

“Gestión de las relaciones Clientes Internos y Proveedor Interno: un método para su estandarización”

Área temática: Gestión de la Calidad, Calidad Ambiental y Responsabilidad Social de las Organizaciones.

Puente María de los Ángeles*, Cohen Saúl, Clauser Nicolás.

*Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Misiones
Juan Manuel de Rosas 325, Oberá - Misiones*

mariangelpuente@gmail.com, saulcohen@fio.unam.edu.ar, nicolas.clauser@gmail.com

RESUMEN

El presente trabajo se realizó a partir de la problemática detectada en actividades de consultoría en organizaciones que cuentan con sistemas de gestión de calidad en la provincia de Misiones. Se observó frecuentemente conflictos debido a incumplimientos en los requerimientos internos, por lo que se decidió indagar en profundidad para determinar en forma objetiva las causas de dichas situaciones. Mediante la utilización de cuestionarios, entrevistas y observaciones de campo, se determinó como una de las causas más relevantes la insuficiente definición de los requisitos de los clientes internos con la consecuente dificultad de los proveedores internos de cumplir con los mismos. Con la finalidad de encontrar una forma práctica para la mejora de la situación planteada, se propone un método basado en el enfoque en procesos y en la mejora continua. Su aplicación permite estandarizar y evaluar la relación Cliente Interno (CI) /Proveedor Interno (PI) focalizada en el cumplimiento de los requisitos de la actividad que los vincula. Para la implementación eficaz del método, fue necesario desarrollar una matriz para determinar los procesos críticos de la organización. Con esta herramienta se espera contribuir al cumplimiento de los requisitos internos lo que conllevaría a aumentar la satisfacción de los clientes internos.

Palabras Claves: Gestión de la calidad, Cliente Interno, Proveedor interno, Requisitos.

ABSTRACT

This work was carried out from the problems detected in consulting activities in organizations that have quality management systems in the province of Misiones. It was frequently observed conflicts because defaults on internal requirements, so it was decided to further investigate objectively determine the causes of such situations. Using questionnaires, interviews and field observations, it was determined as one of the most important causes an inadequate definition of the requirements of internal customers with the consequent difficulty of domestic suppliers to comply with them. In order to find a practical way to improve this situation and based on the focus on processes and continuous improvement method it is proposed. Its application allows to standardize and evaluate internal customer relationship (CI) / Internal Provider (PI) focused on fulfilling the requirements of the activity that links them. For effective implementation of the method, it was necessary to develop a matrix to determine the critical processes of the organization. With this tool we hope to contribute to the fulfillment of internal which would lead to increased internal customer satisfaction requirements.

Keywords: Quality Management, Internal Customer, Internal Supplier, Requirements.

1. INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la gestión de la calidad cobra cada vez más relevancia el valor de los recursos humanos para la competitividad de la organización. Debido a ello los avances en el área se enfocan en establecer las características para el personal que ingresa, la evaluación del desempeño, la formación para una actuación eficaz y la evaluación de la satisfacción interna.

A pesar de contar cada vez más con personal competente, persisten conflictos causados por incumplimientos en los requerimientos entre clientes internos y proveedores internos, vinculados en muchos casos a la falta de especificación, así como también es frecuente observar que no existan registros que permitan objetivamente evaluar de qué manera se cumplen los requisitos internos.

Se observa que la información disponible en el tratamiento del cumplimiento de los requisitos del cliente interno es escasa y generalmente se enfoca a la insatisfacción de los mismos, lo cual representa un aspecto cualitativo que no permite tratar debidamente la cuestión para lograr el cumplimiento de requerido.

El trabajo tiene como objetivo principal proponer un método basado en el enfoque en procesos y en la mejora continua. Su aplicación permite estandarizar y evaluar la relación Cliente Interno (CI) /Proveedor Interno (PI) focalizada en el cumplimiento de los requisitos.

Para ello se realizó una revisión bibliográfica, se planteó la metodología utilizada para el desarrollo del trabajo y se proponen a partir de ello a modo de proceso una serie de pasos que conforman el método establecido.

2. MARCO TEÓRICO

Una empresa que tiene procesos con calidad superior a la de su competencia cuenta con un factor clave para generar ventajas competitivas. El valor estratégico que implica la ventaja en el área de calidad radica en que ésta puede contribuir a multiplicar la sostenibilidad de las ventajas competitivas de la empresa al generar la fidelidad del cliente a través de su satisfacción [1]. Asimismo, pueden “contribuir también a crear ventajas competitivas en costos, al enfocarse a la reducción de los gastos provocados por el despilfarro de recursos y los errores internos y externos a la organización” [2].

Dentro de las organizaciones el desarrollo administrativo ha tomado enfoques totalmente diferentes y complementarios en las últimas décadas, cambiando el rumbo que antes se tenía en los esfuerzos por parte de la dirección estratégica. Así cómo han evolucionado estos enfoques, se observan problemas emergentes que las organizaciones deben enfrentar como una constante de cambio. Teniendo en cuenta el entorno dinámico y competitivo se han planteado en las últimas décadas diversas herramientas y métodos para alcanzar estándares de calidad a partir de la implementación de la gestión estratégica, la aplicación de los enfoques por procesos y enfoque en los clientes, acompañado de una creciente incorporación de criterios formales de comunicación interna, lo que lleva a cambios significativos con la integración paulatina todos los miembros de la organización.

El enfoque basado en procesos establece entre los parámetros de análisis para la mejora, la necesidad de definir el rol de los agentes que participan en la realización de las actividades que conforman un proceso y sus requerimientos como elementos esenciales para lograr los resultados planificados [3]. Si bien este enfoque se encuentra medianamente consolidado en el ambiente empresarial, con el aumento de las diversas exigencias se han generando brechas que han lesionado fuertemente la comunicación entre las áreas, incluso entre empleados de un mismo sector. La alta dirección encuentra en la implementación de estrategias basadas en el potencial humano, la inmejorable oportunidad de solucionar las problemáticas internas y aumentar la satisfacción del “cliente externo”.

Tanto desde lo académico como desde lo empresarial, se afianza el concepto del Capital Humano como base estratégica para el éxito de una organización. Los procesos de calidad eficaces requieren de comunicaciones asertivas para cumplir con los requisitos de calidad establecidos para los productos y los servicios y lograr la satisfacción de los clientes [4]. Cuando las comunicaciones no resultan adecuadas contribuyen a desvíos o no conformidades derivadas de incumplimientos de los requisitos internos, con consecuencias asociadas a retrabajos, insatisfacción de clientes externos, costos por garantías y un aspecto no muchas veces evaluado, los costos vinculados a conflictos interpersonales, siendo estos últimos difíciles de cuantificar en sí mismos, sin embargo valorizables por sus efectos [4].

En el territorio de los procesos, la comunicación se da entre los agentes denominados clientes internos y proveedores internos. La importancia de los clientes internos y proveedores internos es considerada desde hace más de dos décadas. En este sentido, Vogel [5] sugería que “Cada empleado debe verse a sí mismo como un cliente de sus colegas, recibiendo productos, documentos, mensajes, entre otros, y a la vez verse a sí mismo como un suplidor de otros clientes internos”; Acuña [6] señala que “Los empleados tienen oportunidades múltiples de contribuir a la satisfacción del cliente externo, debido a que forman parte de una cadena de clientes y proveedores internos que termina en el cliente externo”. Este autor sostiene además, que “El

cliente no solamente es quien tiene una relación comercial con su empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible, si reconocer que existe otro, de una categoría similar o más importante para la empresa, que sirve de soporte y que le ayuda a incrementar sus utilidades y a posicionar el negocio y sus productos; el cliente interno”, resaltando que “cada empleado de la organización se convierte en un cliente interno conforme recibe su insumo, información o tarea de otro empleado; a su vez él se convierte en proveedor interno de otro u otros clientes internos hasta llegar al umbral donde surgen los clientes externos”.

En febrero de 2005, la compañía HLC Technologies, anunció que iba a implantar una nueva filosofía que supondría un cambio radical en la forma de gestionar la organización, “Los empleados primero. Los clientes después”. Esta revolucionaria filosofía, fue catalogada por la revista *Fortune* (2008) como la idea de gestión empresarial más moderna del mundo, no restando importancia a los clientes externos, sino que “para conectar mejor con él, es fundamental lograr que todos los empleados de una marca se sientan implicados en su fortalecimiento” [7]. Para implantar esta filosofía es preciso plantear el rol de los individuos de una organización, no solo como responsables de las actividades a su cargo, sino buscando otras posiciones que cambien el enfoque para la comunicación, la planeación y los resultados, entre otros aspectos. Por ello, la estandarización de un plan de acción que permita analizar y evaluar la gestión de las relaciones de CI/PI vinculada al cumplimiento de los requisitos, utilizando métodos y herramientas con la finalidad de mejorar las actividades internas y el producto final, contribuiría a la mejora organizacional y a la satisfacción de los clientes internos y externos.

3. METODOLOGÍA

El presente trabajo parte de la base del tipo de investigación proyectiva a partir de detectar la problemática en empresas en las que se realizan consultorías, particularmente con SGC implementados y en trabajos de campo realizados en el marco de la asignatura de Sistemas, Gestión y Control de la Calidad de la Facultad de Ingeniería de la UNaM. Se observó que existían problemas relacionados con las relaciones CI/PI y sus resultados. A partir de allí el equipo de la cátedra mencionada encontró interesante iniciar una línea de investigación para determinar un método que pudiera resolver esta situación.

Con la intención de obtener información objetiva se procedió a realizar entrevistas informales a diferentes miembros de las organizaciones en las que se habían observado los inconvenientes, para determinar las causas que influyen en los conflictos vinculados a los incumplimientos de los proveedores internos, así como para detectar las diferencias entre las partes e identificar los modelos de acción vinculados a las relaciones entre CI /PI.

Con la información recabada se diseñan un aserie pasos que conforman el método y se espera en próximas etapas su implementación en las empresas.

4. DESARROLLO

4.1 Esquema del método

A partir de la información recaba de las empresas se establecen una serie de pasos necesarios que podrían lograr una mejor capacidad de gestión de las relaciones para el cumplimiento de los requisitos, observándose los mismos mediante un diagrama de bloques que se muestra en la figura 1.

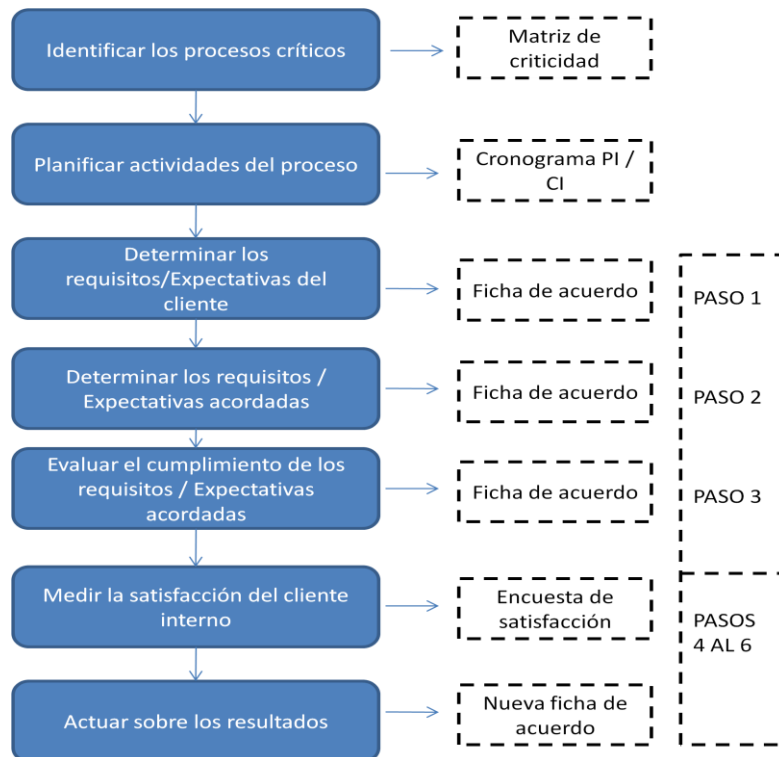


Figura 1. Diagrama de bloques del proceso de seguimiento de requisitos.
Fuente: Elaboración propia.

El método propuesto se compone de 3 etapas principales: i) Determinación de criticidad, ii) Definición de las fichas y, iii) Encuesta de satisfacción.

4.2 Etapas del método

4.2.1 Identificación y determinación de la criticidad

Para determinar los requisitos de los clientes es preciso identificar los procesos y sus interrelaciones de manera de obtener una visualización global de las diferentes actividades que se llevan adelante en la organización.

Debido al gran número de procesos y sus correspondientes relaciones se observó la necesidad de categorizarlas en función de la criticidad asociada a los requisitos. . El criterio de análisis adoptado es tratar los CI y PI como procesos.

Para la determinación de la criticidad se definen los siguientes criterios:

- **La frecuencia de la relación entre CI/PI.**
- **Los requisitos involucrados:** número de requisitos, posibilidad de cumplimiento, valor del requisito, otros.
- **El valor del resultado de la relación:** cómo afecta al cliente externo, como afecta al cliente interno, impacto en la empresa.

A partir de las consideraciones anteriores, se incorpora una matriz de doble entrada, donde se ponderan las relaciones entre cada CI y PI que se muestra en la Tabla 1 en la que se indicaron a modo de ejemplo procesos genéricos, comunes a la mayoría de las organizaciones. Este método tiene como base el Diagrama de Mudge [8] relacionado al Análisis de Valor para jerarquización de Funciones [9].

Tabla 1. Matriz de criticidad de procesos.
Fuente. Elaboración Propia.

CI/PI	Comp	Vent	Mant	Desp	Proc 1	Proc 2	Proc 3	Total CI	Nº de vinc	INDICE
Comp		9	3	1	6	N	N	19	4	19/4=4,8
Vent			6	9				15	2	15/2=7,5
Mant.										
Desp										
Proc 1										
Proc 2										
Proc 3										
Total PI										

Para completar la matriz se darán puntuaciones en una escala propuesta por la FEMP [10], con la siguiente escala de valores: 1 (menor criticidad), 3 (nivel intermedio) y 9 (mayor criticidad). Posteriormente se obtiene el valor de la criticidad total (Total CI), representada por la suma de las puntuaciones individuales de cada fila, el número de vínculos representado por la cantidad de

proveedores internos (Procesos) vinculados con cada cliente interno y finalmente con ambos datos se determina el Índice de criticidad, representado por el cociente entre la criticidad total y el número de vínculos. Este último valor nos proporciona un indicador de mayor representatividad a la hora de seleccionar los clientes críticos, ya sea por la cantidad de vínculos con diversos PI, de valores que pueden ser elevados o no, o por una menor cantidad de vínculos con valores elevados de criticidad. El resultado de esta matriz es una lista categorizada de clientes críticos que permitirán a la organización programar de manera eficaz el tratamiento de los requisitos internos.

4.2.2. Elaboración del cronograma

Una vez determinados los clientes críticos con sus correspondientes proveedores críticos, se procede a establecer un cronograma de reuniones (ver Tabla 2) entre ambas partes, con la finalidad de establecer acuerdos para el cumplimiento de los requisitos internos.

El cronograma prevé dos actividades: reunión para el acuerdo entre CI y PI y reuniones para el seguimiento del cumplimiento.

Tabla 2. Cronograma de reuniones.
Fuente: Elaboración propia.

CI/PI	Ficha N°	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago	Sept	Dic
PI 1											
PI 2		x					o				
PI 3			x					o			
PI 4			x						o		

Nota: A modo de ejemplo en el cronograma se indica con una "x" las fechas para acordar requisitos, y para el seguimiento del grado de cumplimiento con "o".

4.2.3 Elaboración de las Fichas:

Una vez establecidos los procesos críticos e identificados los proveedores internos es necesario establecer acuerdos que permitan medir el grado de cumplimiento de los requisitos de los clientes internos enfocando a la mejora continua mediante la aplicación del ciclo PDCA.

Para ello se elabora una ficha (ver Tabla 3) que permita registrar los requisitos del cliente interno y el seguimiento del cumplimiento de los mismos. Esta ficha se realiza para cada vínculo CI/PI determinado en la matriz de criticidad.

Descripción de la ficha:

A continuación se enumeran los pasos a seguir para la confección de las fichas.

1) Establecimiento de los requisitos del cliente interno. En este paso se deben especificar los requerimientos que el cliente interno pretende se cumplan por parte del proveedor interno. Cabe resaltar que estos requisitos pueden variar en el tiempo.

2) Una vez definidos los requisitos del CI es preciso realizar la reunión con el PI según el cronograma establecido. En esta reunión ambas partes analizan los requisitos y establecen acuerdos. Aquellos requisitos que el proveedor determine que no será capaz de cumplir, se denominan como requisitos no acordados, por tanto es necesario darle un tratamiento para que alcancen la categoría de requisitos acordados. En este caso se debe realizar un análisis de las causas que impiden dar conformidad a lo solicitado seguido de una propuesta de acción para alcanzar lo especificado por el CI y finalmente la revisión o verificación del grado de cumplimiento. Todas estas acciones deben ser registradas en las correspondientes secciones de la ficha.

3) Evaluar el cumplimiento los requisitos especificados por el CI según la fecha del cronograma. Se registra en la ficha los requisitos cumplidos, así como los incumplimientos. Dependiendo de la situación se podrá:

- Reiniciar el ciclo desde el PASO 2 para el caso de incumplimientos o desde el PASO 1 en el caso de observar nuevos requisitos.
- Volver a reunir las partes según lo programado.

4) Evaluar la satisfacción del cliente interno, mediante encuestas que permitan determinar los puntos de insatisfacción. Esta información es de carácter cualitativo y permite complementar los resultados de la evaluación de los requisitos.

5) Con la información de los pasos 3 y 4 ambas partes determinan si mantienen o establecen nuevos acuerdos.

6) Una vez concluido los pasos de evaluación y acuerdo entre CI y PI es necesario que se realice el control de lo actuado a cargo de una autoridad pertinente.

Estos pasos establecidos deben ser realizados sistemáticamente de manera de asegurar el cumplimiento y actualización de los requisitos internos de la organización.

Tabla 3. Ficha de acuerdo.

Fuente: Elaboración propia.

Proceso (Cliente Interno):										
Proceso (Proveedor Interno):					Índice de Criticidad:					
PASO 1	PASO 2					PASO 3	PASO 4	PASO 5	PASO 6	
Requisito del cliente Fecha:	Requisitos Acordados Fecha	Requisitos no acordados				Evaluación del cumplimiento (seguimiento cronograma)	Evaluación de satisfacción de cliente	Actualización de los acuerdos	Control	Observaciones
		Requisito	Análisis causa incumplimiento	Propuesta De acción	Verificación (fecha) C NC					
1-Requisito 1 2-Requisito 2 3-Requisito N	X 0 X	X			X	X X x	El cliente Manifiesta su grado de satisfacción	Reunirse Según cronograma	Jefe de planta Firma:	
Comentarios: Los requisitos acordados se marcarán con una "x" y los no acordados con "o";										

5. CONCLUSIONES

El método propuesto aporta al incremento de la eficacia de la gestión de una organización ya que se enfoca en el cumplimiento de los requisitos de los clientes internos, con la consecuente mejora en la satisfacción de los clientes externos.

Se observa que el esquema de tratamiento permite una visualización sistémica de los requisitos internos contribuyendo a la capacidad y eficacia en la toma de decisiones para el cumplimiento de los mismos.

Mediante la matriz de desarrollada se puede obtener la criticidad de los vínculos entre clientes internos y proveedores internos, a partir de criterios establecidos para los requisitos, de manera de tratarlos en un orden de prioridad, contribuyendo a optimizar el proceso de mejora continua.

La estandarización de las reuniones para los acuerdos en lo que hace a la definición y cumplimiento de los requerimientos, es quizás uno de los aspectos más significativos del método ya que no es una práctica habitual en el ámbito de las organizaciones en la región.

Finalmente la medición de la satisfacción de los clientes internos y la información obtenida durante el seguimiento del proceso planteado en forma sistemática permite la revisión y actualización periódica de los requisitos y contribuye a la mejora de los vínculos.

Como paso siguiente de la investigación está prevista la implementación del método propuestos en organizaciones lo que permitirá al equipo de trabajo evaluar el grado de aplicabilidad y determinar las mejoras oportunamente.

REFERENCIAS

- [1] E. Anderson, C. Fornell, and R. Rust, (1997). "Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services," *Mark. Sci.*, vol. 16, no. 2, pp. 129–145. EEUU.
- [2] L. Martínez Caro, E. Flores López, and J. A. Martínez García, (2010). "Análisis de las necesidades del cliente y su satisfacción en la industria del mueble según las normas ISO 9000: Un estudio de casos," *Cuad. Gest.*, vol. 10, no. 2, pp. 99–116. España.
- [3] J. Beltran, M. Carmona, R. Carrasco, M. Rivas, and F. Tejedor. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. 1º Edición, Instituto Andaluz de Tecnología. Imprenta Berekintza-España.
- [4] M. Espinoza. (2009). "Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida," *CULCyT*, no. 32, pp. 5–19, Mexico.
- [5] M. Vogel. (2004) "El capital humano como cliente interno de una organización". Anuario de Estudios en Turismo-Vinculación y Extensión. Universidad Nacional de Comahue. Neuquén, Argentina.
- [6] U. Acuña, (2010). "Medición de la satisfacción del cliente interno en una empresa de transformación," Universidad Veracruzana. Xalapa, Mexico.
- [7] A. Cabré and G. Martorell. (2009). *InBranding*. Barcelona. Primera Edición. Martorell y Cabré Comunicación, S.L.
- [8] Murilo de Sousa Gallo (2012). "Aplicación de la metodología de Analisis de Valor a un proyecto de una Camilla de uso Hospitalar. Universidad de São Paulo -USP. Escuela de Ingeniería de Sao CARlos-EESC. Departamento de Ingeniería Mecánica-SEM. São Paulo Brasil.
- [9] Douglas Prodocimo ; Luciano Antonio Mendes; Ricardo Diego Torres (2011). "Projeto informacional de um replicador das condições de poços de petróleo da camada pré-sal". 8 Congreso Brasileiro de Gestión del Desarrollo de Productos-CBGDP 2011. Porto Alegre. Brasil.
- [10] Federacion Española de Municipios y Provincias (2003). *Procesos de mejora continua*. Valladolid. Primera Edición. FEMP Editorial. España.