de la investigación a partir de las concepciones del desempeño empresarial y su evaluación a través de diferentes indicadores; además del desarrollo y tendencias actuales del enfoque basado en procesos.
2. Seleccionar el enfoque o procedimiento a utilizar en la investigación
3. Aplicar parcialmente el procedimiento seleccionado en la entidad objeto de estudio

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

El **campo de acción** es el desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos.

La **hipótesis** a defender en este trabajo se define como: si se aplica el procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en proceso; permitirá al grupo comercial DORNA detectar los problemas existentes y proyectar soluciones, y favorecer a alcanzar mejoras en los diferentes procesos que se desarrollan en la entidad .

En el desarrollo de este trabajo se utilizaron los métodos investigativos siguientes:

De nivel teórico:

- El histórico – lógico, se aplicó en el estudio de la evolución del enfoque basado en procesos.
- El de análisis – síntesis, para el análisis de la información obtenida y en la elaboración de las conclusiones.
- Inducción – deducción, ya que se parte de propósitos particulares para llegar a los generales y viceversa, específicamente se utilizó para el análisis de las relaciones entre las fases etapas y pasos a desarrollar.
- El sistémico - estructural para abordar el carácter sistémico de la organización y la del enfoque basado en procesos, analizando los procesos involucrados en ellos

De nivel empírico:

Técnicas de trabajo en grupo, método de expertos, entrevistas, observación directa, consulta y análisis de documentos, tormentas de ideas, encuestas para la recopilación y obtención de información.

Esta investigación se estructuró de la manera siguiente: un Capítulo I: que contiene el marco teórico metodológico de la investigación; un Capítulo II en el cual exponen los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación parcial del procedimiento seleccionado. Posee un cuerpo de Conclusiones y Recomendaciones, así como la Bibliografía consultada y un cuerpo de anexos de necesaria inclusión.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO METODOLÓGICA

En este capítulo se realiza un análisis de los aspectos fundamentales que sirven de soporte al desarrollo de la investigación, a partir de la revisión de diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con el tema, así como un resumen de las diferentes metodologías y procedimientos asociados a la temática tratada y finalmente se describe el instrumento metodológico seleccionado.

1.1 Generalidades sobre el desempeño empresarial

Existen diversas definiciones de desempeño empresarial, pero antes de analizar este concepto se hace necesario conocer que se entiende por desempeño y que se entiende por empresa.

Según el diccionario Cervantes (Diccionario de la Lengua Española), desempeñar es: 2/ Cumplir las obligaciones de una profesión, cargo u oficio; y desempeño es: Acción de desempeñar.

Por otro lado empresa está definido en el diccionario como: 2/ Sociedad mercantil o industrial, 3/ Obra o designio llevado a efecto, en especial cuando intervienen varias personas.

En la NC 3000: 2007 aparece el término de desempeño organizacional como: Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; que estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que esta posee.

El desempeño de toda organización depende de varias variables, entre las que se encuentran la eficacia y eficiencia. El vínculo que se establece entre estos elementos presupone que se parta de definir el concepto de los mismos.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

El concepto de eficacia surge del latín *efficax*: eficaz, que expresa que tiene el poder de producir el efecto deseado². En el diccionario Cervantes se define eficacia como: Poder para producir un efecto; y eficaz: Activo, que tiene la facultad de lograr realmente un resultado físico o moral. Es por esto que teniendo en cuenta el concepto analizado anteriormente de empresa y la unión de estos dos conceptos, se puede decir que eficacia empresarial, no es más que el poder que tienen las empresas para producir un determinado efecto físico o moral.

La eficacia esta ligada indiscutiblemente a los resultados, incluyendo dentro de los mismos el impacto del producto ofrecido en los clientes, de acuerdo con Marrero Fornaris, 2002 y Pérez Campaña, 2005.

Si una empresa logra ser eficaz se puede decir que ha alcanzado una condición indispensable para obtener un buen desempeño, pero aún no se puede afirmar que realmente lo haya alcanzado, pues si esta empresa no ha dado la debida utilización a sus recursos se afectaría su desempeño, el cual quizás no sea negativo pero tampoco sería el óptimo. Para una mejor comprensión de este último planteamiento es necesario analizar la relación que existe entre desempeño empresarial y eficiencia.

Cada organización tiene un cierto nivel de recursos para suministrar bienes y servicios y debe funcionar dentro de esas limitaciones de recursos. Cuando los resultados de una organización se miden en relación con sus recursos, la unidad de medida es la eficiencia. Este término proviene del latín *efficientia* que expresa: acción, fuerza, virtud de producir. En el diccionario Cervantes, este término se define como: 2/ Virtud y facultad para lograr un efecto determinado.

A medida que avanzaron los estudios en cuanto al tema fueron evolucionando los conceptos, algunos autores continuaron compartiendo conceptos estrechos de eficiencia (relación entre resultados y gastos) y otros los ampliaron siendo un poco más explicativos, considerando por ejemplo que los gastos en que se incurre para alcanzar

² tomado de Mayo Alegre, (2009)

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

estos resultados y objetivos deseados, se clasifican en materiales, financieros y humanos (Pérez Campaña, 2005).

El alto desarrollo del mundo industrial en que se mueven hoy por hoy las empresas provoca grandes impactos sobre su capacidad para cumplir las metas y objetivos. Es por ello que se hace necesario que la gestión de las mismas esté basada en los procesos que la integran, de manera que estos sean eficaces, para asegurar la disponibilidad de recursos e información necesaria para tributar y darles seguimiento a dichos procesos.

Antes de analizar que es el enfoque en proceso se hace necesario definir el concepto de proceso y su clasificación. Son muchos los autores que han emitido su criterio al respecto, por lo que es de interés hacer un análisis de aquellos que contienen los elementos fundamentales que lo caracterizan para contribuir de manera más clara a descubrir su esencia dinámica y transformadora.

Agustín Huidobro plantea que: "Un proceso es una secuencia de actividades o acciones que aportan un valor añadido, con el objetivo de conseguir un resultado específico" (citado por Carralero Neyra, 2009).

En el documento: "Gestión de la calidad. Gestión de los procesos" de la normalización francesa de fecha Junio 2000 se plantea que un proceso es: una sucesión de actividades realizadas con la ayuda de medios (personal, equipamiento, materiales, informaciones) y cuyo resultado final es un producto. Un proceso presupone: elementos de entrada medibles, un valor agregado, elementos de salida medibles, conforme con los criterios de aceptación, un carácter reproducible.

La norma de calidad ISO 9000: 2000 define proceso como: "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"

De todas estas definiciones se aprecia que existen puntos comunes entre ellas, los cuales están presentes en todo proceso, sea cual fuere, atendiendo a su función,

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

clasificación y objetivos, por lo que existen palabras esenciales tales como: proveedores, entradas, actividades, transformación, salidas y clientes.

En diversas investigaciones se han hecho referencia a la clasificación de los procesos ya que no existe una tipología única de los mismos (Norma francesa, 2000; Porter, 2002 y CETDIR, 2004).

En el caso de Porter³ que expresa que los procesos se dividen en dos grandes grupos: Procesos claves y de soporte o apoyo. Los primeros son las que conforman el ciclo productivo de la empresa, y los segundos, son actividades que hacen posible la realización de actividades primarias y permiten el funcionamiento de la empresa. Dentro de las actividades de soporte se pueden distinguir las de infraestructura o, en otros términos, las de Management, las de recursos humanos, las de desarrollo de la tecnología y las de aprovisionamiento, entre otros.

Conforme al colectivo de autores del CETDIR⁴ los procesos se clasifican en: Procesos Principales, de Apoyo, de Gestión, Claves y Limitantes. Los Procesos Principales, son los que inician en un requerimiento del cliente y terminan con la satisfacción del mismo; los de Apoyo son los que facilitan la operación de los principales, los de Gestión están relacionados con la dirección de los anteriores, los Claves o Estratégicos son portadores de las competencias distintivas de la organización y agregan valor para el cliente, y los Limitantes son los que constituyen barreras para alcanzar los objetivos de la organización.

Por otra parte la Norma francesa del 2000, refiere que los procesos se clasifican en procesos Operativos o de realización, de Apoyo o Auxiliares y de Dirección o de Control. Los procesos operativos o de realización, contribuyen directamente a la realización del producto, desde la definición de la necesidad del cliente hasta su satisfacción. Los procesos de apoyo o auxiliares son aquellos que contribuyen al buen

³ citado por Sandoval Herrera; Hernández Torres, (2007)

⁴ Ibidem

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

desarrollo de los procesos de realización aportándoles los recursos necesarios y por último los procesos de dirección o de control que contribuyen a determinar la política y desplegar los objetivos en el organismo.

En tal caso en esta investigación se tomará como referencia la clasificación ofrecida por la Norma francesa del 2000 ya que resulta muy adecuada y pertinente con relación al objeto de estudio que sustenta este trabajo.

En la actualidad se analiza y estudia a la organización como un sistema que funciona con un enfoque basado en proceso, o sea que todas sus áreas funcionales trabajen con un mismo objetivo: la misión de la Organización y no en sus metas particulares.

El enfoque basado en procesos o gestión por procesos es la forma más eficaz para desarrollar acciones que satisfagan las necesidades de los usuarios internos y externos con información relevante, oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas, si se definen bien la misión y los objetivos de los procesos en términos de valor agregado, percibido por los clientes, automáticamente se revelarán aquellas actividades consideradas como imprescindibles o, por el contrario, las que son ineficaces. Es necesario meditar sobre los incuestionables beneficios que la aplicación del enfoque de la gestión en procesos genera, a partir del aumento de la satisfacción de sus clientes, con la integración de personas y procesos y el incremento de la productividad y el desempeño de los mismos.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como: “enfoque basado en procesos”. (Hernández Concepción et al. 2005)

La gestión por procesos consiste, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción.

Según Cantero Cora, 2011, la gestión por procesos es hacer compatible la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales.

Conocido de forma general la relación que se establece entre el desempeño empresarial y los indicadores de eficacia y eficiencia y la importancia en los momentos actuales del enfoque de las empresas basado en sus procesos, corresponde a continuación hacer referencia que contempla el proceso de evaluación del desempeño.

1.1.1 El proceso de evaluación del desempeño empresarial

Para determinar el nivel de desempeño de una organización se requiere hacer una evaluación del mismo y para evaluarlo es necesario medir su estado actual y compararlo con el estado deseado, para realizar cualquier medición hay que contar con indicadores que se correspondan con la variable analizada. Previo a cualquier otro análisis es importante analizar algunas de las definiciones dadas a los términos mencionados anteriormente, es por ello que es imprescindible la concepción de tres conceptos esenciales: los indicadores, la medición y la evaluación, comenzando con los que aparecen en el diccionario.

En el diccionario Cervantes se definen los siguientes términos:

Indicador: Que indica o sirve para indicar; Indicar: 1/ Señalar, designar, mostrar. (...). 3/ Dar a entender una cosa con indicios y señales. 4/ Probar, demostrar.

Evaluar: 1/ Valorar. 2/ Fijar valor a una cosa. 3/ Estimar, apreciar el valor de las cosas no materiales; y evaluación: 1/ Acción y efecto de evaluar.

Medida: 1/ Expresión comparativa de las dimensiones o cantidades. 2/ Lo que sirve para medir. (...). 5/ Proporción. (...). 11/ Premeditar y tantear un negocio para el mayor acierto y que no se malogre; y medición: Acción de medir.

Los indicadores en el contexto empresarial se pueden definir como: ...la expresión cuantitativa del desempeño o del comportamiento de una empresa, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, estará señalando una desviación (...) (Noda Hernández, 2004), en caso de que esta desviación sea negativa, deberán tomarse una serie de medidas correctivas o preventivas, según sea el caso, y de ser positiva indicaría que la empresa ha tenido un desempeño o comportamiento favorable en el período que se está analizando.

Siempre que se desee mejorar o simplemente evaluar algo dentro de una empresa se requiere del uso de indicadores. Lo que no se mide no se puede controlar y el control es fundamental en cualquier entidad pues constituye la base para la toma de decisiones. Los indicadores dan una idea de lo que sucede dentro de la empresa, permiten identificar procesos fuera de lugar, procesos que no aportan valor al producto y de esta forma obtener alternativas de mejora, por tanto se puede decir que los indicadores permiten el control y el control permite la mejora.

En la evaluación del desempeño empresarial otro de los aspectos a tratar una vez establecidos los indicadores es la medición y evaluación de los mismos. En su libro, Giral J, 2000, plantea en cuanto a la medición del desempeño que existe la tendencia en los reportes usuales a informar sobre lo sucedido y en cuanto a esto recomienda concentrar la atención una vez al año en desarrollar buenos programas de trabajo para lograr los objetivos acordados (...), no informando lo realizado de acuerdo a lo programado, sino lo que no se ha logrado, pues esto permite concentrar la atención de los jefes, en cómo ayudar al responsable a tomar las decisiones idóneas para contrarrestar las desviaciones negativas o aprovechar las positivas.

En la medida en que se entiende que la organización es un sistema complejo, que no basta con medir la cantidad de productos o servicios, ni la eficiencia con que se llevan a cabo, se entiende el desempeño de una forma más integral. La tendencia al aprendizaje, a la gestión del conocimiento, a la innovación y la creatividad, a la integración de los procesos, exige que la evaluación del desempeño esté basada en un

conjunto de indicadores y criterios selectivos, adecuados, periódicos e integrales (Mesa Espinosa, 2007).

1.2 Enfoques que tributan a mejorar el desempeño empresarial en Cuba

Para el mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño empresarial en general se han desarrollado múltiples propuestas metodológicas (Leyva Cardeñosa 2002; Nogueira, et al. 2004; Urquiaga Rodríguez et al. 2004; Leyva Cardeñosa et al. 2005; Hernández Concepción et al. 2005; Ledo Galano y Osorio Martínez 2009; Lores Rodríguez y Perdomo Rojas 2010; Cantero Cora ,2011), estas en sus análisis, abordan aristas diferentes sobre este tema manifestándose como regularidad la aparición de las variables eficiencia y eficacia, así como la concepción en mayor o menor grado el análisis de los procesos. La autora desarrolló una comparación con vistas a seleccionar el enfoque que mejor responde al objetivo del presente trabajo.

En el estudio desarrollado por Leyva Cardeñosa (2002), el proceso de evaluación está fundamentalmente sustentado en el análisis de la eficiencia económica, no se considera de forma explícita la perspectiva enfocada a la eficacia, solo se profundiza en los aspectos relacionados con la organización de los procesos a pesar de que puedan existir problemas de otra naturaleza además el diagnóstico no permite tener una idea concreta del nivel de desempeño alcanzado. Son de destacar las propuestas de Urquiaga Rodríguez (2004) quien realiza un análisis y mejoramiento de procesos, expone los principales elementos y el procedimiento para enfrentar el análisis de los procesos y propiciar la dirección de estos para incrementar su eficiencia y eficacia, pero no se llega a establecer el criterio de la evaluación integral de la organización; mientras Nogueira Rivera (2004), concibe la gestión por procesos a partir de la identificación de los procesos relevantes y selección de los claves. Se plantea la necesidad del diseño o rediseño de estos y finalmente se propone un conjunto de indicadores, a partir de los cuales se realiza el monitoreo para su posterior análisis.

Otra propuesta de Leyva Cardeñosa (2005), incluye indicadores tanto de eficiencia como de eficacia, a pesar de ello emplea en su investigación a la rentabilidad

económica (ROI), como indicador de eficacia y no tuvo en cuenta el nivel de satisfacción de los clientes. La propuesta de Hernández Concepción (2005), se basa en el enfoque en procesos planteado en las normas ISO 9000. Tiene como objetivo diagnosticar y perfeccionar el funcionamiento de la organización determinando cuáles son los problemas que impiden alcanzar los resultados esperados y el cumplimiento de su misión. Sin embargo, no establece indicadores para el diagnóstico de la gestión económica financiera como parte del proceso estratégico, ni para los procesos operativos.

Otros autores que trabajan la evaluación del desempeño son: Ledo Galano y Osorio Martínez (2009), estos profundizan en la categoría de eficiencia en sus diferentes perspectivas y como elemento diferenciador de otros análisis se destaca la definición de indicadores fragmentarios y de rangos estandarizados para obtener un indicador generalizador de eficiencia, pero no se considera la perspectiva de la eficacia y no tiene como objetivo evaluar el desempeño. Mayo Alegre (2009), desarrolla un modelo basado en la eficacia donde trabaja esta categoría eficacia superior a la de eficiencia, no obstante a ello en reiteradas ocasiones establecen medir la eficacia con indicadores de eficiencia, es decir no se delimitan cuales son indicadores de un tipo u otro, este modelo no tiene como objetivo evaluar desempeño, solo medir eficacia.

Es de destacar la propuesta relacionada con la evaluación y mejora del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia realizada por Lores Rodríguez y Perdomo Rojas (2010), en esta se llega a evaluar el desempeño empresarial, integrando las perspectivas de eficacia y eficiencia en un indicador generalizador, aplicando para ello el método de indicadores ponderados y estandarizados, aunque carece del enfoque en procesos.

Finalmente en el estudio desarrollado por Cantero Cora, 2011, relacionado con el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en proceso, se logra integrar coherentemente indicadores en términos de eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios, estableciendo los patrones de

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

referencias para el diagnóstico de cada uno de los procesos que integran a la empresa, emitiendo como resultado de esto la evaluación del comportamiento de esta.

Como resultado de este análisis, la autora de este trabajo seleccionó el enfoque realizado por la última investigadora este supera a los que le preceden y es la que más se adapta a los objetivos y características de la organización objeto de estudio.

En el siguiente epígrafe se realiza una descripción detallada de esta herramienta metodológica.

1.3 Procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en proceso

Este consta de cuatro fases, en cada una de ellas se declaran etapas, pasos y aspectos a considerar (**Figura 1.1**), estos se fundamentan a continuación:

Fase I. Caracterización

Etapas I: Caracterización general

Objetivo: realizar una breve reseña histórica de la organización, desde su fundación hasta la actualidad. Conocer todos los elementos del sistema y de los procesos que en él se llevan a cabo, caracterizando la manera en que se desarrollan actualmente, lo cual constituye la base para poder realizar el diagnóstico.

Contenido: describir los servicios y/o productos que presta la entidad, así como una evolución histórica de su desarrollo, teniendo en cuenta las principales etapas que enmarcaron su crecimiento. Además definir los principales elementos desde el punto de vista organizativo, caracterizando el funcionamiento del sistema, teniendo en cuenta los pasos siguientes:

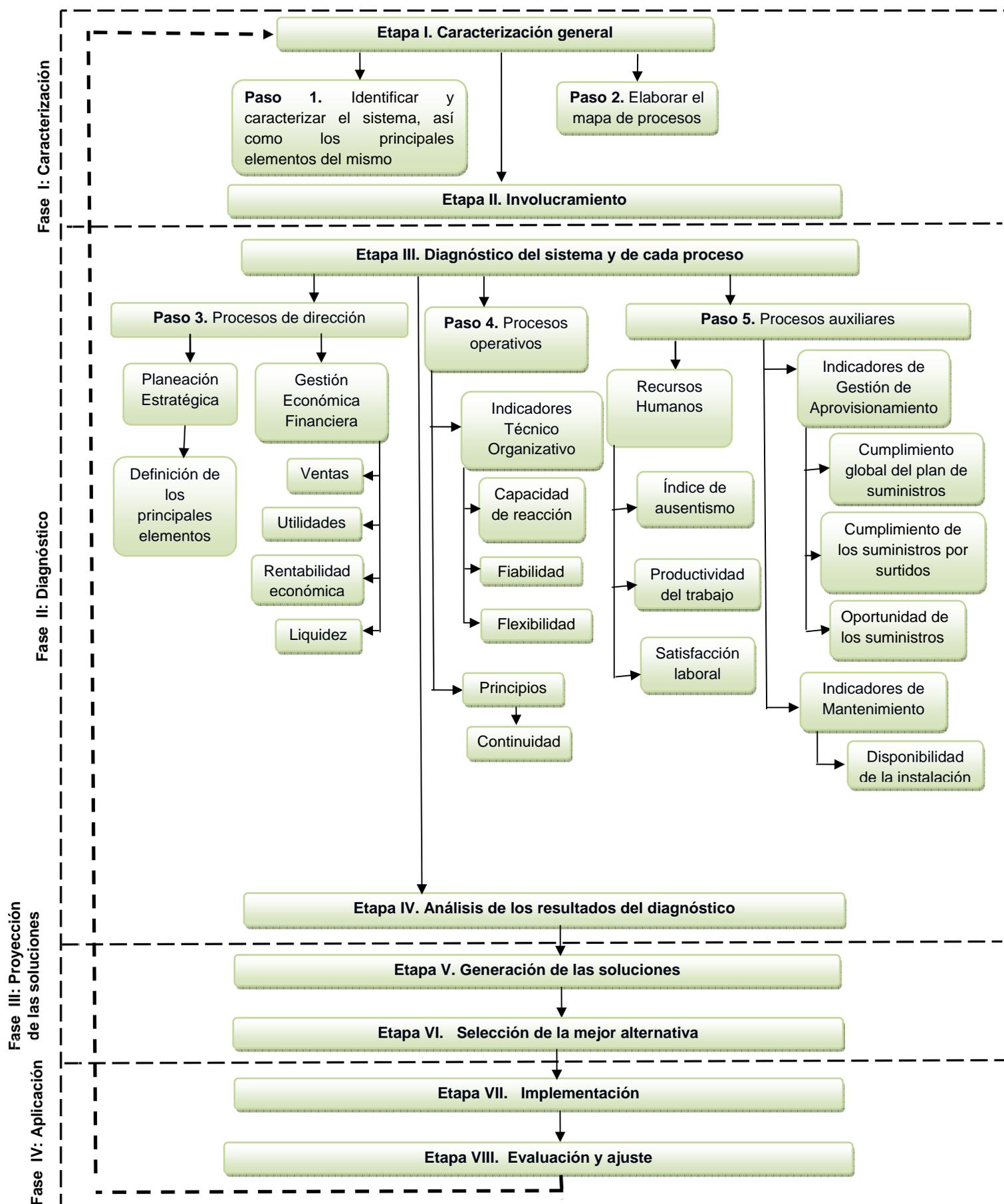


Figura 1.1. Procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en proceso

Paso 1. Identificar y caracterizar el sistema y los principales elementos de este

Permite a los consultores conocer con profundidad las interioridades de la organización y tener un conocimiento previo de la empresa, de las instalaciones, de su organización, de su estructura, de sus servicios y/o productos y de las personas implicadas. Además se tendrá en cuenta sus principales elementos: entradas, procesos, recursos y salidas.

Entradas

- Usuarios y partes interesadas
- Proveedores, suministros fundamentales ,cumplimiento del plan de insumos y la oportunidad en el arribo de estos
- Otros aspectos del macroentorno

Procesos

Identificar los procesos que se llevan a cabo en la organización:

- Procesos de dirección
- Procesos operativos
- Procesos auxiliares

En los procesos y actividades se tiene en cuenta las premisas siguientes:

1. El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar
2. La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados
3. Se recomiendan que el número de procesos no sea inferior a 10 ni superior a 25. Esto sólo es una aproximación que dependerá del tipo de empresa. Como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior (citado por Nogueira Rivera, 2004)

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

4. La forma más sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual se mueve la organización y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno

Recursos

- Humanos: distribución de la fuerza laboral por edad, sexo, nivel escolar, categoría ocupacional, entre otras
- Elementos materiales o de información que se consumen o necesitan para poder generar la salida
- Infraestructura con que cuenta, estado técnico del equipamiento y de las instalaciones
- Financieros: fuentes de los recursos financieros, tipo de empresa con respecto a la forma de generar fondos financieros (empresa presupuestada o lucrativa)

Salidas

- Productos y servicios que oferta
- Nivel de servicio (NS)

El NS percibido por los usuarios depende de varios atributos, para determinar estos es necesario la identificación de los atributos esenciales⁵, donde primeramente deberá investigarse: qué atributos son importantes para el usuario; luego se asigna el grado de importancia pudiendo no todos representar igual nivel de importancia, surge así la necesidad de determinar que peso le confieren los usuarios a cada uno. A partir del análisis del método FES (combinación del Triángulo de Fuller, el Método Electre y la Matriz de Saaty)⁶, en esta investigación se decide utilizar el Triángulo de Fuller para

⁵ Consultar Noda Hernández (1997), citado por Pérez Granado y Cruz González (2008)

⁶ Consultar Noda Hernández (2004)

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

determinar la importancia o peso, primeramente se forma el Triángulo de Fuller con los atributos esenciales seleccionados, realizando todas las comparaciones posibles entre estos; luego se debe aplicar una encuesta basada en la propuesta por Noda Hernández (2004), (**Anexo 1**), esta se aplica a un grupo de usuarios y los mismos deben ir seleccionando en cada una de las comparaciones, que atributo considera más importante. En el procesamiento de los datos se debe determinar número de veces que cada atributo esencial fue seleccionado (μ_e).

En este paso hay que tener en cuenta que todos los usuarios no opinan de la misma forma es por esto que se propone el siguiente método de cálculo:

$$\bar{\mu}_e = \frac{\sum_{n=1}^N \mu_{en}}{N} \quad (1.1)$$

Donde:

$\bar{\mu}_e$: número de veces que como promedio fue seleccionado el atributo esencial e.

μ_{en} : número de veces que fue seleccionado el atributo esencial e por el usuario n.

N: número de usuarios encuestados.

Luego para determinar el valor de los pesos:

$$Nc = \frac{A(A-1)}{2} \quad (1.2) \quad \text{y} \quad Ve = \frac{\bar{\mu}_e}{Nc} \quad (1.3)$$

Donde:

Nc: número total de comparaciones.

A: cantidad total de atributos esenciales.

Ve: valor del peso del atributo e.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Con la expresión 1.3 se determina el peso de cada uno de los atributos seleccionados.

Para la determinación de la valoración actual de los atributos se requiere conocer, la percepción que tienen los usuarios en cuanto a cómo se encuentran los atributos seleccionados, para esto se debe aplicar una encuesta al mismo grupo de usuarios, **(Anexo 2)**, en la que se mide dicha valoración actual usando una escala de 1 a 5, donde: 1(muy mal), 2(mal), 3(regular), 4(bien) y 5(excelente)⁷.

A partir de aplica la encuesta, la valoración actual se determina por:

$$Vae = \frac{\sum_{n=1}^N Ven}{N} \quad (1.4)$$

Donde:

Vae: valoración actual del atributo.

Ven: valoración del atributo e según el usuario n.

N: número de usuarios encuestados.

Luego se procede al cálculo del NS mediante la expresión matemática siguiente:

$$NS = \sum_{e=1}^n We * Vae \quad (1.5)$$

⁷ Según Noda Hernández, (2004) por medio de una prueba piloto se comprobó su consistencia interna y la fiabilidad de la escala, a través del coeficiente Alpha de Cronbach, arrojando > 0,70; aceptable para los propósitos del estudio

Donde:

We: peso otorgado por el usuario al atributo esencial e. Este peso aumentará su poder explicativo en la medida en que los atributos esenciales posean un peso significativamente diferente para el usuario.

Vae: valor actual que le da el usuario al atributo esencial e. Se plantea que el NSP crecerá en la medida en que crece la valoración de los atributos esenciales. La percepción o valoración de un atributo será función del grado de proximidad del nivel apreciado con el nivel ideal.

Como nivel de referencia se propone asumir el NS, que tenga diseñado la entidad, en caso de no estar definido, entonces se propone calcular el mismo considerando la importancia que le otorgan los usuarios a cada atributo esencial y una valoración promedio de estos que oscile entre bien y excelente, es decir 4.5, se propone este valor teniendo en cuenta que se desea un estado óptimo para la satisfacción de los usuarios y que es poco probable lograr que el total de los mismos valoren de excelentes todos los atributos.

➤ Ingresos o aportes al presupuesto del estado, su comportamiento

Paso 2. Elaborar o rediseñar el mapa de procesos del sistema

El mapa de procesos es la representación de todas las actividades de la empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías e interrelaciones, el mismo debe cumplir los requisitos siguientes:

1. Debe estar identificada la posición que juegan los usuarios
 2. Deben estar correctamente identificados los procesos de cara al usuario y los de apoyo
-

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

3. Debe estar correctamente identificada la secuencia de los procesos de apoyo, ilustrando el cumplimiento del ciclo de mejora continua (planificar, organizar, ejecutar y controlar)

4. El mapa debe ser lo más explicativo posible sin convertirlo en algo complicado. Debe ser entendido por cualquier persona (directivos, especialistas, técnicos, obreros, auditores, etc.)

El mapa de procesos del sistema contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una organización de una forma distinta a la que ordinariamente se conoce. A través de este tipo de gráfica se definen las tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo. Beltrán Sanz, J et al, (2002).

El nivel de detalles de los mapas de procesos dependerá del tamaño de la propia organización y de la complejidad de sus actividades, aunque elaborar mapas de procesos excesivamente detallados puede contener mucha información que dificulte en el entendimiento de la estructura. Existen diferentes técnicas para el mapeo de procesos tales como: el diagrama de flujo OTIDA, el diagrama de flujo de datos (DFD) y una de las más utilizadas es el diagrama SIPOC (proveedores, inputs, proceso, outputs, usuarios). Bencomo A, et al. (2008).

Técnicas: revisión de documentos, entrevistas, observación directa, encuesta y trabajo en grupo.

Etapa II: Involucramiento

Objetivo: involucrar a todos los integrantes de la organización, para lograr una óptima comunicación entre el investigador y la empresa. Seleccionar el personal que se encargará de realizar las tareas encaminadas a determinar los problemas que existen en el área objeto de estudio .Definir los recursos materiales necesarios para desarrollar el proceso.

Contenido: asegurar desde el inicio y durante todo el proceso de ejecución del procedimiento propuesto, la ayuda de todos los miembros de la empresa; comenzando por la alta dirección, los mandos intermedios y todos los trabajadores, para de esta manera, disminuir la resistencia al cambio que puede propiciar el trabajo al tomarse como proceso evaluativo, impidiendo obtener resultados esperados. Se debe hacer ver que el cambio organizacional planeado comienza con la identificación de los problemas existentes (Diagnóstico), es importante que no se oculte información y que la dirección proporcione toda la cooperación necesaria para el estudio.

En esta etapa se procede a la selección del personal que llevará a cabo el diagnóstico que puede ser de la misma empresa pero se aconseja recurrir a especialistas externos (consultores), pues es necesario sacar a relucir los principales problemas, divulgarlos y hacer que todos lo acepten. Se debe designar al grupo, personas de la organización que tengan experiencia en la materia, estos participarán junto a los consultores en la ejecución del estudio con el objetivo de facilitar el trabajo y al término de este, la empresa pueda contar con una herramienta para futuros estudios. También es muy importante asignar los recursos materiales que se necesitan para llevar a cabo la investigación y que no sea una limitante del proceso.

Técnicas: charlas, conferencias, seminarios y trabajo en grupo.

Fase II. Diagnóstico

Etapa III: Diagnóstico del sistema y de cada proceso

Objetivo: Identificar los problemas existentes en el funcionamiento del sistema y de cada uno de sus procesos.

Contenido: Diseñar y ejecutar técnicas de diagnóstico para cada proceso para conocer los problemas existentes en la organización.

Paso 3. Diseñar técnicas de diagnóstico de los procesos de control del sistema y su ejecución

Se procede a diagnosticar los procesos de control (planeación estratégica, gestión de los recursos humanos y gestión económica financiera).

Planeación estratégica

Definición de los principales elementos estratégicos

Comprobar si la misión y visión están correctamente formuladas y si son el resultado del proceso de planeación estratégica. De ser necesario, realizar su reformulación. Otro aspecto a analizar son los objetivos y la política de calidad en su conjunto con el fin de lograr los resultados esperados por las partes interesadas. Para conocer el grado de conocimiento se aplica una encuesta a los usuarios internos. **(Anexo 3)**

Gestión económica – financiera

Se desarrolla la determinación y el análisis de un conjunto de indicadores para emitir una valoración sobre el fortalecimiento o debilitamiento de la gestión económica financiera de la entidad, a partir de comparar patrones de referencias y (o) niveles planificados con los reales.

- **Ventas:** representa la fuente principal de beneficios en las operaciones de la empresa
- **Utilidad:** constituye el resultado obtenido en el período, es el balance entre los ingresos y egresos

$$\text{Utilidad} = \text{Ventas} - \text{Gastos} \quad (1.6)$$

- **Margen de utilidad:** mide la rentabilidad de las ventas

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \quad (1.7)$$

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

- **Rentabilidad económica:** mide el rendimiento extraído a los recursos de la empresa

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{U.A.I.I}{\text{Activo Total}} \quad (1.8)$$

- **Liquidez general:** mide la capacidad de la entidad para cumplir sus obligaciones a corto plazo. La tendencia de este indicador es a dos

$$\text{Liquidez general} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}} \quad (1.9)$$

- **Liquidez inmediata:** mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes, su tendencia es a uno

$$\text{Liquidez inmediata} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}} \quad (1.10)$$

Paso 4. Diseñar técnicas de diagnóstico de los procesos operativos del sistema y su ejecución

En este diagnóstico se utilizarán técnicas que permitan caracterizar cada uno de los procesos operativos. Se evalúa cómo la organización internamente cumple con sus obligaciones, a través de indicadores técnico - organizativos siendo estos:

- **Capacidad de reacción:** es la capacidad del proceso de satisfacer en un tiempo cada vez menor una demanda concreta de sus usuarios, garantizándola en calidad, plazos, costos y cantidad. Puede ser medida a través del indicador tiempo medio de reacción, el cual expresa el tiempo que tarda el sistema en satisfacer determinada demanda según su naturaleza

Según sea el caso se toma una muestra representativa y se determina el valor medio (\bar{X}) y su desviación típica (σ), expresándose el tiempo medio de reacción como:

$$Tr = \bar{X} + \sigma \quad (1.11)$$

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Comparándose el real con respecto al plan, se puede conocer como se cumplimenta esta exigencia.

$$\text{Tiempo medio de reacción (plan)} = \frac{\text{Ciclo real de satisfacción}}{n} = \frac{\sum \left(\text{Fecha de entrega plan} - \text{Fecha de recepción del pedido} \right)}{n} \quad (1.12)$$

$$\text{Tiempo medio de reacción (real)} = \frac{\text{Ciclo real de satisfacción}}{n} = \frac{\sum \left(\text{Fecha de entrega real} - \text{Fecha de recepción del pedido} \right)}{n} \quad (1.13)$$

Se plantea que una alta capacidad de reacción significa un corto período de tiempo para satisfacer un producto en cantidad, plazo, surtido y calidad.

Puede también evaluarse cualitativamente a través de la aplicación de encuestas.

- **Fiabilidad:** es la probabilidad que tiene el sistema de trabajar durante un largo período de tiempo sin afectaciones en el proceso en cuanto a calidad, plazos, costos, cantidad y surtidos

$$F(s) = \prod P(t)_i \quad (1.14)$$

Donde:

F(s): fiabilidad del sistema.

P(t) i: probabilidad de trabajo sin fallos en la subdivisión i y se obtiene a partir de:

$$P(t) = 1 - Q(t) \quad (1.15)$$

Donde: Q (t) es la probabilidad del fallo en el área i; y se calcula:

$$Q(t) = \frac{Nf}{n} \quad (1.16)$$

En 1.16, Nf: número de fallos y n: cantidad muestreada.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Considerándose como fallos las perturbaciones o afectaciones que se produzcan en cantidad, surtido, plazo, costos y calidad. Pudiéndose manifestar estos aspectos indistintamente o todos a la vez. Por otra parte las diferentes subdivisiones de un sistema se encuentran conectadas en serie por lo que el fallo en uno de ellos repercute en todo el sistema.

Concluyendo:

$$P(t) = 1 - \frac{Nf}{n} \quad (1.17)$$

También se debe determinar los problemas organizativos del sistema a través del comportamiento de los principios de organización del proceso en las actividades o procesos más críticos o significativos. Se establece que los mismos deben tender a uno, para su cálculo se emplean las expresiones siguientes:

- **Continuidad:** constituye el logro de que cada operación comience inmediatamente terminada la operación precedente, así como una utilización continua de la fuerza y los medios

Continuidad del servicio (Ks)

$$Ks = \frac{TE}{TTS} \quad (1.18)$$

Donde:

TE: tiempo efectivo de prestación del servicio al usuario, se puede expresar en: minutos, horas, días.

TTS: tiempo total del servicio, se puede expresar en: minutos, horas, días.

Continuidad de la fuerza de trabajo (Kf)

$$Kf = \frac{\sum_{L=1}^s t_e}{\sum_{L=1}^s FO_L} \quad (1.19)$$

Donde:

te: tiempo efectivo de la fuerza de trabajo (descontando ausencias y pérdidas por interrupciones de la jornada de trabajo, de la categoría L; L= 1,2...S) se puede expresar en minutos, horas, días.

FO_L: fondo de tiempo total de la fuerza de trabajo de la categoría L en el período analizado

Continuidad de los medios de trabajo (Ke)

$$Ke = \frac{\sum_{J=1}^m ET_J}{\sum_{J=1}^m Ft_J} \quad (1.20)$$

Donde:

ET_j: tiempo de trabajo efectivo de los equipos del tipo j descontando los días perdidos, pérdidas de turnos e interrupciones dentro del turno (j=1, 2, 3...).

Ft_j: fondo de tiempo total de los equipos del tipo j en el período analizado, se puede expresar en: minutos, horas, días.

Paso 5. Diseñar técnicas de diagnóstico de los procesos auxiliares del sistema y su ejecución

Para la determinación de desviaciones en los procesos de auxiliares se utilizan indicadores de gestión tanto de aprovisionamiento como de mantenimiento, entre los que se encuentran:

Recursos humanos

Las actividades de Recursos Humanos (RRHH) tienen una influencia fundamental sobre el rendimiento individual, y por consiguiente, sobre la productividad y el rendimiento de una organización. Para realizar el análisis de este subsistema se tomaron como referencia los elementos que aparecen reflejados a continuación:

Medición de los resultados

Se realiza con el objetivo de cumplimentar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRRHH) con el fin de contar con personas motivadas y competentes, premisa fundamental para el funcionamiento eficaz de la organización. Para ello se consideran instrumentos cualitativos y cuantitativos dentro de los cuales se destacan:

- **Índice de ausentismo:** el ausentismo es la suma de los períodos en que los empleados de una organización no están en el trabajo. Para su evaluación se hacen comparaciones con períodos anteriores

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{horas de ausencias}}{\text{horas hombres realmente trabajadas}} \quad (1.21)$$

- **Productividad del trabajo (Pt):** constituye la base fundamental para la elaboración del plan de trabajo y los salarios en los diferentes niveles. Permite la evaluación de la eficiencia de los RRHH a través de un análisis detallado de los factores que determinan un incremento de este indicador y como consecuencia conocer la demanda de la fuerza de trabajo y el fondo de salario para un período de tiempo determinado. Para su evaluación se hacen comparaciones con períodos anteriores

$$Pt = \frac{\text{Total de Ingresos}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 \% \quad (1.22)$$

- **Satisfacción laboral (motivación concreta)**⁸ : se refiere al proceso psicológico que ocurre en el individuo a través del cual se combinan diferentes fuerzas internas o externas que determinan su comportamiento, la motivación es la responsable de la dirección, la intensidad y las variaciones de la actuación de las personas

El diagnóstico de las dimensiones esenciales (DE) responsables de la motivación de los trabajadores constituye un arma poderosa como parte de un proceso de cambio, de acuerdo con las necesidades que satisfacen, las DE (**Anexo 4**) están relacionadas con determinados motivadores concretos los cuales se clasifican en cinco grupos, según se muestra a continuación.

1. DE vinculadas al contenido y naturaleza de la tarea (variedad de habilidades, identificación de la tarea, significación de la tarea, autonomía, retroalimentación)
2. DE vinculadas al trabajo en grupo (cohesión, atractivo, clima socio psicológico, variedad de operaciones, identificación de la tarea, significación de la tarea, retroalimentación, autonomía)
3. DE vinculadas a la estimulación, al esfuerzo y resultado individual (suficiencia, correspondencia, vinculación, percepción, coherencia y justeza)
4. DE vinculadas a las condiciones de trabajo (seguras, higiénicas, estéticas, ergonómicas)
5. DE vinculadas a las condiciones de bienestar (horarios, mantenimiento, atención a la vida, desarrollo cultural y social y desarrollo personal y profesional)

⁸ Consultar Procedimiento de diseño de sistema de estimulación para las organizaciones, Álvarez López (2001)

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Para el diagnóstico se utiliza un instrumento (lo que le ofrece valor a cada dimensión) en forma de encuesta con un rango de valores desde cinco hasta uno para cada dimensión, **(Anexo 5)**.

Luego de aplicada la encuesta, para medir la situación de estos motivadores en unas condiciones laborales dadas es necesario combinar (ponderadamente) dentro de cada grupo las DE que lo integran en un índice que refleja el total de la satisfacción laboral, a este índice se le denominará Potencial Motivador (PM).

Se deberán analizar otros indicadores, Calidad Motivadora (CM) que expresa la relación entre el valor actual del PM y su valor máximo, el Potencial Motivador Total, (PMT), este resume los resultados de cada una de las cinco DE. La Calidad Motivadora Total (CMT), expresa en por ciento el nivel de satisfacción del capital humano. Las expresiones de cálculo para cada DE y de forma global se muestran en el **anexo 6**.

De acuerdo con la expresión de los indicadores PMT y CMT, el menor valor posible del PM es uno y el máximo valor es de 125.

Para el procesamiento de las encuestas se utilizó el software PEMCO⁹ este utiliza como plataforma el sistema operativo Windows, y como herramienta de programación el Microsoft Access, que cuenta con los componentes necesarios para implementar el software y el Microsoft Excel como un visualizador opcional de los resultados obtenidos.

Indicadores de gestión de aprovisionamiento¹⁰

- **Cumplimiento global del plan de suministros (CGS):** este análisis se realiza en valor, pues se refiere a elementos relacionados con los costos. Debiendo ser este valor igual a 100%, por debajo indicaría que se ha dejado de completar el

⁹ Software **PEMCO**: Procesador de Encuestas Motivación Concreta. Confeccionado por Guerra Téllez, C. (2008).

¹⁰ Consultar Indicadores de gestión, Leyva Rodríguez, et al. (2006)

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

suministro, lo que traería incumplimiento del plan, por encima estaría indicando que se ha comprado más materiales que lo planificado y provoca recursos inmovilizados.

$$CGS = \frac{\text{Cantidad real suministrada}}{\text{Cantidad planificada}} * 100 \% \quad (1.23)$$

- **Cumplimiento de los suministros por surtidos (CSS):** se determina para cada surtido, observándose cuales se dejaron de completar. Su valor debe ser igual a 100%. Se calcula a través de la expresión siguiente:

$$\% \text{ de cumplimiento del plan por surtido} = 100\% - \left(\frac{\text{Desviación de los surtidos que se incumplieron}}{\text{Valor planificado}} \right) * 100\% \quad (1.24)$$

ó por esta otra

$$\% \text{ de cumplimiento del plan por surtido} = \left(\frac{\text{Cantidad real que no sobrepase el plan}}{\text{Valor planificado}} \right) * 100 \% \quad (1.25)$$

- **Oportunidad de los suministros (OS):** permite conocer si los recursos fueron suministrados oportunamente o no. Si el valor del indicador OS es menor que el 100 % indicaría la existencia de atrasos en los suministros, lo cual podría conllevar a incumplimientos en los planes.

$$OS = 100\% - \left(\frac{\sum (P_j - (SR_j + Inv\ acum_j - 1))}{\sum SP_j} \right) * 100\% \quad (1.26)$$

Donde:

SP_j : cantidad de suministro planificado para el periodo j.

SR_j : cantidad de suministro real que llegó en el periodo j.

Inv j – 1: inventario acumulado del periodo anterior.

Indicador de mantenimiento¹¹

- **Disponibilidad de la instalación (Kext):** expresa el tiempo de funcionamiento de los equipos

$$K_{ext} = \frac{T_f}{T_f + T_p} \quad (1.27)$$

$$K_{ext} = \frac{T_f}{T_f + T_{pm} + T_{pmp} + T_{poc}} \quad (1.28)$$

Donde:

T_f: tiempo de funcionamiento.

T_p: tiempo de parada, comprende tiempo de parada por mantenimiento (T_{pm}) y tiempo por otras paradas como: paradas tecnológicas (T_{pt}), por materias primas (T_{pmp}) y otras causas (T_{poc}).

Este indicador debe tender a uno, en caso de no ser así se concluye que han existido problemas en la utilización del equipamiento por interrupciones en el proceso (falta de materia prima, fluido eléctrico, roturas imprevistas, etc).

Técnicas: observación directa revisión de documentos (balance de comprobación de saldos, estados de resultados, balance general, reporte diario de labor del reparador instalador, órdenes de trabajo, calificador de cargos e informe resumen de la página Web: reportar problemas), trabajo en grupo, encuestas y entrevistas.

Etapas IV. Análisis de los resultados del diagnóstico

Objetivo: determinar cuál de los procesos dentro de la empresa está afectando el desempeño de la misma.

¹¹ Consultar Indicadores de mantenimiento, Montes de Oca Cubiña, B, et al. (1988)

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Contenido: se realiza la auditoría de recursos propios mediante la caracterización del medio interior y exterior en que se desarrolla el sistema a partir de definir los factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (amenazas y oportunidades), para luego conformar las matrices de evaluación (MEFI y MEFE). Luego se determina en cuál o cuáles de los diferentes procesos existen desviaciones negativas y los factores o causas de estas desviaciones, definiendo los que más inciden en el desempeño empresarial.

Técnicas: revisión de documental (informes de balances anuales de la gerencia), trabajo en grupo, entrevistas, métodos de expertos, etc.

Fase III: Proyección de las soluciones

Se definen por procesos las medidas correctivas potenciales para las deficiencias existentes, determinando el orden de prioridad para la aplicación de estas, estableciendo las etapas siguientes.

Etapas V. Generación de soluciones

Objetivo: definir las acciones necesarias para potenciar la mejora del desempeño empresarial.

Contenido: en función de los problemas determinados en cada uno de los diferentes procesos que afectan el desempeño empresarial, sus causas, el orden de importancia de estas y las posibilidades de la empresa de atenuarlas, se diseñan las medidas potenciales.

Etapas VI: Selección de la mejor alternativa

Objetivo: seleccionar las soluciones óptimas teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de cada una.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Contenido: Se procede a realizar un análisis para determinar cual o cuales constituyen las soluciones a implementar, identificando los pro y los contra de una o varias opciones, elaborándose para facilitar su ejecución el plan de acción.

Técnicas: las hojas de balance, método concordancia de Kendall, las comparaciones apareadas, voto ponderado y entrevistas.

Fase IV: Aplicación

Etapas VII. Implementación

Objetivo: aplicar las medidas correctivas del plan de acción y controlar su desarrollo.

Contenido: a partir del plan de acción definido, se procede a la implementación de las medidas propuestas y se establecen actividades de control para monitorear el desarrollo de estas.

En el desarrollo de esta etapa es importante que la empresa propicie las condiciones favorables para la aplicación efectiva de las medidas, determinando los medios técnicos y organizativos necesarios para el desarrollo de estas.

Las actividades de control y seguimiento permiten a los directivos utilizar esta información para iniciar nuevas acciones correctivas y resolver posibles desviaciones encontradas en la aplicación de dichas acciones. Con estas actividades se crea la base para la mejora continua del desempeño de la empresa.

Se debe controlar el avance de los proyectos en marcha según el cronograma previsto en el plan de acción. En caso de que existan atrasos en la ejecución de las actividades deben hacerse los ajustes necesarios en el plan y analizar las causas que originaron los atrasos.

Etapas VIII. Evaluación y ajuste

Se efectúa la evaluación de las medidas y según los resultados (efectivas o no) se repite el procedimiento a partir de la fase de Caracterización, para garantizar el control y la retroalimentación. Si el resultado evidencia que las medidas no fueron efectivas debe elaborarse un nuevo plan de medidas y así sucesivamente hasta que se alcance un desempeño empresarial satisfactorio.

Técnicas: trabajo en equipo, tormentas de ideas, análisis de resultados, etc.

CAPÍTULO II. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL A PARTIR DE UN ENFOQUE BASADO EN PROCESO. ESTUDIO DE CASO

En este capítulo se muestran los principales resultados obtenidos en la entidad analizada a partir de la aplicación del procedimiento descrito en el capítulo precedente.

2.1 Fase I. Caracterización

2.1.1 Etapa I. Caracterización general

Mediante la realización de entrevistas informales y la revisión documental (tesis de maestrías, pregrado y documentos oficiales de la entidad) se conoció que en Cuba la floricultura llegó aparejada al desarrollo azucarero: hacendados y propietarios de ingenios establecían las viviendas cerca de las instalaciones industriales o las fincas de caña y buscaban hacer más grata la estancia familiar con jardines. Prácticamente, desde sus inicios en el país la producción de flores y plantas ornamentales mantuvo cierta dependencia internacional, a pesar de que cuenta con suelos y climas favorables para su cultivo, además de demanda en ambiente íntimo y doméstico o en el ámbito social de centros de trabajo, salas públicas o áreas de recreación.

En Cuba han existido periodos de crisis y escasez que han marcado el camino de la floricultura. Hoy, todavía depende mucho de la importación y en el mercado interno se cotiza a elevados precios. Por eso, cualquier intento por desarrollar esta actividad recaba de un gran esfuerzo.

En el territorio holguinero el cultivo de flores se remonta al año 1915, en el área del actual Valle de Mayabe. En esta ciudad antes del triunfo revolucionario esta actividad era controlada por el sector privado, situación que se mantiene hasta la década del 60, periodo en el que pasa al sector estatal, subordinándose inicialmente a la empresa de viveros y jardines.

En la actualidad las entidades que se dedican de forma general a la comercialización de flores, la producción de plantas ornamentales la recogida de desechos sólidos y su disposición final, etc, pertenecen a la empresa municipal de servicios comunales, la cual en Holguín fue constituida en 1988.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

El objeto social de esta empresa está enmarcado en brindar los servicios siguientes:

- Financiar en moneda nacional y divisa el mantenimiento, reparación y reposición de los grupos electrógenos aislados de montaña atendidos por Servicios Comunales
- Financiar el gasto de presupuesto asignado por concepto de señalización y tránsito en ciudades, poblados y caminos
- Financiar por el presupuesto del Estado la conservación, mantenimiento, reparación y construcción de calles, puentes, aceras, carreteras, terraplenes y caminos, bajo la jurisdicción del CAP
- Financiar con el presupuesto asignado la actividad de alumbrado público
- Atender metodológicamente el sistema de inspección relacionado con la higiene medioambiental del territorio
- Brindar servicios de limpiezas de fuentes, tarjas, piscinas, monumentos, parques, solares, playas, edificaciones y otras áreas comunales a entidades estatales autorizadas, asociaciones económicas internacionales, al cuerpo diplomático, firmas y representaciones extranjeras, inmobiliarias y residencias de extranjeros (en moneda nacional y en divisa a empresas mixtas)
- Brindar los servicios de limpiezas, mantenimiento y conservación, en las áreas de las playas dedicadas al turismo (en moneda nacional y divisas)
- Brindar servicios de recogida de desechos sólidos a hoteles y entidades ubicadas en polos turísticos (en divisas y moneda nacional)
- Brindar servicios necrológicos a la población
- Realizar el fomento, reconstrucción y mantenimiento, conservación y atención cultural de las áreas verdes. A la población y a entidades estatales autorizadas, asociaciones económicas internacionales, al cuerpo diplomático, firmas y representaciones extranjeras, inmobiliarias y residencias de extranjeros (en moneda nacional y en divisas a empresas mixtas)
- Producir y comercializar (en moneda nacional) decoraciones, ambientación, flores y arreglos florales, plantas naturales, ornamentales y artificiales a entidades estatales,

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

en divisas a empresas mixtas, asociaciones económicas internacionales y representaciones extranjeras, inmobiliarias y residencias de extranjeros.

- Brindar servicios de poda y tala de árboles. A entidades estatales autorizadas en, asociaciones económicas internacionales, al cuerpo diplomático, firmas y representaciones extranjeras, inmobiliarias y residencias de extranjeros (en moneda nacional y en divisas a empresas mixtas)
- Brindar servicios de decoración de locales y plazas a entidades estatales en moneda nacional
- Prestar servicios (en moneda nacional) de alquiler de locales y áreas para actividades culturales y recreativas a la población y organismos
- Brindar servicios de reparación, mantenimientos y ambientación en moneda nacional y en divisas a instalaciones y hoteles de los polos turísticos ubicados en el territorio
- Brindar servicios públicos de recogida manual y mecanizada de los residuos sólidos urbanos, así como de tratamiento y disposición final de los mismos. A entidades estatales autorizadas en moneda nacional y en divisas a empresas mixtas, asociaciones económicas internacionales, al cuerpo diplomático, firmas y representantes extranjeras, inmobiliarias y residencias de extranjeros.

Paso 1. Identificar y caracterizar el sistema y los principales elementos de este

Entradas

En este elemento se consideró el aprovisionamiento de todos los recursos (materiales, humanos y financieros), requeridos para garantizar el correcto funcionamiento de la entidad.

Desde el punto de material los principales proveedores son:

- Grupo empresarial agricultura de montaña (GEAM) Aves del paraíso: encargado de suministrar las flores de importación, cinta sintética, papel de celofán, etc.
- Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS) Calixto García: garantiza flores cultivadas en el territorio holguinero.
- Compañía Aerovaradero: encargada de la transportación de los recursos del GEAM.

- ETECSA: garantiza los servicios de telecomunicaciones
- Empresa Eléctrica: servicios eléctricos
- Unidad territorial de servicios técnicos: encargada de garantizar la refrigeración y climatización.
- Cubapost: garantiza servicios de mensajería

Procesos

Se pudo constatar que en la entidad no están identificados los procesos. Se decide proceder a definir estos a través del trabajo en grupo donde participaron algunos miembros del consejo de dirección de la empresa municipal, la subdirectora de la organización y los especialistas de las distintas áreas de esta. Se obtuvo el resultando siguiente:

- **Dirección:** Planeación estratégica (gestión de la calidad y ambiental), Gestión económica – financiera y mercadotecnia. De forma general los elementos de entradas están relacionados con la información, los recursos financieros, el resultado es la aprobación de los objetivos, políticas, estrategias de trabajo, planes de ingresos, etc.
- **Operativos:** Comercialización que abarca los subprocesos de venta (arreglos, decoraciones, ramos, etc) y de operación (limpieza de playas, talas de árboles, etc). Las entradas en este proceso lo constituye las expectativas del usuario externo y su salida el grado de satisfacción de este.
- **Auxiliares:** Logística y recursos humanos, estos procesos a partir de las solicitudes de los usuarios internos de las diferentes áreas y la entrada de recursos materiales y humanos se realizará la ejecución de los diferentes servicios siendo su salida la satisfacción del usuario interno.

Recursos

- **Humanos**

La plantilla está cubierta al 80 %. De estos 32 trabajadores el 71.87% está representado por sexo masculino. La edad promedio es de 41 años. Con respecto al nivel de escolaridad se puede plantear que se comporta de la forma siguiente: tres del nivel universitario (9.4%), cuatro técnicos medios (12.5%), siete con el duodécimo grado

(21.87%), 16 con el noveno grado (50%) y el resto con menos del nivel anterior para un 6.25%. En cuanto a la categoría ocupacional se distribuye como sigue: 3.13% son dirigentes, 12.5 % técnicos, 6.25% de servicio y el 78.13% son obreros. En el anexo 7 se representa gráficamente la información anterior. La estructura organizativa del grupo se muestra en el anexo 8. El diagrama en planta que se muestra en el anexo 9 permite tener una concepción de la distribución espacial de la entidad objeto de estudio.

- **Materiales**

El proceso de aprovisionamiento de los recursos materiales se lleva a cabo de forma centralizada. Las solicitudes la realiza la técnica de gestión comercial cada 15 días por vía telefónica a la Habana. Los pedidos se elaboran teniendo en cuenta la demanda de los clientes. De forma general durante el periodo analizado hubo estabilidad en la mayoría de los recursos nacionales.

El almacenamiento de los mismos se efectúa en dos áreas; una destinada a los insumos relacionados con los arreglos y decoraciones florales: cinta sintética, papel celofán, papel rondela para envolver flores, centro de mesas para bases florales, barniz floral, búcaros de cristal y otros. La otra área es la cámara fría, donde se realiza el almacenamiento y conservación de las flores.

- **Infraestructura**

En la ejecución de los servicios se emplean diversos instrumentos y medios. Los servicios relacionados con flores naturales emplean tijeras, cuchillas, alicate, delantal y mesa. En la tala de árboles se utiliza la motosierra marca Stihl – MS 440 de Germany con 4000 rev/min con 1 caballo de fuerza, guantes, casco, soga, faja, polaina y espejuelos de seguridad. La recogida de desechos sólidos se realiza con un carro Renault con características técnicas que permiten la compactación de los desechos almacenados. La limpieza de playas requiere de equipos marca Delfino, con motor de 5.5 MP de cuatro tiempos con regulador de vueltas y escape super silenciado, con el objetivo de cernir la arena y limpiar las playas de impurezas.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

De forma general se puede plantear que los equipos destinados a los dos últimos servicios se encuentran en mal estado técnico, durante el periodo analizado debido a la falta de piezas de repuestos se han tenido que suplir por un tractor.

- **Financieros**

Los recursos financieros son obtenidos a partir de sus relaciones con el banco de crédito y comercio (BANDEC), específicamente a través de la sucursal 6921. El proceso de control se hace a través de la empresa municipal.

➤ **Salidas**

- **Productos y servicios que oferta**

En esta entidad se ofrecen diversos servicios a los clientes, los cuales tienen sus características y funciones específicas, pero se carece de la ficha de procesos donde se describan y representen los flujos de cada uno de dichos servicios. A continuación se relacionan y se realiza una breve descripción de los mismos:

- Arreglos y decoraciones con flores naturales: servicios que comprende flores de diferentes variedades y colores y accesorios (bases denominadas oasis). Estas bases de acuerdo a la solicitud del cliente, puede diferir en el tamaño
- Decoraciones con flores naturales: consiste en la elaboración de adornos para decorar mesas o columnas, así como maceteros y jardineras. Para la ejecución de este servicio se emplean las flores naturales y cintas en correspondencia a la solicitud del cliente
- Elaboración de ramos :
 - Formales: son aquellos en los cuales las flores están dispuestas de forma simétrica una a continuación de la otra, generalmente son de un solo tipo de flor, envueltos en papel celofán y adornados con una cinta de colores, las flores varían en dependencia de los gustos del cliente o la ocasión
 - Informales: en estos ramos las flores están dispuestas de manera escalonada, con variación de tipos de flores y tonalidades, envueltos en papel celofán y adornados con una cinta de colores, las flores varían en dependencia de los gustos

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

del cliente o la ocasión

- Elaboración del botonier: adorno de boda que viste el novio y sus acompañantes masculinos, que consta de una rosa y gypsophilia, unidas por una cinta de colores, el color de la rosa varía según la solicitud del cliente
- Corsage: adorno de boda que viste la novia y sus acompañantes femeninas en el traje, el color varía según la solicitud del cliente
- Bouquet: ramo especialmente hecho para las novias en el día de la boda, generalmente hecho de rosas y en colores blancos, rojos o una combinación de ambos, aunque esto puede variar según la solicitud del cliente
- Proyecto, ejecución y mantenimiento de jardines: creación de jardines así como su seguimiento hasta el desarrollo de las plantas y el mantenimiento de estas una vez gozadas
- Limpieza de playas: se ejecuta el cernido de la arena y recogida de desechos en todo el litoral
- Recogida de desechos sólidos en la playa: contribuir a la limpieza y la estética de las playas de la provincia a través de la recogida en los puntos establecidos en los hoteles del polo turístico
- Tala de árboles: tala coordinada de árboles para la ejecución de proyectos, esta puede ser artística o funcional

La ejecución de los servicios, se comercializan en CUC y están destinados a: complejos hoteleros de Gaviota Cubanacán, Islazul y en menor escala a la corporación CIMEX, aeropuerto y en ocasiones especiales a algunas organizaciones políticas y de masas.

Nivel de servicio

Este indicador no está diseñado, atendiendo a ello se efectuó el análisis solo en los meses correspondientes al primer trimestre del año 2011.

A partir del criterio de la subdirectora del grupo comercial DORNA y algunos especialistas (producción, mercadotecnia, logística) , se definieron los cinco atributos que los clientes consideran deben ser tenidos en cuentas en el proceso de prestación

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

del servicio, siendo estos: cortesía y amabilidad, precios, calidad, variedad y rapidez de los servicios.

Para conocer la importancia y valoración otorgada por los clientes se emplearon las encuestas que fueron referenciadas en el capítulo precedente. Para aplicar este instrumento se trabaja bajo el supuesto de que la población es finita, por lo que N se asume como el tamaño de la muestra (n). La población está constituida por los 12 clientes potenciales de la entidad: Playa Pesquero, Blau Costa Verde, Costa Verde, Turquesa, Atlántico, Las Brisas, Río de Mares, Río de oro, El Bosque, Pernik, El Cocal y Quinqué. Además se consideraron a la corporación CIMEX y aeropuerto.

Para determinar el orden de importancia de los atributos, se calculó primeramente el número de veces que como promedio fue seleccionado cada atributo, obteniéndose en este análisis que para enero el atributo cortesía y amabilidad no fue seleccionado. Se debe plantear que hubo coincidencia en la selección por parte de todos los clientes.

El resultado se muestra en el anexo 10, observándose que el nivel de importancia de forma descendente fue: calidad, variedad, precios, rapidez y cortesía y amabilidad. A modo de ejemplo se presentan los cálculos del mes de enero, para los períodos restantes se procede de forma similar.

Para la valoración actual, se obtuvo en orden descendente que los atributos son: cortesía y amabilidad, rapidez, precios, variedad y calidad del servicio. En el anexo 10 se presentan los análisis realizados. Los atributos que representan mayor importancia son los de valoración actual más desfavorable, constituyendo la calidad es el más crítico.

Del cálculo del NS, se obtiene:

$$NS_{DISEÑADO} = \sum_{e=1}^5 V_{ae} * W_e = 4.5 * (0.4 + 0.3 + 0.2 + 0.1 + 0) = 4.5$$

$$NS_{PERCIBIDO} \text{ octubre} = \sum_{e=1}^7 V_{ae} * W_e = (3.14 * 0.4) + (3.21 * 0.3) + (3.5 * 0.2) + (3.28 * 0.1) + (3.85 * 0) = 3.29$$

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Para febrero y marzo se procede de forma similar, obteniéndose los NS diseñados siguientes: 4.53 y 4.56 respectivamente y como NS percibidos para noviembre (3.38) y diciembre (3.30).

Se observa que los NS diseñados tienden a incrementarse discretamente en los últimos dos meses, pero aún así en todos los casos son superiores a los NS percibidos, esto se debe a que las dos variables de mayor importancia (calidad y variedad) son las que realmente presentan una situación desfavorable.

Paso 2. Elaborar el mapa de procesos del sistema

Se desarrollaron varias sesiones de trabajo en grupo, impartiendo seminarios y conferencias relacionadas con el enfoque basado en procesos. Como resultado se definieron las actividades por cada proceso y se procedió a elaborar el mapa de procesos del sistema. **(Figura 2.1).**

2.1.2 Etapa II: Involucramiento

Se creó el equipo de trabajo constituido por consultores externos e internos, el primer caso, estuvo integrado por cuatro docentes y seis estudiantes de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. El grupo consultor interno lo integraron la subdirectora del grupo comercial DORNA, técnica de gestión comercial, técnica de realización publicitaria para el turismo, jefes de brigada de limpieza de playas, áreas verdes y de decoraciones

2.2 Fase II. Diagnóstico

2.2.1 Etapa III: Diagnóstico del sistema y de cada proceso

Paso 3. Resultados del diagnóstico de los procesos de dirección

Planeación estratégica

- **Definición de los principales elementos estratégicos**

A partir de la observación directa (presencia de murales o carteles), la revisión documental obtenida de los informes de balance de la dirección, la realización de entrevistas (anexo 11) y el trabajo en grupo se pudo constatar que solamente se conoce el objeto social de la empresa. Se detectó también que no se tiene definida ni la misión,

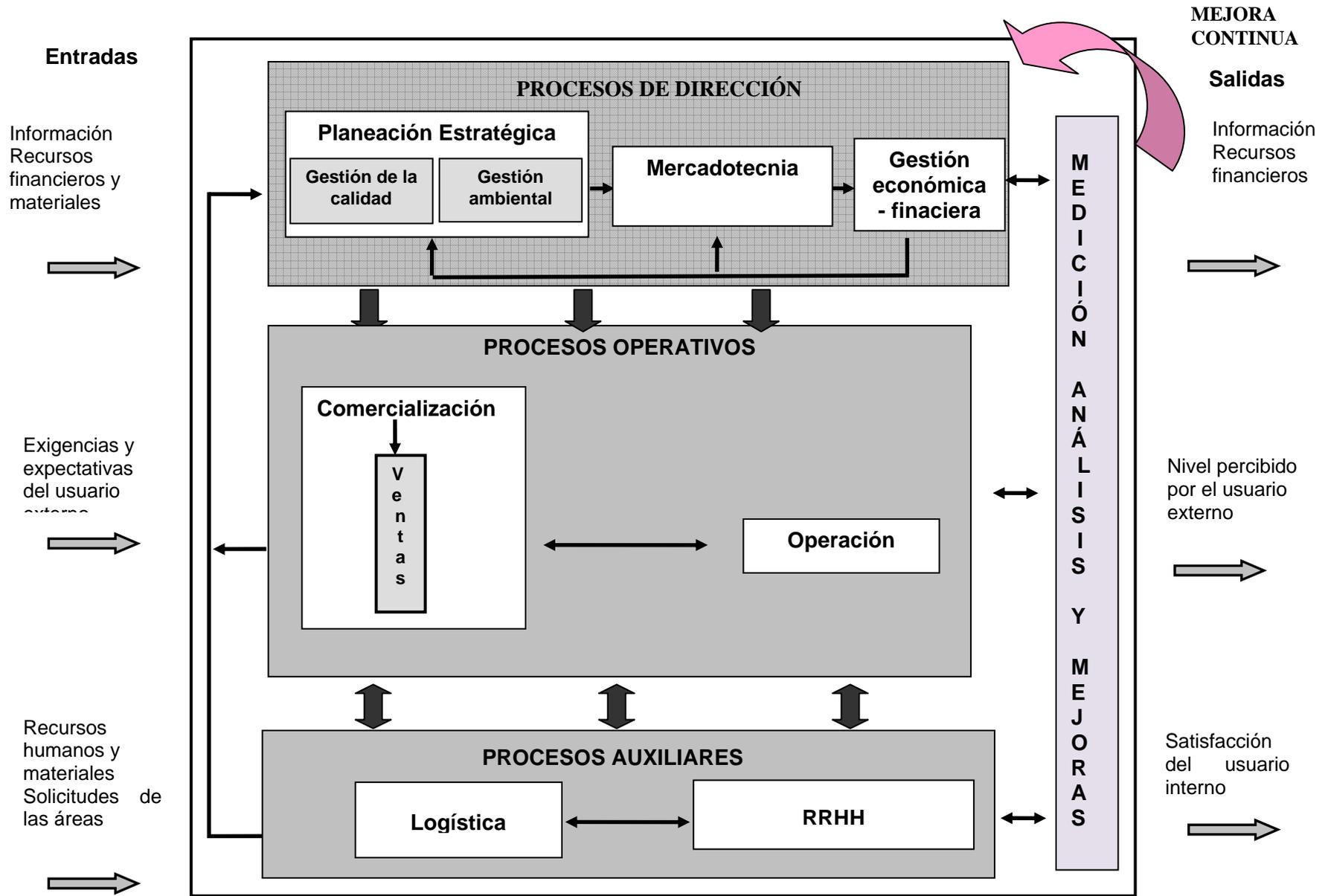


Figura 2.1 Mapa de procesos del grupo comercial DORNA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

ni la visión para el grupo comercial DORNA, elementos estratégicos que constituyen un importante punto de partida en el análisis de las organizaciones, surge la necesidad de realizar la propuesta de ambas, siendo estas las que se enuncian a continuación:

Misión: El grupo comercial “DORNA”, capaz de satisfacer los más diversos gustos y exigencias, dispone para ello de una amplia gama de servicios con flores naturales, todas de variedad y durabilidad, además de otros servicios de mantenimiento, jardinería, limpieza; desarrollados por un personal competente y comprometido.

Visión: Ser líderes en la comercialización de servicios con flores naturales en el país y el Caribe.

Como parte de los resultados del trabajo en grupo se determinó además que no hay establecida la política de calidad y por consiguiente su derivación desde la empresa municipal hacia la entidad, por esto no hubo necesidad de aplicar ningún instrumento de verificación. Atendiendo a lo anterior el autor de esta investigación concluye que existen dificultades en el proceso de comunicación entre la empresa y el grupo comercial DORNA.

Gestión económica financiera

Solo se analizó el indicador ventas real por no tener acceso a las restantes informaciones económicas financieras. Se seleccionó el primer trimestre de los años 2009 al 2011, para establecer como patrón de referencia el año precedente. No se consideró el servicio tala de árboles porque este solo se ejecutó en el 2009. El nivel alcanzado por este indicador se muestra en la tabla 2.1.

Se observa que existe tendencia al incremento tanto en moneda nacional (CUP) como en pesos convertibles (CUC). La comercialización de flores y recogida de desechos sólidos inciden significativamente los resultados en CUC mientras que los restantes lo hacen en CUC

Servicios	Periodo						Total	
	2009		2010		2011			
	MCUP	MCUC	MCUP	MCUC	MCUP	MCUC	MCUP	MCUC
Comercialización de flores	2.00	16.94	2.06	18.34	2.86	19.32	6.92	54.60
Proyección y ejecución de mantenimiento de jardines	4.96	0.79	5.56	0.81	6.25	0.93	16.77	2.53
Recogida de desechos sólidos	3.99	15.96	4.30	16.78	4.38	17.29	12.67	50.03
Limpieza de playas	6.53	0.61	7.09	0.64	7.38	0.66	21.00	1.91
Total	17.39	34.3	19.01	36.57	20.87	38.20	57.36	109.07

Tabla 2.1. Nivel de ingreso en los últimos tres años

Paso 4. Resultados del diagnóstico de los procesos operativos del sistema

El análisis estuvo dirigido a todos los procesos

Indicadores técnico - organizativos

- Capacidad de reacción

Análisis cualitativo

No pudo efectuarse este análisis cuantitativamente a través del indicador tiempo medio de reacción, debido a que para todos los servicios no se tiene establecido el tiempo en que se debe dar respuesta a la solicitud de los clientes y en estos no se lleva el control relacionado con los tiempos reales de cumplimiento. Con respecto a todo lo relacionado a los servicios con flores naturales no se contempla el tiempo de entrega por parte del grupo comercial ya que son los clientes lo que efectúan la recogida o traslado de las

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

floristas. Teniendo en cuenta lo antes expresado se decidió efectuar el estudio atendiendo al criterio de los clientes, el cual fue obtenido a partir de la aplicación de una encuesta (ver anexo 12) la cual fue diseñada por el autor de esta investigación.

En la concepción del temario se tuvo en cuenta los criterios de los expertos siguientes: subdirectora del grupo comercial DORNA, técnica de gestión comercial, técnica de realización publicitaria para el turismo y las dos jefas de brigadas (son las floristas decoradoras de mayor preparación técnica).

Para aplicar este instrumento de búsqueda de información no fue necesario determinar el tamaño de la muestra, se trabaja bajo el supuesto de población finita, ya que los clientes potenciales de la entidad son solo 12, conformados por los hoteles: Playa Pesquero, Blau Costa Verde, Costa Verde, Turquesa, Atlántico, Las Brisas, Río de Mares, Río de oro, El Bosque, Pernik, El Cocal y Quinqué. Además se consideraron a la corporación CIMEX y aeropuerto. Es decir en total se aplicaron 14 encuestas, posteriormente se procesaron las mismas y se procedió a realizar el análisis de esta exigencia técnica organizativa.

La información empleada para el análisis del mismo estuvieron asociadas a las interrogantes dos y cinco, las cuales miden la respuesta a la atención a la solicitud y ejecución de los servicios respectivamente. A continuación se muestran los resultados obtenidos:

- **Pregunta 2:** el 85.72 % expresa que la recepción del servicio que se está solicitando, ya sea personalmente o vía telefónica es rápida.
- **Pregunta 5:** Doce de los clientes encuestados coinciden que los servicios una vez contratados se ejecutan con rapidez, para un 85.72 %.

De los resultados anteriormente obtenidos se pueden plantear que existen dificultades en el cumplimiento de este indicador técnico organizativo. Además si se tiene en cuenta que de la pregunta 10 en muchas ocasiones se sugiere dar solución al problema del

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

transporte en cuanto a flores (el traslado ha sido asumido por lo propios clientes), se afirma entonces que realmente han existido dificultades en la capacidad de reacción.

Para analizar la fiabilidad se utilizó la misma fuente de información que para el indicador anterior, a continuación se describe como se procedió en este caso.

Fiabilidad: solamente se evaluó este indicador a través de dos variables: plazo y calidad. La selección de los mismos estuvo sujeta a las consideraciones siguientes:

- **Plazo:** se utilizó el resultado de la pregunta cinco, teniendo en cuenta que el cliente percibe la respuesta a su solicitud en la ejecución del servicio, tomando como fallo aquellas encuestas en que los usuarios consideraron que la ejecución fue lenta (2).
- **Calidad:** los fallos por esta variable se obtuvieron a partir de las respuestas a la pregunta seis, tomando como tal aquellas encuestas en que los usuarios marcaron las alternativas de medianamente satisfecho ó insatisfecho. El número de fallos obtenidos fue de 10, mayoritariamente corresponden a la categoría de medianamente satisfecho (6).

Con la información anterior se procedió al cálculo de la fiabilidad, obteniéndose:

$$F(s) = \prod \left(1 - \frac{Nf}{n} \right) = \left(1 - \frac{2}{14} \right) \left(1 - \frac{10}{14} \right) = 24.49\%$$

Como se puede apreciar existe una alta probabilidad de que ocurran fallos en el proceso de prestación de servicios, en este comportamiento incide mayoritariamente la variable la calidad y dentro de esta se han definido que elementos más determinantes son: transportación (100%), ausencia de catálogos para selección de arreglos, decoraciones y ramos (56.39%), poca disponibilidad en la variedad de las flores y colores (49.12%), correspondencia entre lo solicitado y recibido (42.68 %) y carencia de equipos para realizar la limpieza de playas y recogida de desechos sólidos. Lo anterior se obtuvo de los criterios emitidos por los clientes en la interrogante número siete del cuestionario aplicado.

La aparición de estos fallos se confirma además de los resultados siguientes: el 85.72% de los clientes plantea la posibilidad de solicitar sus servicios a otras entidades con ofertas similares y solo el 42.85% otorga la categoría bueno al servicio brindado. Lo anterior se obtuvo del procesamiento de las preguntas ocho y nueve respectivamente.

Las deficiencias antes detectadas (información obtenida de la interrogante número cuatro), en gran medida han estado referidas a los servicios siguientes: ramos (85.02 %), arreglos y decoraciones con flores naturales (73.51%), limpieza y recogida de desechos sólidos (49.16 %) y botonier y corsage (40.54%), elementos estos relacionados con los subprocesos de comercialización y operación.

Principios de organización de los procesos

Continuidad del servicio

Para el análisis de este indicador se aplicaron técnicas de estudio de tiempo en correspondencia con las características de los servicios, obteniéndose la magnitud del tiempo efectivo y no efectivo por estas. El procesamiento de la información fue validada a través del empleo del software MEDTRAB. Para la clasificación de los tiempos se tuvo en cuenta el criterio de las personas más experimentadas pues no están elaboradas las fichas de los procesos.

En el subproceso de comercialización, se aplicó la fotografía individual para la brigada de floristas decoradoras. En operación se aplicó un MOI para la brigada de limpieza de playas y una fotografía colectiva para la brigada de recogida de desechos sólidos.

Los valores alcanzados permiten afirmar que en comercialización son favorables no ocurriendo así para operación, manifestándose de forma más negativa en la brigada de recogida de desechos sólidos. De forma general esto provoca esperas de los clientes, influyendo la aparición de los tiempos no tecnológicos en los servicios de limpieza de playas y recogida de desechos sólidos emplean el mismo medio (tractor). Durante la realización del estudio el carro Renault destinado para la recogida de desechos sólidos no funcionó debido a la carencia de neumáticos y el equipo utilizado

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

en la limpieza de playas (marca Delfino) por no poseer piezas de repuesto (rodamientos). Estos resultados se muestran en la tabla 2.2.

Procesos		Continuidad del servicio		
		TE (min)	TTS (min)	Ks (%)
Comercialización	Florista decoradora 1	337.86	420	80.44
	Florista decoradora 2	358.96	420	85.46
	Florista decoradora 3	345.78	420	82.32
	Florista decoradora 4	361.12	420	85.98
Operación	Brigada de limpieza de playas	315.27	420	75.06
	Brigada de recogida de desechos sólidos	308.12	420	73.36

Tabla 2.2. Continuidad del servicio

Continuidad de la fuerza de trabajo

Para la determinación de este indicador se asume la inclusión del tiempo preparativo conclusivo que existe coincidencia del tiempo efectivo de la fuerza de trabajo y el tiempo. Se precisó además que no hubo ausencias y las pérdidas por interrupciones de la jornada de trabajo, son las mismas que la continuidad del servicio. En el caso del servicio de limpieza de playas parte del trabajo se ha asumido manualmente (el cernido de la arena).

Lo anterior permite afirmar que los resultados de Kf son los similares que Ks, y se relacionan en la tabla 2.3.

Procesos		Continuidad de la fuerza		
		TE (min)	Ft (min)	Ke (%)
Comercialización	Florista decoradora 1	352.86	435	81.12
	Florista decoradora 2	373.96	435	85.97
	Florista decoradora 3	360.78	435	82.94
	Florista decoradora 4	376.12	435	86.46
Operación	Brigada de limpieza de playas	345.27	435	79.37
	Brigada de recogida de desechos sólidos	323.12	435	74.28

Tabla 2.3. Continuidad de la fuerza

Continuidad de los medios de trabajo

El análisis de este principio se efectuó para el tractor que se emplea en la realización de los servicios de limpieza de playas y recogida desechos sólidos, este ha suplido los dos equipos que deben ser oficialmente utilizados en la ejecución de estos servicios, obteniéndose que el Ke es de un 98.5%. En este análisis solo se descontó el tiempo perdido por roturas ocurridas en el periodo para ser considerado en periodo de trabajo efectivo del tractor. El comportamiento de este principio es favorable para este medio (tractor).

Se concluye que existen deficiencias en los procesos operativos a partir de los resultados obtenidos fundamentalmente al subproceso de operación.

Paso 5. Resultados del diagnóstico de los procesos auxiliares

Indicadores de la actividad de recursos humanos

➤ Medición de los resultados

• Índice de ausentismo

Este indicador históricamente tiene un comportamiento de un 1.1% trimestral. Durante el primer trimestre del 2011 se registró un 0.89 %, considerándose como favorable;

incidiendo en él la disminución de certificados médicos, ausencias justificadas y autorización administrativa.

- **Productividad del trabajo**

El análisis de este se realizó para el mismo horizonte de tiempo que el subproceso de gestión económica y por los dos tipos de moneda. Se obtuvieron los resultados siguientes: 0.58MCUP/ trabajador y 1.14MCUC/ trabajador (2009); 0.59MCUP/ trabajador y 1.14MCUC/ trabajador (2010) y 0.65MCUP/ trabajador y 1.19MCUC/ trabajador (2011). Se aprecia un incremento gradual, condicionado el incremento de las demanda de los servicios con flores naturales. Este comportamiento es favorable en el desempeño de la empresa.

- **Satisfacción laboral**

Para su evaluación se aplicó una encuesta a los 32 trabajadores. El procesamiento de este instrumento aparece en el anexo 13, los resultados sirvieron de base para determinar los indicadores que se presentan en la tabla 2.3.

Con esta información se obtuvo: PMT= 56.48 % y CMT= 45.19 %.

El comportamiento de estos indicadores se valora de aceptable aunque, existen dificultades asociadas al motivador concreto al trabajo en grupo y las condiciones de trabajo y bienestar, las floristas decoradoras manifiestan que no disponen de un local fijo para desarrollan el proceso de elaboración de las órdenes de trabajo y se agotan mucho por la lejanía entre este y los almacenes.

Motivador concreto	Potencial motivador (%)	Calidad motivadora (%)
Naturaleza y contenido de trabajo	80.73	64.58
Trabajo en grupo	31.81	25.45
Estimulación y esfuerzo individual	91.06	72.85
Condiciones de trabajo	36.70	29.36
Condiciones de bienestar	42.12	33.7

Tabla 2.4. Resultados de los indicadores PM y CM para cada motivador concreto

Indicadores gestión de aprovisionamiento

Cumplimiento global del plan de suministros

Mediante la revisión documental de los modelos de solicitudes elaborados por la técnica de gestión comercial de la entidad, en los que se registra las fechas de los pedidos y las llegadas de estos, así como la variedad y cantidad por cada uno de estos aspectos, se obtuvo la información de la magnitud de los inventarios reales para el primer período del año 2011. Como no se tienen establecidos los niveles planificados, se procedió de forma similar para igual periodo del 2010. La información de la no realización del proceso de planificación, se obtuvo de las entrevistas realizadas a la subdirectora, técnica en relaciones públicas para el turismo, técnica en gestión comercial y al encargado de almacén. En el anexo 14 ver preguntas uno y dos. Como resultado de este proceso se obtuvo que la magnitud real del 2011 asciende a \$ 11 355.27 y en el 2010 fue de \$ 10 997.86.

A partir de la fórmula 1.23 se determinó que el CGS se sobrecumplió en un 3.25%, permitiendo dar respuestas a las solicitudes de los servicios con flores naturales. No obstante se debe plantear que el sobrecumplimiento está dado por las flores, lo que es un elemento que atenta contra la entidad por las características propias de estas relacionadas con su durabilidad.

Cumplimiento de los suministros por surtidos

Para este indicador se tuvo en cuenta las consideraciones iniciales con respecto a los niveles plan. Se establecen como surtidos las flores más representativas y materiales de mayor utilización. La información se obtuvo de la misma fuente que el indicador anterior, los resultados se presentan en la tabla 2.4.

Surtidos	Nivel de Inventarios	
	2010	2011
Rosas	6097.08	6 256.27
Lirios	1720.00	1796.15
Clavel	119.59	123.35
Steticias	91.15	96.12
Miniclavel	156.23	177.15
Gypsofilia	2089.56	2156.23
Celofán	640.00	640.00
Cinta	30.45	36.50
Espuma floral (oasis)	53.80	73.50
Total	\$ 10 997.86	\$ 11 355.27

Tabla 2.5 Comportamiento de los suministros

Con esta información se procedió a aplicar la expresión matemática 1.24 y se obtiene que el CSS es de un 103.25%, lo que permite afirmar que con respecto a igual periodo pero del año anterior se sobrecumplen todos los suministros. Sin embargo a través de la observación directa y los resultados de la entrevista (ver anexo 14) se aprecia que durante las recepciones no siempre se garantiza la variedad de colores por tipos de flores porque su asignación dependen del suministrador.

Indicador de Mantenimiento

La determinación y análisis de este indicador se hizo a partir de la información obtenida de la subdirectora del grupo comercial, identificándose que fundamentalmente los tiempos de parada estuvieron originados por las roturas ocurridas debido a que no se pudo efectuar el mantenimiento por ser indispensable el equipo (tractor) en la realización de dos servicios. Se obtiene como resultado el siguiente:

$$K_{ext} = \frac{34\,340 \text{ min/trim}}{(34\,340 + 2\,250) \text{ min/trim}} = 0.9385$$

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Aunque el resultado tiende a uno, se concluye que han existido problemas en la utilización del equipamiento por interrupciones en el proceso en particular por roturas debido a las causas anteriormente expuestas.

2.2.2 Etapa V. Análisis de los resultados del diagnóstico

Se procede a identificar los factores internos y externos, agrupándolos posteriormente por procesos los factores con deficiencias.

Factores internos

F1: Capacidad técnica y profesional de las floristas decoradoras

F2 Personal dirigente altamente calificado

F3: La imagen y prestigio creada ante los clientes

F4: Estabilidad de la fuerza laboral

Debilidades

D1: Los procesos no están identificados y no se posee el mapa de procesos

D2: El nivel de servicio no se ha diseñado

D3: La misión y la visión no están formuladas

D4: No está definida la política de calidad en el grupo comercial porque esta no está trazada a nivel de empresa

D5: Dificultades en la comunicación entre los directivos de la empresa y la subdirectora de la entidad.

D6: Ausencia de catálogos

D7: Desmotivación del personal debido al trabajo en grupo, condiciones de trabajo y bienestar

D8: El equipamiento requerido para los servicios de limpieza de las playas y recogida de desechos sólidos se sustituyó por uno solo y se utiliza en ambos servicios

D9: Insatisfacción de los clientes externos

D10: No están elaboradas las fichas de procesos

Factores externos

Oportunidades

O1: Creciente demanda de los servicios

O2: Desarrollo turístico de la provincia

O3: Única de su tipo en el territorio

O4: Estabilidad de los suministros en cantidad

Amenazas

A1: Situación económica Internacional desfavorable

A2: Poco desarrollo en Cuba en el mundo de la floristería

A3: Dinámica por el tipo de actividad (cambios de estilos)

A4: No existe manual de calidad a nivel nacional

A5: Mercado restringido

Desde el punto de vista interno la empresa se encuentra en una posición desventajosa (1.52), las debilidades acentuadas se pueden agrupar en insatisfacción del cliente interno y externo. Las matrices MEFI y MEFE se aprecian en los anexos 15 y 16.

2.3 Fase III: Proyección de las soluciones

2.3.1 Etapa VI. Generación de soluciones

Las medidas correctivas se proyectan por cada proceso del sistema.

Procesos de dirección

1. Presentar propuestas de misión, visión y mapa de procesos del grupo comercial DORNA a la empresa municipal de servicios comunales.
2. Establecer como referencia el nivel de servicio diseñado.
3. Coordinar con el departamento de Recursos Humanos que se realicen diagnósticos de necesidades de aprendizaje (DNA) para la elaboración de los planes de formación y desarrollo de las floristas decoradoras. (ver anexo 17)
4. Para incrementar el conocimiento de los planes estratégicos dentro de la organización se debe divulgar a todos los niveles la misión, visión, los objetivos y la política de calidad trazadas como entidad, aprovechando murales, matutinos, consejillos, asambleas sindicales, que permitan el involucramiento de todos los trabajadores.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

5. Desarrollar estrategias de mercadotecnia a instancia territorial fundamentalmente a través de la confección de un catálogo en soporte digital, apoyado en el desarrollo de una multimedia, cuyo manual del usuario se muestra en el anexo 18.

Procesos operativos

6. Elaboración de las fichas de procesos de comercialización y operación, las que se reflejan en los anexos 19 y 20.

Procesos auxiliares

7. Se recomienda que en el proceso de solicitud de los pedidos de flores (rosas) se especifique cantidades por colores.
8. Gestionar la adquisición de las piezas de repuesto del equipo destinado a la limpieza de la playa (rodamientos)
9. Lograr el acondicionamiento del taller de producción de las floristas decoradoras, el cual puede hacerse por dos vías: adquisición de un activo fijo (aire acondicionado) o colocar una ventana en este local.

2.3.2 Etapa VII: Selección de la mejor alternativa

La prioridad asignada a las alternativas se hizo a través del método de concordancia de Kendall, para esto se aplicó una encuesta a varios especialistas: la subdirectora del grupo comercial DORNA, técnica de gestión comercial, técnica de realización publicitaria para el turismo, jefes de brigada de limpieza de playas, recogida de desechos sólidos, áreas verdes y de decoraciones

El cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall, arrojó que la opinión de los expertos concuerda:

$$W = \frac{S}{\frac{K^2(N^3 - N) - K \sum T}{12}} = \frac{2030}{\frac{9^2 \times (7^3 - 7)}{12}} = 0.89$$

Después de este análisis las medidas por procesos se ordenaron de la forma siguiente: operativos, auxiliares y dirección.

Se elaboró el plan de acción (**Anexo 21**) que resume el contenido de estas medidas, los responsables, las actividades y la fecha de cumplimiento.

2.5 Valoración económica social

Los resultados alcanzados con esta investigación constituyen un instrumento para lograr mejores niveles de desempeño, considerando que las soluciones propuestas están encaminadas a mejorar la organización de cada proceso. Los impactos generados se pueden analizar desde varias perspectivas:

Económica

La implementación de la medida relacionada con lograr que el proceso productivo se desarrolle en el local diseñado puede llevarse a cabo a través de:

- realizar una inversión (puede ser con recursos propios), relacionada con la adquisición de un equipo de climatización del cual se conoce que su valor de compra es de \$230.00 CUC (marca: LG) y se estima una vida útil de 10 años.
- construcción de una ventana: consume una bolsa de cemento cuyo importe se 6.90 CUC; una ventana de aluminio 69.50 CUC. El consumo de ladrillo y energía es despreciable.

Esta medida se aprecia que es de carácter extensivo, los beneficios económicos no se pueden cuantificar sin embargo desde el punto de vista del bienestar de la fuerza laboral el impacto será favorable ya que se mejorarán las condiciones de trabajo de la misma, debido a que se reducen los tiempos de traslado hacia desde el almacén hasta los puestos actuales de trabajo, influyendo ello en la calidad de vida del trabajador entre otros elementos. Como consecuencia de lo anterior se estima que los niveles de productividad y de ingreso se incrementen.

Social

- Dar respuesta a las demandas de los clientes a través de elevar la calidad de los servicios estudiados
- Proyectar una mejor imagen en el territorio.
- Dotar a los directivos de una herramienta valiosa que aporte elementos fundamentales en lo referente a la organización de los procesos.

Conclusiones

Como resultado de esta investigación pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. Se comprobó la no correspondencia entre los niveles de servicios diseñados y percibidos, identificando que la variable más crítica fue la calidad del servicio.
2. Al evaluar los indicadores de desempeño para cada uno de los procesos se evidencia que existen dificultades en:
 - Dirección: los aspectos con mayor incidencia estuvieron asociados a la no formulación de la misión y visión, dificultades con las acciones de divulgación de los servicios
 - Operativos: incumplimiento de los indicadores técnicos organizativos y el principio continuidad del servicio del subproceso de operación
 - Auxiliares: insatisfacción del cliente interno por las condiciones de trabajo y bienestar
3. Como resultado del diagnóstico realizado se elaboraron las estrategias para cada uno de los procesos.
4. La aplicación del procedimiento en el grupo comercial DORNA evidencia que la evaluación del desempeño de la organización no es favorable.

Recomendaciones:

1. Monitorear la aplicación del procedimiento propuesto, en la organización objeto de estudio para valorar su factibilidad y su mejora continua.
2. Analizar la factibilidad de la automatización de los indicadores propuestos en el procedimiento.
3. Introducir en la enseñanza académica e investigativas sobre esta temática el procedimiento propuesto como una herramienta para evaluar el desempeño de la organización.

Bibliografía

1. Acevedo, P (Abril 2002). "Enfoque por procesos, Un principio de la Gestión de la Calidad visto desde la perspectiva de las normas ISO 9001:2000 Éxito Empresarial " CEGESTI Publicación No.3.
2. Alama Belamaric (2001). Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos. E. d. C. Sociales: p 69.
3. Álvarez López (2008). "Medición y evaluación de la satisfacción laboral; experiencia cubana" <http://www.monografias.com/trabajos61/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba.shtml>.
4. Álvarez López y Noda Hernández (2001). Procedimiento de diseño de sistema de estimulación para las organizaciones. Facultad de Economía e Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Tesis para optar por el título de master en dirección.
5. Alvero Francés (1976.). Diccionario manual de la lengua española. Primera Edición. La Habana.
6. Beltrán Sanz et al. (15 de septiembre de 2002). "Guía para una gestión basada en procesos".
7. Bermúdez García (2008). Análisis del desempeño de la Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda de Urbano Noris. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de diploma.
8. Cantero Cora, Hidelvys et al. Procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio ETECSA. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de maestría.
9. Carralero Neyra y Leyva Rodríguez. Estudio de los Procesos en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de diploma.
10. Estopiñan Marrero et al. (2010). Metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Aplicación en el Telepunto de

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Holguín, Facultad de Ingeniería Industrial. Trabajo de diploma.

11. Fuentes Fuentes y Hurtado Torres (2007). Variables Críticas en la medición del Desempeño en empresas con implantación de Gestión de la Calidad Total. Universidad de Granada. Sa.

12. Giral Barnés (2000). Su empresa ¿De clase mundial? Segunda Edición. La Habana: p 264.

13. Guerra Téllez (2008) PEMCO. Procesador de Encuestas Motivación Concreta. CMAGSoft Copyright (c).Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".

14. Hernández Concepción et al. (2005). Tecnología para el proceso de cambio organizacional basado en el enfoque de procesos. Su aplicación en el Sistema de la Vivienda en la Provincia Holguín. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Tesis en opción del grado científico de master en ingeniería industrial.

15. Hernández Torres (2001). "El control de gestión empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño".

16. Hernández Torres (2001). "El control de gestión empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño". <http://www.5campus.com/leccion/cgcrate>.

17. Lao León et al. (2010). Perfeccionamiento de la metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Aplicación en el minipunto "La Plaquita". Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de Diploma.

18. Ledo Galano y Osorio Martínez (2009). Análisis comparativo de la eficiencia de la producción en la empresa Confecciones "Yamarex". Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de Diploma: 89 p.

19. Leyva Cardeñosa (2002). Metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Camaguey, Universidad de Camaguey. Tesis de Maestría: 88 p.

20. Leyva Cardeñosa et al. (2005). Procedimiento metodológico para el análisis de la

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

eficacia y eficiencia de un sistema empresarial. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de Diploma: 64 p.

21. Leyva Rodríguez et. al. (2006). "Procedimiento para la evaluación del desempeño de la organización a través de indicadores de gestión." Universidad de Holguín.

22. Lores Rodríguez y Perdomo Rojas (2010). Procedimiento para la evaluación y mejora del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de diploma.

23. Mapolón López y Alonso Suárez (2008). Estrategia de gestión con enfoque a proceso de la residencia estudiantil de la universidad de las ciencias informáticas. CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN (CETDIR). La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Tesis en opción al Título Académico de Master en Dirección.

24. Marrero Fornaris (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la Región Oriental de Cuba. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas.

25. Mayo Alegre (abril 2009). "Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional." Contribuciones a la Economía.

26. Mesa Espinosa. (enero 2007). "La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional." en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 73.

27. Mira J. et al. "La gestión por procesos." Universidad Miguel Hernández de Elche.

28. NC 3000 (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario

29. NC ISO 9000 (2005). Sistemas de gestión de la calidad - Vocabulario.

30. Nieves Julbe (2009). "MEDTRAB. Una herramienta para la organización del trabajo. Revista Contribución a las Ciencias Sociales." <http://www.eumed.rev/cccscs/03/jam.htm>. (ISSN 1988-7833), indexada en IDEAS-RePEc y alojada en <http://www.eumed.net/rev/cccscs/> . España.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

31. Noda Hernández (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente entidades turísticas. Las Villas, Universidad Central de Las Villas. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
32. Nogueira Rivera et al. (2004). Fundamento para el control de la gestión empresarial, Editorial Pueblo y Educación.
33. Norma Francesa (2000). Gestión de la calidad. Gestión de los procesos Afnor: X 50-176.
34. Norma Internacional ISO 9000 (2000). Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
35. Norma Internacional ISO 9001 (2000). "Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos".
36. Norma Internacional ISO 9004 (2000). "Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño".
37. Pérez Campaña (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras Departamento de Ingeniería Industrial. Las Villas, Universidad Central "Marta Abreu". Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
38. Portuondo Pichardo (1983). Economía de Empresas Industriales. La Habana.
39. Ramos Romero et al. (2010). Metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Aplicación en el Minipunto "El Bosque". Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de diploma.
40. Rodríguez Rodríguez et al. (2010). Metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Aplicación parcial en el grupo de operación y mantenimiento del Centro de Telecomunicaciones Principal de Holguín. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de diploma.
41. Sandoval Herrera (2007). Procedimiento de gestión por proceso aplicado en la Organización Superior de Dirección Empresarial "Grupo Industrial de Astilleros".

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN (CETDIR). Ciudad de la Habana. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". Tesis en Opción al título de Master en Dirección.

42. Silveira Mariño (2008). Evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos en la Filial Clientes de la Gerencia Territorial de ETECSA, Holguín Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de Diploma.

43. Torres Cabrera y Urquiaga Rodríguez (2007). Fundamentos teóricos sobre gestión de producción. La Habana, Editorial Félix Varela.

44. Trischelr W. E. (2000). "Mejora del valor añadido en los procesos. Ahorrando tiempo y dinero eliminando el despilfarro".

45. Torres Cabrera y Urquiaga Rodríguez et al. (2004). "Procedimiento de análisis y mejoramiento de procesos. Aplicación a una corporación comercial." Revista Ingeniería Industrial XXV (2).

46. Wikipedia,2010

47. Zaratiegui, J. R. (1999). "La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa". ECONOMÍA INDUSTRIAL Publicación N.º 330 VI (España).

Anexo 1. Encuesta para determinar el peso otorgado por los usuarios a cada uno de los atributos esenciales, a partir del Triángulo de Fuller

Estimado usuario:

Con el fin de lograr satisfacer al máximo sus expectativas, necesitamos su ayuda para conocer la valoración e importancia que usted otorga a los atributos que se muestran a continuación:

A: Rapidez del servicio	B: Precios
C: Cortesía y amabilidad	D: Calidad de los servicios
E: Variedad de los servicios	

Instrucciones:

Por cada pareja de atributos que a continuación se expone, usted debe marcar con una x el atributo que considere de mayor importancia, en caso de que los considere de igual importancia no marque ninguno.

A - B	A - C	A - D	A - E
	B - C	B - D	B - E
		C - D	C - E
			D - E

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

Anexo 2. Encuesta para determinar la valoración que dan los clientes a los atributos esenciales

Fuente: adaptado de Noda Hernández, 2004

Estimado usuario:

Satisfacerle es nuestro principal objetivo por lo que deseamos conocer la valoración que usted le concede a nuestro servicio. Le pedimos que sea sincero para poder obtener datos confiables.

Valore los siguientes atributos marcando con una x en la puntuación que usted considere tiene cada uno de los mismos.

Atributos	Evaluación				
	E	B	R	M	MM
Rapidez del servicio					
Precios					
Cortesía y amabilidad					
Calidad de los servicios					
Variedad de los servicios					

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

Anexo 3. Encuesta para conocer el grado de conocimiento de la política y los objetivos de calidad

Estimado (a) compañero (a):

El grupo comercial DORNA se encuentra enfrascado en el proceso de evaluación del desempeño empresarial encaminado a su mejoramiento en la entidad. Por esa razón le rogamos responda las preguntas que a continuación le ofrecemos con la mayor precisión posible.

1. ¿Conoce usted la política de calidad trazada por su empresa? Sí No

2. ¿Qué persona en su empresa es la encargada de redactar la política de calidad? _____

3. Diga verdadero y falso según corresponda

La política de calidad debe:

ser aprobada por la dirección general de la empresa

ser comunicada solos a los trabajadores que laboran directamente con los usuarios.

incluir el compromiso de mejora continua

redactarse solo con la opinión de los directivos

4. ¿Conoce los objetivos de calidad que su empresa se traza en pos de mejorar la calidad de los servicios que se prestan en esta entidad? Sí No

De ser positiva su respuesta, por favor, mencione uno de ellos.

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

Anexo 4. Dimensiones esenciales de la “motivación concreta” por elementos del sistema estimulador (motivadores concretos)

I. Dimensiones esenciales vinculadas al motivador concreto: Naturaleza y contenido de trabajo

1. **Variedad de habilidades (VH).** Grado en que el trabajo requiere de diferentes habilidades para ejecutarlo.
2. **Identificación de la tarea (I).** El grado en que un trabajo requiere del completamiento de un “todo” o algo identificado, visible como resultado.
3. **Significación de la tarea (S).** Impacto del trabajo en otras personas, dentro o fuera de la organización.
4. **Autonomía (A).** Grado de independencia en el trabajo, en su planificación, organización, control... otras responsabilidades y permite realizar acciones de dirección.
5. **Retroalimentación (R).** Grado en que el “trabajo” provee al individuo de la información sobre su eficacia, sus resultados; esencialmente dado por su propia percepción de estos.

II. Dimensiones esenciales vinculadas al motivador concreto: Trabajo en grupo

1. **Cohesión (C).** Tendencia del grupo a mantenerse juntos y de acuerdo, unidad, armonía en las relaciones en aras de lograr metas grupales.
2. **Atractivo (AT).** Grado en que el grupo ofrece satisfacción de estar en él, grado de apoyo del grupo a sus miembros.
3. **Clima socio psicológico (CS).** Grado en que la dirección del grupo es estimulante... y existe un clima adecuado.
4. **Variedad de habilidades (VHg).** Grado de cada miembro pueda realizar todas o gran parte de las operaciones y tareas que debe realizar el grupo.
5. **Identificación de la tarea (Itg).** El grupo hace un “TODO” identificable.

Anexo 4. Dimensiones esenciales de la “motivación concreta” por elementos del sistema estimulador (motivadores concretos). Continuación

6. **Significación de la tarea (STg).** Grado en que en el trabajo que realiza el grupo afecta a otras personas o grupos dentro o fuera de la Organización.
7. **Retroalimentación (Rg).** Grado en que el grupo recibe información sobre los resultados de su trabajo, propiamente o por terceros, su jefe, clientes... etc.
8. **Autonomía (Ag).** Grado de independencia en el trabajo del grupo.

III. Dimensiones esenciales vinculadas al motivador concreto: Estimulación al esfuerzo y resultado Individual (EI)

1. **Suficiencia (Sf).** Grado en que el salario y los incentivos son suficiente para satisfacer las necesidades personales.
2. **Correspondencia (Cd).** Grado en que el salario y los incentivos devengados corresponden con los conocimientos, habilidades y capacidades individuales, con sus competencias laborales.
3. **Vinculación (V).** Grado en que el salario y los incentivos se corresponden con los resultados del trabajo.
4. **Percepción (P).** Grado en que el Sistema estimulador es dominado, se entiende por el individuo.
5. **Coherencia (CH).** Grado de correspondencia entre la estimulación moral y material.
6. **Justeza (J).** Grado en que el sistema estimulador es percibido como justo.

IV. Dimensiones esenciales vinculadas al motivador concreto: Condiciones de trabajo

1. **Seguras (Sg).** Grado en que cada cual percibe seguridad para el ambiente laboral.
2. **Estéticas (E).** Grado en que cada cual percibe limpieza, orden interno, estética,... en su ambiente laboral.

Anexo 4. Dimensiones esenciales de la “motivación concreta” por elementos del sistema estimulador (motivadores concretos). Continuación

3. **Higiénicas (H).** Grado en que cada cual percibe la existencia de condiciones ambientales en lo referente a temperatura, humedad, ruido, etc. que afectan su salud y/o entorpecen la concentración y la actividad laboral en general.
4. **Ergonómicas (Eg).** Grado en que el diseño de los medios de trabajo y su ubicación se ajustan a los requerimientos psicofisiológicos del trabajador.

V. Dimensiones esenciales vinculadas al motivador concreto: Condiciones de bienestar

1. **Horarios (Ho).** Grado en que el régimen de trabajo y descanso se ajustan a las expectativas y necesidades del trabajador.
2. **Mantenimiento (Mt).** Grado en que las condiciones de alimentación, atención a la salud, transporte... se ajustan a las necesidades del trabajador.
3. **Atención a la vida (Av).** Grado en que cada cual percibe que la organización satisface las necesidades de sus trabajadores y sus familiares (vivienda).
4. **Desarrollo Cultural y Social (DCS).** Grado en que cada cual percibe que son atendidas sus necesidades de desarrollo cultural, deportivo y social.
5. **Desarrollo Personal y Profesional (DPP).** Grado en que cada cual percibe que son atendidas se desarrollan sus expectativas de crecimiento personal y profesional y garantía de su seguridad de empleo.

Anexo 5. Encuesta diagnóstico de la "motivación concreta"

Fuente: Álvarez López (2001)

Estamos haciendo una investigación para conocer el estado en que usted considera están los factores que puedan favorecer o perjudicar la satisfacción laboral en su organización. Necesitamos de su cooperación para ello.

Marque con una **X** la casilla que de respuesta al siguiente cuestionario.

No	PREGUNTAS	1 Nunca (MM)	2 Casi Nunca (M)	3 A Veces (R)	4 Casi Siempre (B)	5 Siempre (E)
1	Tiene la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?					
2	Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo?					
3	Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos?					
4	Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?					
5	Su propio trabajo, los supervisores u otras personas le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando?					
6	Puede cada miembro del grupo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo?					
7	El grupo puede ver el resultado del trabajo en el producto final?					
8	Los resultados del trabajo del grupo afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas?					
9	Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan al grupo la información de la calidad con que realizan su tarea?					
10	Los miembros del grupo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo					
11	El grupo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?					
12	Se siente usted en todo momento apoyado por el grupo?					
13	Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de éstos con sus dirigentes?					

Anexo 5. Encuesta diagnóstico de la "motivación concreta". Continuación.

14	El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?					
15	El salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza?					
16	Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación?					
17	Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados (tanto morales como materiales).					
18	El sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados.					
19	Los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales.					
20	El ambiente de trabajo le ofrece seguridad, Las áreas están debidamente protegidas.					
21	Las condiciones higiénicas de su ambiente estéticamente le resultan agradables.					
22	Existe orden, cuidado, y el ambiente estéticamente le resulta agradable.					
23	Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, le permiten realizar el trabajo cómodamente.					
24	Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, le satisfacen.					
25	Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, etc.					
26	Las condiciones de desarrollo personal y profesional le satisfacen.					

Anexo 5. Encuesta diagnóstico de la "motivación concreta". Continuación.

27	Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, ascenso, etc).					
28	Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales.					
29	Se considera usted comprometido con la entidad.					
30	Valore integralmente su satisfacción la entidad	MM	M	R	B	E

"GRACIAS POR SU COOPERACIÓN "

Anexo 6. Procedimiento para procesar la encuesta de motivación concreta

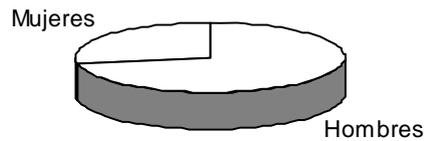
Gpo	Potencial Motivador (PM)	Denominación
1	Naturaleza y contenido del trabajo $PMNT = \left[\frac{(VH + I + S)}{3} \right] (A)(R)$	VH: Variedad de habilidades I: Identificación de la tarea S: Significación de la tarea A: Autonomía R: Retroalimentación
2	Trabajo en grupo $PMG = \left[\frac{(VHg + Itg + STg)}{3} \right] \left[\frac{(C + AT + CS + Rg)}{4} \right] (Ag)$	V: Variedad de habilidades para el grupo I: Identificación para el grupo S: Significación para el grupo Rg: Retroalimentación para el grupo C: Cohesión para el grupo AT: Atractivo para el grupo CS: Clima socio psicológico Ag: Autonomía para el grupo
3	Estimulación y esfuerzo individual $PMEI = \left[\frac{(Sf + Cd + V)}{3} \right] \left[\frac{(J + P)}{2} \right] (CH)$	Sf: Suficiencia Cd: Correspondencia V: Vinculación J: Justeza P: Percepción CH: Coherencia
4	Condiciones de trabajo $PMCT = \frac{[(E + Eg)]}{2} (H)(Sg)$	H: Higiénicas E: Estéticas Eg: Ergonómicas Sg: Seguras
5	Condiciones de bienestar $PMCB = \left[\frac{(Mt + Av)}{2} \right] \left[\frac{(Dcs + Dpp)}{2} \right] (Ho)$	Ho: Horarios Mt: Mantenimiento Av: Atención a la vida Dcs: Desarrollo Cultural y Social Dpp: Desarrollo Personal y Profesional

Calidad Motivadora de cada grupo (i=1...5): $CMi = \frac{PMi}{125} \times 100$

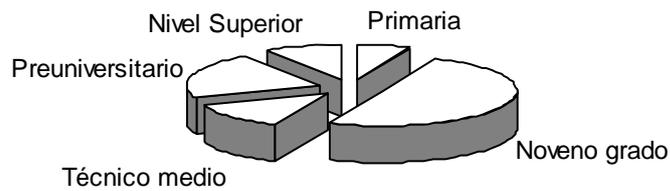
Potencial Motivador Total: $PMT = \sum_{i=1}^5 PMi / 5$

Calidad Motivadora Total: $CMT = PMT / 125$

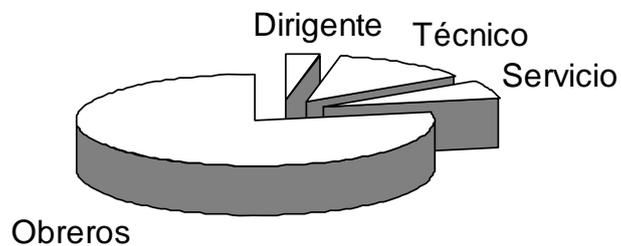
Sexo



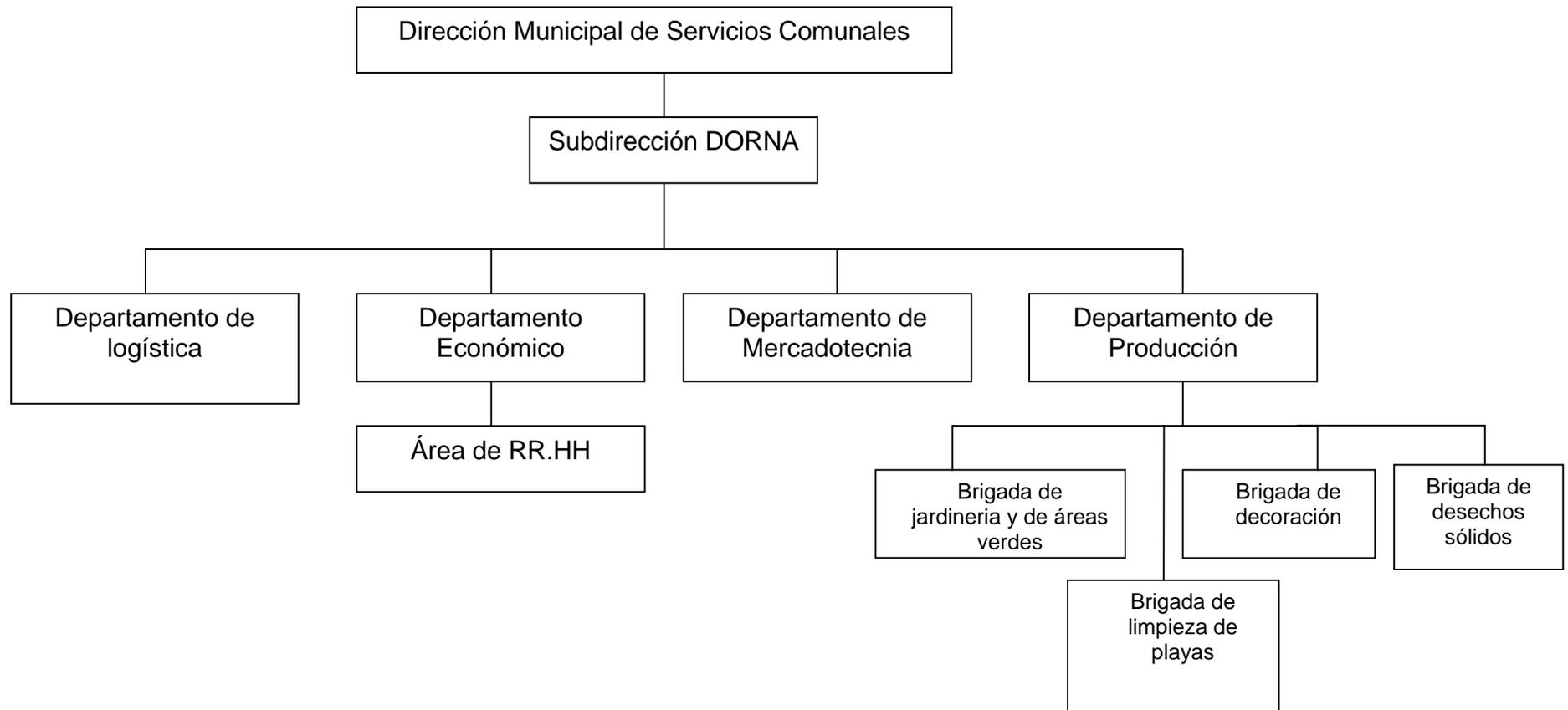
Nivel de escolaridad



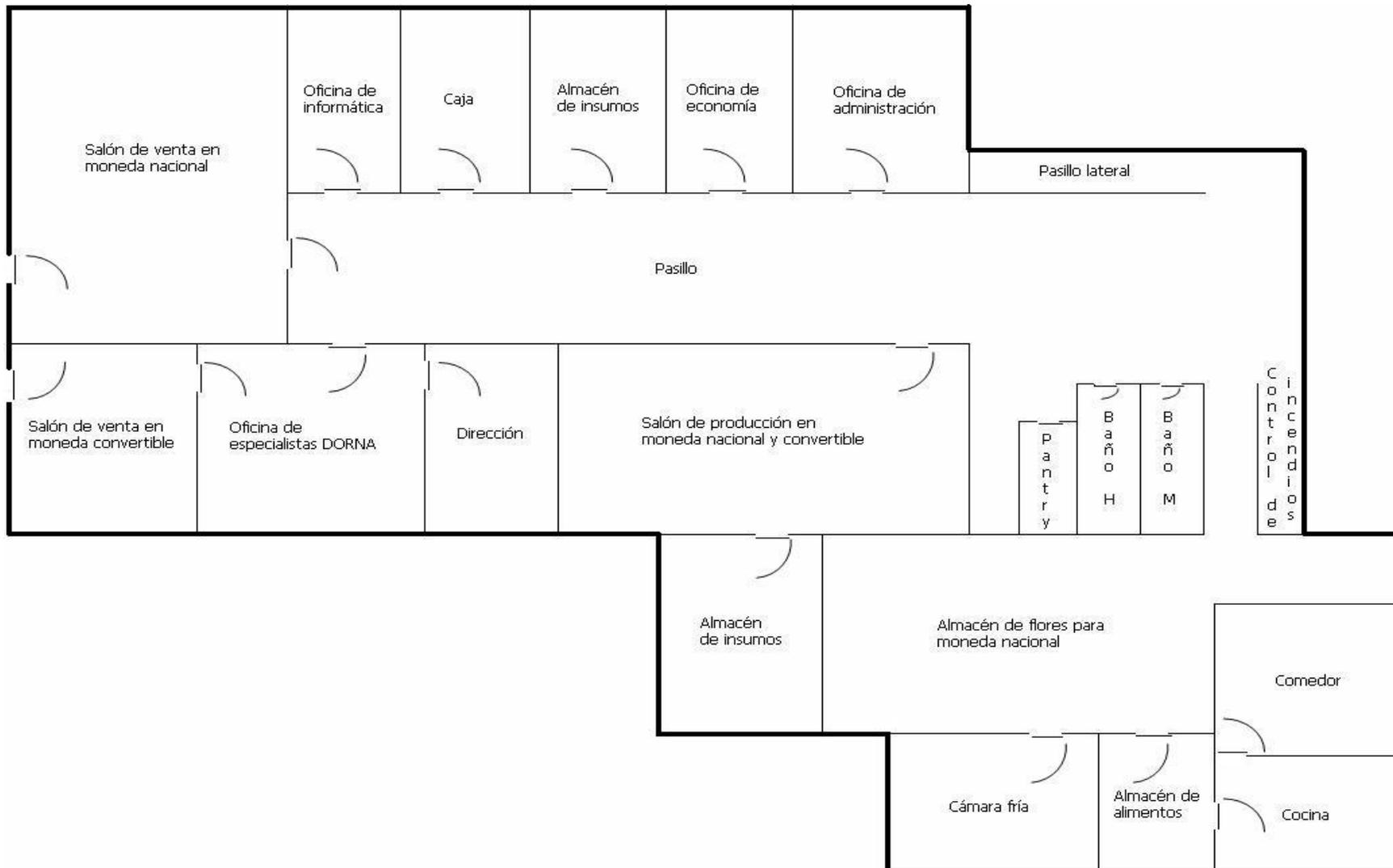
Categoría ocupacional



Anexo 8: Organigrama del Grupo Comercial DORNA



Anexo 9: Diagrama en planta



Anexo 10: Nivel de servicio

Determinación de la importancia de los atributos esenciales

Atributos	μ_{ene}	Ve	μ_{febr}	Ve	μ_{mar}	Ve
Calidad de los servicios	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Variedad de los servicios	3	0.3	2.5	0.25	3	0.3
Precios	2	0.2	2	0.2	1.5	0.15
Rapidez del servicio	1	0.1	1	0.1	1.5	0.15
Cortesía y amabilidad	0	0	0.5	0.05	1	0.1

Cálculo de los pesos (Ve)

Determinación del número de comprobaciones N_c :

$$N_c = \frac{5(5-1)}{2} = 10$$

Determinación de Ve para cada atributo:

Enero

$$V_{calidad} = \frac{4}{10} = 0,4 \quad V_{precio} = \frac{2}{10} = 0,2 \quad Variedad = \frac{3}{10} = 0,3 \quad V_{rapidez} = \frac{1}{10} = 0,1$$

Determinación de la valoración actual de los atributos esenciales

Atributos	$\sum_{n=1}^N V_{en}$ (ene)	Vae	$\sum_{n=1}^N V_{en}$ (feb)	Vae	$\sum_{n=1}^N V_{en}$ (mar)	Vae
Calidad de los servicios	44	3.14	45	3.21	44	3.14
Variedad de los servicios	45	3.21	46	3.28	46	3.28
Precios	49	3.5	51	3.64	54	3.85
Rapidez del servicio	46	3.28	49	3.5	49	3.5
Cortesía y amabilidad	54	3.85	64	4.57	54	3.85

Cálculo de la valoración actual (Vae) en cada período:

Enero

$$Va(rapidez) = \frac{46}{14} = 3.28 \quad Va(cortesía) = \frac{54}{14} = 3.85 \quad Va(variedad) = \frac{45}{14} = 3.21$$

$$Va(calidad) = \frac{44}{14} = 3.14 \quad Va(precio) = \frac{49}{14} = 3,5$$

Anexo 11: Entrevista

1. ¿Tiene conocimiento usted de que en la empresa se haya confeccionado la planeación estratégica?

2. ¿Tuvo participación usted, en este proceso o se elaboró por terceras personas?

3. ¿Tienen conocimiento del contenido de la misma?

4. ¿Conoce Ud el objeto social de su empresa?

5. ¿En su entidad tiene formulada la misión y visión?

6. ¿Considera importante que la misión y visión tengan correspondencia con la razón de ser de la misma y que además sean de fácil comprensión por parte de los trabajadores del centro?

Anexo 12. Encuesta

<div style="text-align: center;">  </div> <p>Estimado cliente Le agradecemos nos llene esta encuesta para conocer los criterios que tiene sobre nuestra entidad. Asumimos sus quejas como UN REGALO que nos ayudará a que usted sea un cliente satisfecho. MUCHAS GRACIAS.</p> <p>1. Cuando usted solicita un servicio lo realiza :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Personalmente <input type="checkbox"/> Vía telefónica <input type="checkbox"/> Ambas <p>2. La atención a su solicitud es :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Lenta <p>3. Conoce usted todos los servicios que brida DORNA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Algunos 	<p>4. Marque los servicios que con mayor frecuencia a solicitado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Arreglos con flores naturales <input type="checkbox"/> Decoraciones con flores naturales <input type="checkbox"/> Ramos formales <input type="checkbox"/> Ramos informales <input type="checkbox"/> Adornos de bodas (Bouquet, Corsage y Botonier) <input type="checkbox"/> Venta y comercialización de flores naturales. <input type="checkbox"/> Proyecto, ejecución y mantenimiento de jardines <input type="checkbox"/> Recogida de desechos sólidos y limpieza de playas <input type="checkbox"/> Tala de árboles <p>5. La ejecución de los servicios es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Lenta <p>6. Con la calidad del servicio recibido usted se encuentra :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Medianamente satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho 	<p>7. Marque con una x los tres aspectos que a su juicio han sido determinantes en la calidad del servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Correspondencia calidad -precio <input type="checkbox"/> Correspondencia entre lo solicitado y lo recibido (variaciones en el tipo de arreglo, color , etc) <input type="checkbox"/> Disponibilidad en la variedad de las flores. <input type="checkbox"/> Poca variedad de colores <input type="checkbox"/> Horario de prestación del servicio. <input type="checkbox"/> Otros: _____ <p>8. De existir otros lugares con servicios similares se decidiría por ellos</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Quizás <input type="checkbox"/> No <p>9. Evalúe de forma general el servicio brindado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <p>10. Sugerencias _____ _____</p>
--	--	---

Anexo 13. Resultados de la aplicación de la encuesta de la motivación concreta

No	Pregunta	Dimensión esencial con la que se relaciona	Valor medio obtenido
Motivador concreto: Naturaleza y contenido del trabajo			
1	Tiene la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?	Autonomía (A)	3.9
2	Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo?	Identificación de la tarea (I)	4.6
3	Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos?	Variedad de habilidades (VH)	4.8
4	Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?	Significación de la tarea (S)	4.4
5	Su propio trabajo, los supervisores u otras personas le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando?	Retroalimentación (R)	4.5
Motivador concreto: Trabajo en grupo			
6	Puede cada miembro del grupo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo?	Variedad de habilidades para el grupo (VHg)	3.8
7	El grupo puede ver el resultado del trabajo en el producto final?	Identificación de la tarea para el grupo (ITg)	4.7
8	Los resultados del trabajo del grupo afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas?	Significación de la tarea para el grupo (STg)	3.9
9	Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan al grupo la información de la calidad con que realizan su tarea?	Retroalimentación para el grupo (Rg)	4.2
10	Los miembros del grupo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo	Autonomía para el grupo (Ag)	2.1
11	El grupo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?	Cohesión para el grupo (C)	3.2
12	Se siente usted en todo momento apoyado por el grupo?	Atractivo para el grupo (AT)	3.4
13	Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de éstos con sus dirigentes?	Clima socio psicológico (CS)	3.9

Anexo 13. Resultados de la aplicación de la encuesta de la motivación concreta. Continuación

Motivador concreto: Estimulación y esfuerzo individual			
14	El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?	Suficiencia (Sf)	1.9
15	El salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza?	Vinculación (V)	2.6
16	Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación?	Correspondencia (Cd)	4.2
17	Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados (tanto morales como materiales).	Percepción (P)	3.6
18	El sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados.	Justeza (J)	3.1
19	Los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales.	Coherencia (CH)	3.9
Motivador concreto: Condiciones de Trabajo			
20	El ambiente de trabajo le ofrece seguridad, Las áreas están debidamente protegidas.	Seguras (Sg)	3.2
21	Las condiciones higiénicas de su ambiente estéticamente le resultan agradables.	Higiénicas (H)	3.1
22	Existe orden, cuidado, y el ambiente estéticamente le resulta agradable.	Estéticas (E)	3.9
23	Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, le permiten realizar el trabajo cómodamente.	Ergonómicas (Eg)	3.5

Anexo 13. Resultados de la aplicación de la encuesta de la motivación concreta .Continuación

Motivador concreto: Condiciones de Bienestar			
24	Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, le satisfacen.	Horario (Ho)	3.9
25	Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, etc.	Mantenimiento (Mt)	2.9
26	Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen	Desarrollo Personal y Profesional (Dpp)	2.1
27	Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, ascenso, etc).	Atención a la vida (Av)	4.3
28	Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales.	Desarrollo Cultural y Social (Dcs)	3.9

Anexo 14: Entrevista

1. ¿Se realiza la planificación de los recursos materiales?

2. En caso de ser afirmativa su respuesta a la interrogante anterior ¿Cómo se realiza este proceso?

3. ¿Cómo evalúa usted el cumplimiento del plan global de suministros y por surtidos?

4. Mencione las causas que han incidido en dichos resultados.

Anexo 15: MEFI

FORTALEZAS	Ponderación	Evaluación	P x E
Capacidad técnica y profesional de las floristas decoradoras	0.04	4	0.16
Personal dirigente altamente calificado	0.04	3	0.12
La imagen y prestigio creada ante los clientes	0.03	4	0.12
Estabilidad de la fuerza laboral	0.02	3	0.06
DEBILIDADES			
Los procesos no están identificados y no se posee el mapa de procesos	0.04	2	0.08
El nivel de servicio no se ha diseñado	0.03	2	0.06
La misión y la visión no están formuladas	0.05	2	0.1
No está definida la política de calidad en el grupo comercial porque esta no está trazada a nivel de empresa	0.04	2	0.08
Dificultades en la comunicación entre los directivos de la empresa y la subdirectora de la entidad.	0.03	2	0.06
Ausencia de catálogos	0.11	1	0.11
Desmotivación del personal debido al trabajo en grupo, condiciones de trabajo y bienestar	0.15	1	0.15
El equipamiento requerido para los servicios de limpieza de las playas y recogida de desechos sólidos se sustituyó por uno solo y se utiliza en ambos servicios	0.11	1	0.11
Insatisfacción de los clientes externos	0.18	1	0.18
No están elaboradas las fichas de procesos	0.13	1	0.13
TOTAL	1		1.52

Anexo 16: MEFE

OPORTUNIDADES	Ponderación	Evaluación	P x E
Creciente demanda de los servicios	0.13	3	0.39
Desarrollo turístico de la provincia	0.13	3	0.39
Única de su tipo en el territorio	0.16	4	0.64
Estabilidad de los suministros en cantidad	0.13	4	0.52
AMENAZAS			
Situación económica Internacional desfavorable	0.09	1	0.09
Poco desarrollo en Cuba en el mundo de la floristería	0.06	2	0.12
Dinámica por el tipo de actividad (cambios de estilos)	0.11	1	0.11
No existe manual de calidad a nivel nacional	0.06	2	0.12
Mercado restringido	0.13	1	0.13
TOTAL	1		2.51

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo 17: Plan individual de formación y desarrollo

1- Datos Generales:

Territorio:

Instalación:

Nombre y Apellidos:

CI:

Ocupación o Cargo: florista decoradora

Nivel Escolar: 6to ____ 9no. ____ 12mo. ____ O: ____ T.M: ____ Superior ____

2- A llenar por el jefe inmediato superior en función de los resultados de la evaluación del desempeño y de manera conciliada con el trabajador.

2.1 – Acciones de capacitación y desarrollo a realizar por el trabajador.

No	Acciones de capacitación propuestas	Responsable	Ejecuta	Plazo para alcanzar requisito
1	Realizar curso de actualización sobre estilos o de las nuevas tendencias en los estilos	Especialista B de RRHH	Persona designada	Junio/2011

Firma del jefe inmediato

Firma del trabajador

Anexo 18: Manual del usuario

MULTIMEDIA DORNA



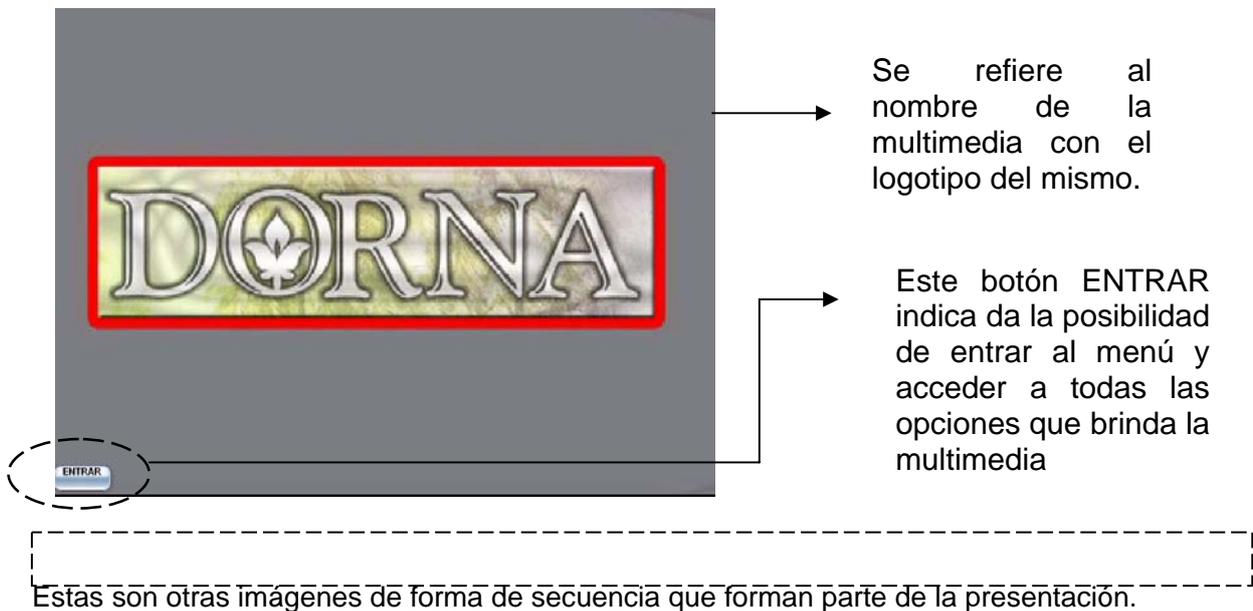
MANUAL DE USUARIO

Anexo 18: Manual del usuario. Continuación.

Nombre del Software: Multimedia DORNA

Base del Software: Mediator 8.0

1. Este es el primer formulario correspondiente a la presentación, este indica una secuencia de imágenes que muestra los diferentes servicios que oferta Dorna. Esta presentación tiene una duración de 2 minutos.



Anexo 18: Manual del usuario. Continuación.



2. Próximo formulario es el perteneciente al menú donde se encuentran las opciones en las que se obtiene la información que usted necesita de DORNA.



Dando clic se puede salir de la multimedia

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo 18: Manual del usuario. Continuación.

A continuación se describe las opciones que ofrece este formulario.

7

Aquí se brinda la posibilidad de seleccionar los diferentes ramos que realiza el grupo de trabajo de DORNA y muestra una breve explicación de cada ramo seleccionado

FLORISTERÍA DORNA X

Capaz de satisfacer los más diversos gustos y exigencias

Ramo informal mida Ramo informal noifome Ramo formal mida Ramo formal noifome Otros Arreglo grande Arreglo pequeño

DATOS DE INTERÉS

1 → <i>Generalidades</i>	→
2 → <i>Caracterización</i>	→
3 → <i>Misión</i>	→
4 → <i>Visión</i>	→
5 → <i>Catálogo</i>	→
6 → <i>Créditos</i>	→

Brinda información de las bases de la actividad
Caracterización de la entidad
Muestra la Misión
Muestra la Visión
Muestra el catálogo en forma de código el cual se puede elegir el tipo de ramo a solicitar
Aparecen de los autores del trabajo





Anexo 18: Manual del usuario. Continuación.

1

GENERALIDADES

FLORISTERÍA DORNA

Capaz de satisfacer los más diversos gustos y exigencias



Ramo informal mixto	Ramo informal uniforme	Ramo formal mixto	Ramo formal uniforme	Otros	Arreglo grande	Arreglo pequeño
---------------------	------------------------	-------------------	----------------------	-------	----------------	-----------------

DATOS DE INTERÉS	
Generalidades	→
Caracterización	→
Misión	→
Visión	→
Catálogo	→
Créditos	→

GENERALIDADES	
	<p>En Cuba la floricultura llegó aparejada al desarrollo azucarero: hacendados y propietarios de ingenios establecían las viviendas cerca de las instalaciones industriales o las fincas de caña y buscaban hacer más grata la estancia familiar con jardines. Prácticamente, desde sus inicios en el país la producción de flores y plantas ornamentales mantuvo cierta dependencia internacional, a pesar de que cuenta con suelos y climas favorables para su cultivo, además de demanda en ambiente íntimo y doméstico o en el ámbito social de centros de trabajo, salas públicas o áreas de recreación. En Cuba han existido periodos de crisis y escasez que han marcado el camino de la floricultura. Hoy, todavía depende mucho de la importación y en el mercado interno se cotiza a elevados precios. Por eso, cualquier intento por desarrollar esta actividad recaba de un gran esfuerzo.</p> <p>En el territorio holguinero el cultivo de flores se remonta al año 1915, en el área del actual Valle de Mayabe. En esta ciudad antes del triunfo revolucionario esta actividad era controlada por el sector</p>



2

CARACTERIZACIÓN

FLORISTERÍA DORNA

Capaz de satisfacer los más diversos gustos y exigencias



Ramo informal mixto	Ramo informal uniforme	Ramo formal mixto	Ramo formal uniforme	Otros	Arreglo grande	Arreglo pequeño
---------------------	------------------------	-------------------	----------------------	-------	----------------	-----------------

DATOS DE INTERÉS	
Generalidades	→
Caracterización	→
Misión	→
Visión	→
Catálogo	→
Créditos	→

CARACTERIZACIÓN	
	<p>El establecimiento está subordinado directamente a la unidad presupuestada municipal de Servicios Comunes. Para desempeñar sus funciones cuenta con una edificación económica-administrativa sita en Maceo No. 198% Martí y Luz Caballero, del municipio Holguín.</p> <p>La Floristería "Dorna", dispone de una amplia gama de flores naturales entre las que se encuentran Gladiolos, Dalias, Rosas, Margaritas (Gerbera), Claveles, Nardos, Crisantemos, Extraña Rosas, Siemprevivas, Aster, Liatris, Azucenas y otras, que son manipulados por un personal altamente calificado y de gran experiencia.</p> <p>Se debe plantear que esta entidad no tiene formulada ni su misión, ni su visión, elementos estratégicos que constituyen un importante punto de partida en el análisis de las organizaciones, limitando ello el desarrollo de la presente investigación.</p> <p>Con la finalidad de profundizar en el área objeto de estudio se procede a describir los aspectos organizativos más importantes de</p>



Anexo 18: Manual del usuario. Continuación.

3

MISIÓN

FLORISTERÍA DORNA

Capaz de satisfacer los más diversos gustos y exigencias



Ramo informal mixto	Ramo informal uniforme	Ramo formal mixto	Ramo formal uniforme	Otros	Arreglo grande	Arreglo pequeño
---------------------	------------------------	-------------------	----------------------	-------	----------------	-----------------

DATOS DE INTERÉS	
Generalidades	▶
Caracterización	▶
Misión	▶
Visión	▶
Catálogo	▶
Créditos	▶

MISIÓN
<p>El Grupo Comercial "DORNA", capaz de satisfacer los más diversos gustos y exigencias, dispone para ello de una amplia gama de servicios con flores naturales, todas de variedad y durabilidad, además de otros servicios de mantenimiento, jardinería, limpieza; desarrollados por un personal competente y comprometido.</p>



4

VISIÓN

FLORISTERÍA DORNA

Capaz de satisfacer los más diversos gustos y exigencias



Ramo informal mixto	Ramo informal uniforme	Ramo formal mixto	Ramo formal uniforme	Otros	Arreglo grande	Arreglo pequeño
---------------------	------------------------	-------------------	----------------------	-------	----------------	-----------------

DATOS DE INTERÉS	
Generalidades	▶
Caracterización	▶
Misión	▶
Visión	▶
Catálogo	▶
Créditos	▶

VISIÓN
<p>Ser líderes en la comercialización de servicios con flores naturales en el país y el Caribe.</p>



Anexo 18: Manual del usuario. Continuación.

5

CATÁLOGO

En este formulario se muestra el catálogo para la solicitud de servicios debido a la creciente necesidad actual de las empresas de incrementar su nivel de competitividad. El catálogo manifiesta los servicios más requeridos por los principales clientes donde usted puede seleccionar el tipo de servicio identificado por un código y enviar ese código por un E-mail a la comercial de DORNA.



Al dar clic aquí mostrara las diferentes imágenes del catálogo

Si se selecciona regresar al menú vuelve al menú principal.

Anexo 18: Manual del usuario. Continuación.

6

CRÉDITOS

FLORISTERÍA DORNA



Ramo informal mixto | Ramo informal uniforme | Ramo formal mixto | Ramo formal uniforme | Otros | Arreglo grande | Arreglo pequeño

DATOS DE INTERÉS

- Generalidades
- Caracterización
- Misión
- Visión
- Catálogo
- Créditos

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
Oscar Lucero
Moya
Yilson



7

Ramo informal mixto | Ramo informal uniforme | Ramo formal mixto | Ramo formal uniforme | Otros | Arreglo grande | Arreglo pequeño

Decoraciones
Boutonier
Boquet

Aquí se muestra los diferentes arreglos y decoraciones que DORNA ofrece el cual usted puede seleccionar y obtener la información del arreglo o decoración con flores ornamentales y plantas naturales en variedad de estilos.

Anexo 18: Manual del usuario. Continuación.

FLORISTERÍA DORNA

Capaz de satisfacer los más diversos gustos y exigencias



SALIR						
Ramo informal mixto	Ramo informal uniforme	Ramo formal mixto	Ramo formal uniforme	Otros	Arreglo grande	Arreglo pequeño

DATOS DE INTERÉS	
<i>Generalidades</i>	→
<i>Caracterización</i>	→
<i>Misión</i>	→
<i>Visión</i>	→
<i>Catálogo</i>	→
<i>Créditos</i>	→



RAMO INFORMAL MIXTO



Conjunto de flores de un mismo color dispuestas escalonadamente con elegancia y gracia.

Aquí se puede enviar un correo a dorna@enet.cu solicitando el servicio que seleccione

Enviar mensaje ↩

Anexo 19: Ficha de procesos de los servicios de limpieza de playa, recogida de desechos sólidos y tala

Descripción de las operaciones

Operación 1: Recepción del servicio solicitado por la técnica en relaciones públicas para el turismo

Operación 2: Elaboración de la orden de trabajo por la técnica en relaciones públicas para el turismo

Operación 3: La técnica en relaciones públicas para el turismo entrega de la orden de trabajo al jefe de brigada

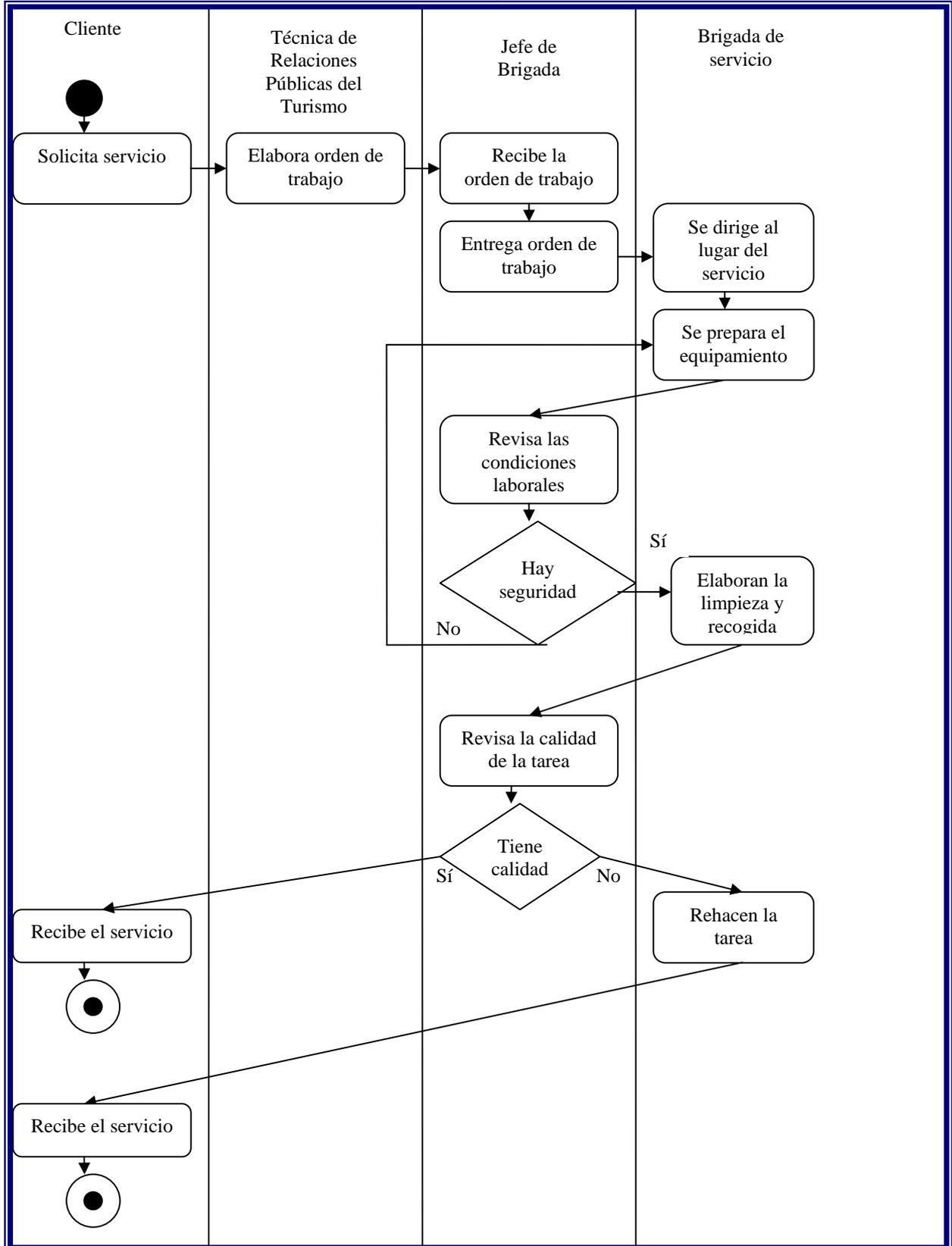
Transporte 1: Se traslada la brigada hacia el lugar donde se va realizar el servicio

Operación 4: Se prepara el equipamiento para la ejecución del servicio

Inspección 1: El jefe de brigada revisa las condiciones del equipamiento y la seguridad de los operarios

Operación 5: Realización del servicio (limpieza de playas, recogida de desechos sólidos, tala de árboles)

Inspección 2: Se comprueba la calidad del servicio prestado



Anexo 20: Ficha de proceso del servicio de elaboración de ramos

Descripción de las operaciones

Almacenaje 1: Almacenamiento de la materia prima recibida de Aves del Paraíso

Operación 1: Recepción del servicio solicitado por la técnica en relaciones públicas para el turismo

Operación 2: Elaboración de la orden de trabajo por la técnica en relaciones públicas para el turismo

Operación 3: La técnica en relaciones públicas para el turismo entrega de la orden de trabaja a la jefa de brigada.

Operación 4: La jefa de brigada entrega la orden de trabajo al jefe de almacén

Transporte 1: El jefe de almacén se dirige al almacén.

Operación 5: El jefe de almacén selecciona la materia prima según la orden de trabajo.

Inspección 1: El jefe de almacén revisa la calidad de la materia prima mientras la prepara para el traslado

Transporte 2: El jefe de almacén traslada la materia prima hacia el área de elaboración

Operación 6: Entrega de la materia prima a las floristas por parte del jefe del almacén

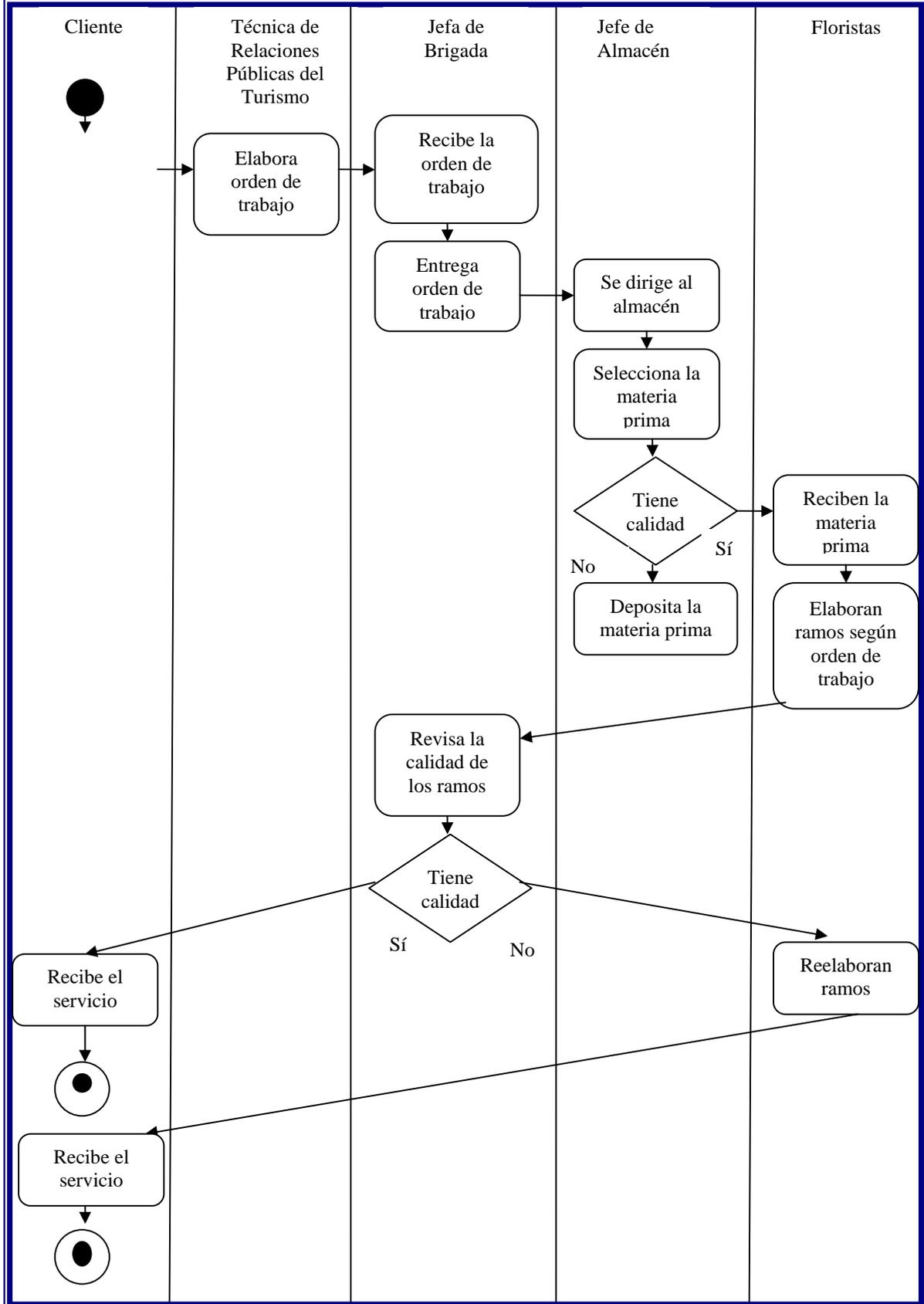
Inspección 2: Al recibir la materia prima las floristas revisan la calidad de la misma

Operación 7: Las floristas elaboran los ramos solicitados

Transporte 3: Traslado del producto terminado al área de venta

Inspección 3: Revisión del producto terminado según la orden de trabajo

Almacenaje 2: Se almacena el producto terminado hasta que sea recogido por los clientes



Anexo 21. Propuesta de acciones de mejora

No.	Acciones de mejora	Responsables	Fecha de cumplimiento	Recursos
Procesos auxiliares				
1	Especificaciones de colores en las solicitudes de los pedidos	Técnica de gestión comercial	Corto plazo	Tiempo
2	Gestionar adquisición de rodamientos	Jefe de brigada de limpieza y playas	Corto plazo	Tiempo, materiales, financieros y humanos
3	Compra de un aire acondicionado LG	Subdirectora del grupo comercial	Mediano plazo	Tiempo, materiales y financieros
4	Construcción de ventana	Subdirectora del grupo comercial	Mediano plazo	Tiempo, materiales y financieros
Procesos operativos				
5	Elaboración de fichas de procesos	Subdirectora del grupo comercial	Corto plazo	Tiempo y humanos

Anexo 21. Propuesta de acciones de mejora. Continuación.

Procesos de dirección				
6	Presentar propuesta de la misión y la visión formuladas para su análisis y aprobación	Subdirectora del grupo comercial	Corto plazo	Tiempo, humanos
7	Realización de los diagnóstico necesidades de aprendizaje (DNA)	Especialista B de RRHH	Corto plazo	Tiempo, humanos
8	Desarrollar acciones de coordinación de capacitación	Especialista B de RRHH	Mediano plazo	Tiempo, humanos
9	Desarrollar estrategias de mercadotecnia a instancia territorial	Subdirectora del grupo comercial y técnica de realización publicitaria para el turismo	Corto plazo	Tiempo, energía y humanos