

**Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas  
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo  
Dpto. Ingeniería Industria.**



**Trabajo de Diploma**

**Título:** Organización en procesos de la UEB Atención a Cliente, de la Empresa Eléctrica Villa Clara.

**Autor:** Jorge Hernández Morales

**Tutor:** MSc. Ing. Kely Hernández Pascual

Ing. Yaima Bello Olivera

**Junio 2009**

## **Resumen**

La Unidad Empresarial de Base Centro Integral de Atención al Cliente perteneciente a la empresa eléctrica de Villa Clara trabaja por obtener mejoras continuas en sus servicios que se traduzcan en una plena satisfacción de sus clientes. Para el logro de este propósito las normas ISO 9000:2005 proponen un modelo de gestión de la calidad, que tiene como principio la organización en procesos de las empresas. Esta investigación parte del diagnóstico actual de la entidad, en el que se detectaron un conjunto de deficiencias en el desarrollo de las actividades debido a la falta de una orientación a procesos. Es por ello que esta tesis se centra en la identificación de los procesos, sus interrelaciones y el diseño de indicadores para su evaluación en la UEB objeto de estudio, con el propósito de contribuir a que la misma se certifique con la norma ISO 9000:2005 y así lograr una alta calidad en el servicio al cliente. Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se utilizaron métodos y técnicas que brindan un soporte científico a la investigación, entre los que se encuentran: entrevistas, observación directa, tormentas de idea, consultas a documentos de la entidad, método de expertos, matriz DAFO, el lazo de calidad, entre otros. Como principal resultado se logró proponer el enfoque basado en procesos en las actividades de la empresa.

## **Summary**

The Unidad Empresarial de Base Centro Integral de Atención al Cliente belonging to the electric company of Villa Clara works to obtain continuous improvements in her services that are translated in a full satisfaction of her clients. For the achievement of this purpose the norms ISO 9000:2005 propose a model of administration of the quality that has like principle the organization in processes of the companies. This investigation leaves of the current diagnosis of the entity, in which you/they were detected a group of deficiencies in the development of the activities due to the lack from an orientation to processes. It is for it that this thesis is centered in the identification of the processes, its interrelations and the design of indicators for its evaluation in the UEB study object, with the purpose of to contribute to that the same one is certified with the norm ISO 9000:2005 and this way to achieve a high quality in the service to the client. For the execution of the proposed objectives methods were used and technical that offer a scientific support to the investigation, among those that are: you interview, direct observation, storms of idea, consultations to documents of the entity, experts' method, main DAFO, the knot of quality, among others. As main result it was possible to propose the focus based on processes in the activities of the company.

# Índice

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN 10</b>	
<b>1.1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 CALIDAD .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 NORMAS ISO 9000 .....</b>	<b>17</b>
<b>1.4.1 Principios de gestión de la calidad definidos por la ISO 9000:     2005.....</b>	<b>18</b>
<b>1.4.2 Requisitos de gestión de la calidad definidos por la ISO 9000:     2005.....</b>	<b>19</b>
<b>1.5 ENFOQUE EN PROCESOS.....</b>	<b>20</b>
<b>1.5.1 Procedimiento para implementar el enfoque en proceso     .....</b>	<b>26</b>
<b>1.6 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS ELÉCTRICAS EN EL MUNDO Y EN CUBA....</b>	<b>28</b>
<b>1.7 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....</b>	<b>30</b>
<b>CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE ....</b>	<b>32</b>
<b>2.1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA ELÉCTRICA DE VILLA CLARA.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3 CARACTERIZACIÓN DE LA UEB CENTRO INTEGRAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE ...</b>	<b>36</b>
<b>2.4 DIAGNÓSTICO DE LA UEB ATENCIÓN AL CLIENTE .....</b>	<b>38</b>
<b>2.4.1 Análisis de los factores internos y externos de la organización     .....</b>	<b>38</b>
<b>2.4.2 Evaluación de los principales problemas de la UEB .....</b>	<b>40</b>
<b>2.5 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO .....</b>	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO 3: ORGANIZACIÓN EN PROCESO DE LA UEB CENTRO INTEGRAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>45</b>
<b>3.2 FORMACIÓN DEL EQUIPO DE PROYECTO .....</b>	<b>45</b>
<b>3.3 IDENTIFICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO Y SUBPROCESOS .....</b>	<b>46</b>
<b>3.3.1 Organización del proceso de atención a la población. ....</b>	<b>46</b>

<b>3.3.2 Organización del subproceso de atención al cliente estatal. .</b>	<b>50</b>
<b>3.3.3 Medición de la Satisfacción. ....</b>	<b>51</b>
<b>3.4 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO .....</b>	<b>52</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>53</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>

## **Introducción**

En la actualidad, la calidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

Los países, como el nuestro, cuya economía descansa básicamente en los servicios tienen la necesidad de desarrollar y elevar sus niveles de calidad; pero lograr su excelencia con vistas a la satisfacción del cliente resulta complejo.

Hasta hace pocos años, una empresa organizada en funciones, era capaz de gestionar adecuadamente todos los problemas que se presentaban, para llevar a buen término sus producciones y la prestación de sus servicios. No obstante la globalización presente en el mundo ha elevado grandemente la competencia entre las empresas, incluidas las cubanas y ha surgido la necesidad de elevar cada vez más la calidad, rentabilidad y productividad de los productos y servicios prestados por dichas empresas, con el fin de no perder clientes, ni hacer gastos indebidos. Esto provoca que sea ineludible elevar la responsabilidad de las personas que trabajan y gestionan dichas empresas. Con vistas a alcanzar esto se propone que las mismas se organicen en procesos, para poder controlarlos y responsabilizar a las personas con su buen funcionamiento.

La atención esmerada de los usuarios constituye la razón de ser de la Unidad Empresarial de Base (UEB) Centro Integral Atención al Cliente, no obstante la orientación a los clientes no siempre es correcta y en ocasiones se les remite a áreas y personas que no tienen que ver con la queja que hay que tramitar. Por otra parte los canales de comunicación interna entre los clientes internos de la empresa son deficientes (comunicación horizontal) y existe poco conocimiento de las funciones de trabajo de las operadoras de acuerdo a su calificador de cargo, existiendo más de un 50 % de estas que opinan que algunas políticas y procedimientos del centro entorpecen su trabajo, mientras que alrededor de un 40 % necesita conocer más sobre las diferentes áreas de la empresa para comprender la organización de las mismas y de hecho estar mejor preparadas para orientar e informar. En el plano organizacional de la UEB se aprecia la no existencia de evidencias del control de documentos, además de la existencia

de deficiencias en procedimientos e instrucciones de trabajo. En la entidad existe duplicidad de actividades y los procesos no están concebidos correctamente para la función esperada de la organización, presentándose problemas con la definición de los responsables de los procesos y/o doble subordinación de las personas dentro de ellos, a funciones y procesos. La información disponible no es utilizada para la toma de decisiones, faltando integración de las soluciones para resolver los problemas. Los aspectos anteriormente expuestos constituyen la **situación problémica** identificada, siendo a su vez el punto de partida para el desarrollo de la investigación.

Esta investigación reviste, por lo tanto, una importancia vital para el desempeño de la empresa ya que se enfoca en lo que constituye la base de una organización que son los procesos que generan o que ayudan a generar valor.

La UEB objeto de estudio está inmersa en la certificación de su sistema de calidad según la norma ISO 9000:2005 pero aun no se han identificado los procesos, su interrelación y los indicadores para la gestión lo cual constituye un **problema científico** a resolver.

La **hipótesis** propuesta para esta investigación es:

Si se identifican los procesos de la UEB Centro Integral de Atención al Cliente, se determina su interrelación y se diseñan los indicadores para su evaluación se contribuye a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en las ISO 9000:2005, lo cual permitirá el logro de la mejora continua y la futura certificación de la empresa.

Esta hipótesis quedará validada si se logra organizar en proceso la UEB Atención al Cliente además de que en el transcurso de la investigación se demuestren las cualidades siguientes:

- Generalidad, dada por la posibilidad de utilizarse como instrumento metodológico para ser aplicado a otras empresas del sector.
- Pertinencia, de acuerdo a la posibilidad de aplicarse íntegramente según las condiciones de la empresa no presentando problemas para las personas y la organización en general.
- Consistencia Lógica, según la realización de sus pasos en el orden planificado.

Desde el punto de vista conceptual se identificó el **objeto de estudio teórico** el cual se centra en el enfoque en procesos como principio básico para el logro de

la certificación del sistema de calidad según la norma ISO 9000:2005. El **objeto de estudio práctico específico** lo constituye la UEB Centro Integral de Atención al Cliente de la Empresa Eléctrica de Villa Clara.

En correspondencia con la hipótesis general de investigación planteada, el **objetivo general de la investigación** es: Identificar los procesos, sus interrelaciones y diseñar los indicadores para su evaluación en la UEB Centro Integral de Atención al Cliente con el propósito de contribuir a que la misma se certifique con la Norma ISO 9000:2005 y así lograr una alta calidad en el servicio al cliente.

Este objetivo general es desglosado en los siguientes objetivos específicos:

- Construir un marco teórico referencial realizando una revisión bibliográfica del estado actual de la temática gestión por procesos, sistemas de calidad, entre otras, que sustenten la investigación.
- Diagnosticar el estado actual de la Gestión de calidad en la UEB Centro Integral de Atención al Cliente.
- Identificar los procesos claves y sus interrelaciones en la empresa antes mencionada.
- Diseñar indicadores para la evaluación de los procesos.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se utilizaron métodos y técnicas que brindan un soporte científico a la investigación, entre los que se encuentran: entrevistas, tormentas de ideas, observación directa, consultas a documentos de la entidad, método de expertos, matriz DAFO, entre otros.

La investigación que se proyecta posee un valor práctico, metodológico y social.

**Valor práctico:** si se organiza en procesos la UEB Centro Integral de Atención al Cliente, será más fácil determinar y resolver los problemas, ya que de esta forma se puede definir que proceso no funciona adecuadamente, delimitar responsabilidades y tomar las acciones correctivas que correspondan.

**Valor metodológico:** la investigación brinda la posibilidad de organizar en procesos la UEB Centro Integral de Atención al Cliente, procedimiento que pudiera ser aplicable a otras ramas del sector.

**Valor social:** la investigación contribuye a alcanzar el mejoramiento continuo de la UEB Centro Integral de Atención al Cliente, mostrándose a través de un

mejor servicio de respuestas a las demandas de los clientes que resulte el esperado y de esta forma mejorar su imagen ante la sociedad.

El contenido de esta tesis se presenta en tres capítulos:

En el primer capítulo se realiza una revisión bibliográfica relacionada con los distintos conceptos y filosofías de la calidad, las normas internacionales ISO 9000: 2005, los principios y requisitos de la gestión de la calidad y la organización en procesos, así como la situación actual de las empresas eléctricas de Cuba y el mundo en cuanto a la gestión de la calidad.

En el capítulo dos se tratan aspectos específicos de la UEB Centro Integral de Atención al Cliente tales como: caracterización de la empresa, diagnóstico de la situación actual de la misma, y propuesta de un procedimiento para su organización en procesos.

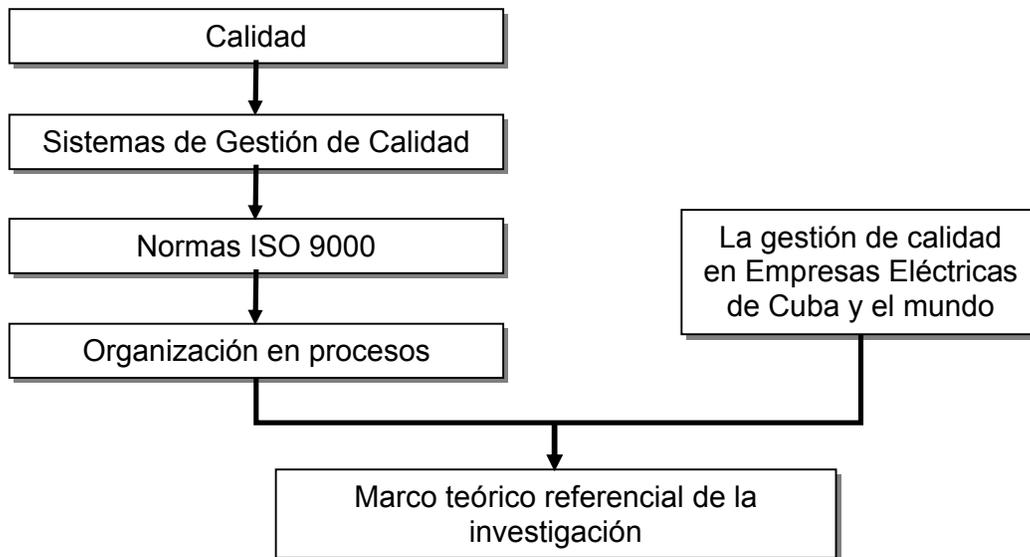
En el tercer capítulo se definen los procesos y se organiza en procesos la UEB objeto de estudio.

Se incluyen además las conclusiones parciales y generales, así como las recomendaciones para darle continuidad a la investigación realizada.

## Capítulo 1: Marco teórico-referencial de la investigación

### 1.1 Introducción

La revisión bibliográfica realizada se orienta a estudiar el enfoque basado en procesos, como uno de los principios planteados en las normas ISO 9000:2005 y conocer cuál es la situación actual de la gestión de la calidad en empresas eléctricas de Cuba y el mundo. Para ello se propone el hilo conductor de la investigación que se muestra en la figura 1.



**Figura. 1.1** Hilo conductor de la investigación. (Fuente: elaboración propia)

### 1.2 Calidad

La búsqueda y el afán de perfección ha sido una de las constantes del hombre a través de la historia, y la calidad una de sus manifestaciones o elementos configuradores que han impulsado el desarrollo de la humanidad. Históricamente el concepto de calidad ha sufrido variaciones, centrándose la mayoría de las veces en el modo de obtenerla.

El término calidad se utiliza como sinónimo de propiedad o para definir características de uno o varios objetos así como de otros fenómenos de la vida como: mérito, valor, precio o grado [Espinosa, N. 1986]. En la actualidad existe una mayor polémica en cuanto al concepto de calidad ya que ésta ha alcanzado notable crecimiento en la sociedad en general, varios estudiosos del tema han ofrecido sus definiciones, entre las cuales existen analogías y discrepancias.

- Deming define la calidad como un predecible grado de uniformidad, a bajo costo y útil para el mercado. Su filosofía básica es que la calidad y productividad de las empresas aumentan cuando la variabilidad de los procesos que en ella se realizan disminuye. Un proceso debe funcionar dentro de las tolerancias que han sido especificadas para él, no obstante si se trata de cerrarlas cada vez más, el proceso se hará incosteable, ya que se considera que los procesos siempre varían. Esto hay que tenerlo en cuenta y permitirseles que varíen dentro de las posibilidades de la tecnología instalada y que mantengan una adecuada calidad y costo, trabajarlos estadísticamente para que se mantengan dentro de los límites del control estadístico.
- Juran plantea como definición de calidad aptitud para el uso o propósito. Es el primero que acuña este término el cual se distingue de la definición a menudo utilizada de conformidad con las especificaciones. Apunta que es peligroso producir de acuerdo a las especificaciones y no de acuerdo, al uso que tendrá el producto. Más tarde aporta dos definiciones de calidad, una que se refiere al producto: calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto y otra que se refiere a la organización: la calidad consiste en no tener deficiencias. Plantea como filosofía inquebrantable que la alta gerencia debe estar involucrada en la obtención de la calidad debiendo ser entrenada en sus métodos, para ser capaz de dirigir y participar en los proyectos de mejoramiento de la calidad. Considera que la calidad es costosa, no es libre, y que en cada momento existe un nivel óptimo, que es difícil de lograr. Diseña los procesos utilizando medios y métodos para que las operaciones sean infalibles. Implementa el control estadístico de la calidad, aunque aclara que el control estadístico no lo es todo para lograr la calidad. Además plantea que todos los trabajos tienen tres elementos, cliente, productor y proveedor.
- La definición de calidad de Crosby es conformidad a los requerimientos, y añade que sólo puede ser medida por el costo de la no conformidad. Plantea que la calidad no cuesta, es libre, que lo que cuesta es el incumplimiento. Esta definición está limitada, ya que depende de los

requerimientos que se hayan considerado, si son los de los clientes o los de los productores, por lo que posteriormente puntualiza que calidad es entregar a los clientes y a nuestros compañeros de trabajo productos y servicios sin defectos y hacerlo a tiempo. En este caso, considera dos tipos de clientes los internos y externos e involucra en la definición su filosofía de producir con cero defectos. Expone que la clave para un trabajo eficaz es idear una forma de comprender y servir al cliente, permite que los empleados disfruten de una vida de trabajo exitosa. Basa su filosofía de calidad en que las cosas se hagan bien desde la primera vez, o sea tiene un solo patrón de actuación, desempeño libre de errores, cero defectos, lo cual logra con la prevención. Plantea que la verificación no proporciona calidad, sino que solo permite conocer de forma no muy fiable, cómo marchan las cosas.

Según Neida Aragón [1999] los dos autores anteriores, Juran y Crosby presentan dos antagónicas teorías no obstante los dos tienen razón, Crosby cuando dice que la calidad no cuesta que lo que cuesta es el incumplimiento y Juran cuando considera que la calidad es costosa, no es libre, y que en cada momento existe un nivel óptimo, que es difícil de lograr. El criterio de Crosby es válido cuando se tiene instalada una tecnología básica adecuada y se solicita de hombres adecuadamente capacitados que laboren sin defecto y bien desde la primera vez, sin realizar reprocesamientos, en este caso la calidad con que se trabaja produce dividendos. Mientras que el criterio de Juran es válido cuando la tecnología básica instalada produce defectos y se trabaja en función de eliminarlos a través de mejoramientos por programas, para lo cual es necesario realizar inversiones para mejorar la tecnología o capacitar a los hombres que realizan el trabajo. También para desarrollar nuevos productos excelentes es preciso realizar inversiones y esto cuesta.

- Conway plantea que la calidad se alcanza al desarrollar la fabricación, administración y distribución a bajo costo de productos y servicios que el cliente quiera o necesite. Este autor en su definición hace referencia a la necesidad de observar la calidad del trabajo y desarrollar un sistema adecuado para obtenerla. Cree en un continuo mejoramiento en todas las áreas, incluyendo suministradores y distribuidores para eliminar el derroche de material, capital y tiempo y mide las pérdidas en todas las

áreas, incluidos los inventarios. Expone un nuevo estilo de dirección, ingeniería de las ideas, basado en la estadística y la Ingeniería Industrial. Habla menos de calidad que de lo correcto o nueva forma de gerencia, plantea que: a la gerencia general a menudo le falta la convicción, de que la calidad aumenta la productividad y baja los costos. Concluye que el cuello de la botella está en el tope de la botella.

- Feigenbaum define la calidad como la resultante de una combinación de características de ingeniería y de fabricación determinantes del grado de satisfacción que el producto proporcione al consumidor durante su uso, más tarde plantea que calidad es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente. Su filosofía parte de un nuevo enfoque que requiere el liderazgo directo y continuo de la dirección, pues la calidad se obtiene a partir de un esfuerzo efectivo de los diferentes grupos de una organización, proyectándose hacia la obtención de la excelencia. Expone que la calidad y los costos, no son antagónicos y que alta calidad significa bajo costo.

Los dos últimos autores Conway y Feigenbaum consideran que es preciso partir de un sistema con el cual se obtenga la calidad y le dan mucha responsabilidad a la alta dirección.

- Ishikawa manifiesta que calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores e incluye el costo entre estos requisitos. Habla de que practicar el control de la calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor y sostiene que para alcanzar esta meta es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad incluyendo en esto a los altos ejecutivos, así como a todas las divisiones de la empresa y todos los empleados. Plantea respeto a la humanidad como filosofía gerencial y dice: cuando la gerencia resuelve implantar el control de calidad en toda la empresa, tiene que normalizar todos los procesos y procedimientos y luego valerosamente delegar la autoridad en los subalternos. El principio fundamental de una administración acertada, es permitir que los

subalternos aprovechen la totalidad de sus capacidades. Trabaja por la búsqueda continua de la excelencia, mediante la prevención de las causas que originan los defectos y las clasifica para ordenar el trabajo, con sus diagramas de causa efecto.

- La calidad para Yamaguchi es el conjunto de propiedades o características que definen su aptitud para satisfacer necesidades establecidas. Su filosofía está basada en que el objetivo principal de las actividades productivas radica en la elevación de la productividad, es decir con el valor mínimo de INPUT, alcanzar el valor máximo de OUTPUT. Esto se logra, en primer lugar, con la mecanización y la automatización, el llamado hardware; y en segundo lugar apoderándose de la técnica del control de la calidad, el llamado software. [Aragón, N. 2008]

Al analizar las filosofías anteriores se observan varias coincidencias en los autores en cuanto al uso de recursos en la prevención de defectos y corregir las causas que lo originan, la medición del mejoramiento continuo de la calidad a través de la disminución de los costos, el aumento de la productividad y la eficiencia en la producción como vía de elevar la calidad, el uso de la estadística para el análisis del proceso y su control, la decisiva participación de la alta gerencia en la calidad, el logro de la satisfacción del cliente etcétera [Montera, I. 2004].

Cuando se habla de calidad en la actualidad sobre todo en Cuba indiscutiblemente sale a relucir las normas internacionales ISO por lo que será necesario conocer algunos conceptos desde el punto de vista de las ISO.

*La NC-ISO 9001:2008 define calidad como:* “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”,

La palabra **calidad** designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que permite emitir un juicio de *valor* acerca de él; en este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto. Cuando se dice que algo tiene calidad, se designa un juicio positivo con respecto a las características del objeto, el significado del vocablo calidad en este caso pasa a ser equivalente al significado de los términos excelencia, perfección.

Al analizar estas definiciones se considera que la más adecuada para definir la calidad en la UEB Atención al Cliente será la planteada por la ISO 9000:2005.

La importancia de la calidad, lo que simplemente representa para empresas y demás organizaciones, el concepto de calidad y la necesidad de mejora continua ha creado una tendencia en los dirigentes a enfocarse en la gestión de la calidad como política fundamental de su organización.

### **1.3 Sistemas de gestión de la calidad**

La mayoría de los grandes hombres de la calidad mencionados anteriormente tienen en cuenta la gestión de la calidad en sus conceptos y filosofías por ejemplo Juran cuando afirma que la alta gerencia debe estar involucrada en la obtención de la calidad dirigir y participar en los proyectos de mejoramiento de la calidad se refiere a que la directiva debe gestionar con calidad; Conway con su filosofía de que el cuello de la botella está en el tope de la botella dice que las dificultades mayores están en la falta de gestión de la calidad por parte de la dirección. También Feingenbaum cuando dice que calidad es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización cree en la gestión de la calidad [Montera, I. 2004].

*Gestionar es hacer funcionar, dar "vida" y conducir.* Se puede lograr el éxito con la aplicación y conservación de un sistema de gestión diseñado para mejorar continuamente el desempeño abordando las necesidades de todas las partes interesadas. La administración de una organización abarca la gestión de la calidad además de otras disciplinas de la gestión [Rivero, M. 2006].

La Gestión de la Calidad es actualmente una alternativa empresarial indispensable para la supervivencia y la competitividad de la propia empresa en los mercados en los que actúa. A través de ella, se busca la optimización de recursos, la reducción de fallos y costes y la satisfacción propia y del cliente.

La Gestión de la Calidad está medida por una serie de normas aplicables genéricamente a todas las organizaciones, sin importar su tipo, tamaño o su personalidad jurídica. Se trata de que la Gestión de la Calidad sea compatible con otros sistemas como el de Política Medioambiental de la Empresa [Porro, Y & Quintero, Y. 2007].

La implantación de un Sistema de Gestión de Calidad se puede hacer a través de la Normalización, la Certificación y la Acreditación.

Sistema es un conjunto de planes, políticas, procesos, procedimientos, personas y tecnología, interrelacionados, necesario para conseguir los objetivos de una organización [Norma ISO 9000:2005].

El Sistema de Gestión de la Calidad, SGC, es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad [Norma ISO 9000:2005].

La adopción de un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica de la organización [Espinosa, N. 1986]. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización. Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en la NC-ISO 9001:2008 son complementarios a los requisitos para los productos. Esta norma especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, y aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables [NC-ISO 9001:2008] .

La implementación de un sistema de gestión de la calidad constituye una herramienta muy eficaz para la consecución de los objetivos de calidad perseguidos por las empresas, así como el paso previo a la certificación de dicho SGC, para obtener así todas las ventajas que de ello se derivan.

La implantación de un SGC constituye una inversión y esfuerzo, que resulta muy rentable para las empresas por situarlas en ventaja competitiva frente a las empresas de su sector. Tener un SGC implica una mejora en la eficiencia interna con el consiguiente aumento de beneficios. Los SGC se pueden aplicar en cualquier empresa de cualquier sector, no importa su tamaño ni la antigüedad de la misma.

#### Partes del Sistema de Gestión de Calidad

- Planificación de la calidad. “Parte de la gestión de calidad enfocada al establecimiento de objetivos de calidad y a la especificación de procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de calidad”.

- Control de la calidad. “Parte de la gestión de calidad orientada al cumplimiento de requisitos de calidad”.
- Aseguramiento de la calidad. “Parte de la gestión de calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de calidad”.
- Mejora de la calidad. “Parte de la gestión de calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de calidad”.
- Política y objetivos de calidad. La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad. Los objetivos de la calidad tienen que ser coherentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua y su logro debe poder medirse. El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero y, en consecuencia, sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas. [NC-ISO 9001:2008]

La Organización Internacional de Normalización (ISO) crea la familia de normas ISO 9000 con el fin de guiar a las organizaciones hacia la Gestión de la Calidad proponiendo modelos para los Sistemas de Gestión de la Calidad, en la presente investigación se toma como referente el modelo propuesto por la ISO 9001: 2008.

#### **1.4 Normas ISO 9000**

ISO (International Standard Organization) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización. El trabajo de preparación de las normas internacionales se realiza a través de los comités técnicos de la ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnicas. [NC-ISO 9000: 2008; Espinosa, N. 1986]

Las normas ISO han sido editadas en varias oportunidades y cada edición ha variado en número de normas:

La NC ISO 9000:2005 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para estos sistemas. Esta norma especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, teniendo como objetivo aumentar la satisfacción del cliente.

La norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran la eficiencia y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, teniendo como objetivo la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de sus clientes.

La norma ISO 19011 proporciona una orientación relativa a las auditorías del Sistemas de Gestión de la Calidad y de Gestión ambiental.

En la ISO 9001:2008 se especifican los requisitos de carácter legal para los sistemas de gestión de la calidad y la documentación a presentar por la organización para poder obtener la certificación de calidad, es por ello que para la confección de este trabajo se han tenido en cuenta esta familia de normas, buscando obtener mejoras continuas por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

#### **1.4.1 Principios de gestión de la calidad definidos por la ISO 9000: 2005**

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. La norma internacional ISO 9000:2005 ha identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de estos, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el

cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000 [ISO 9000: 2005].

Como se observa los principios son para el sistema de gestión de calidad pero para cumplir con el cuarto principio, enfoque basado en procesos, es preciso que la entidad se organice en procesos con el fin de poder gestionar los mismos. Luego es necesario diseñar en procesos nuevamente los sistemas de calidad de las organizaciones a las cuales se quiera certificar a través de las normas ISO 9000:2005 y también el sistema de calidad debe mostrar los lugares donde se mejora y la forma de hacerlo.

#### **1.4.2 Requisitos de gestión de la calidad definidos por la ISO 9000: 2005**

Esta Norma Internacional propone el establecimiento, documentación, implementación y mantenimiento de un sistema de gestión de la calidad que mejora continuamente la eficacia de la organización de acuerdo con los siguientes requisitos:

- identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización
- determinar la secuencia e interacción de estos procesos
- determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces
- asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos
- realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos
- implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos. [ISO 9000:2005]

Para cumplir todos estos requisitos es preciso haber definido los procesos de la organización objeto de certificación.

### **1.5 Enfoque en procesos**

Los ocho principios de gestión de la calidad ya mencionados, los cuales no pueden ser violados, son planteados en esta edición de las ISO como diferencias básicas de las dos anteriores que aunque planteaban principios no estaban totalmente definidos. Entre ellos está el enfoque en procesos<sup>1</sup>, cuya argumentación es debida a que, un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La definición dada por la ISO 9000: 2005 de proceso es: *conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.*

Algunas de las características de los procesos que se definan en una organización son:

- Se pueden describir las entradas y las salidas
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "que", no al "como"
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización

---

<sup>1</sup> En esta investigación se utilizará indistintamente los términos enfoque en proceso, organización en proceso y gestión por proceso.

- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo
- Tienen un solo responsable

Para que las organizaciones funcionen con eficiencia, tienen que identificar y aplicar muchos procesos interrelacionados. Por lo general, el elemento de salida de un proceso se convertirá directamente en el elemento de entrada del proceso siguiente. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como "enfoque basado en procesos" [Amozarrain, M. 1999].

La norma ISO 9000:2005 aconseja la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización por tanto un trabajo, que organiza en procesos a una organización, sirve de inicio a una posible certificación de calidad de la misma.

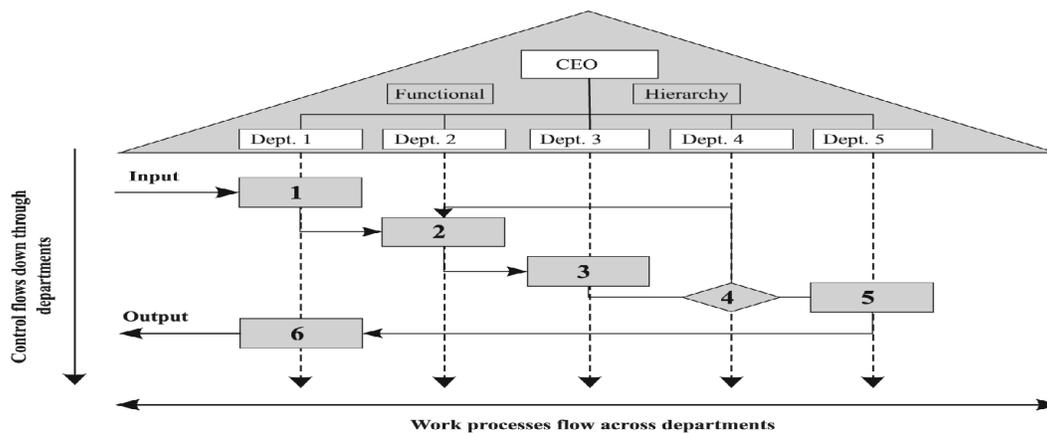
*La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente tanto interno como externo.*

El enfoque de procesos elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización, elimina la política tradicional de trincheras. También permite la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos.

El hecho de considerar la actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre "áreas de resultados" (los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados [Rodríguez, A.]

Una organización vista a través de los procesos se parece a una matriz de cadenas enfocadas en las entradas, salidas, funciones y relaciones entre los procesos cuando ellos progresan y se extienden a través de un organización. Los gerentes perciben a menudo la organización como una colección mezclada de funciones manejada por las cabezas de departamentos individuales limitadas por la jerarquía. Esto lleva a departamentos particulares que trabajan

preferentemente en su campo para satisfacer (o cumplir) sus objetivos internos primero y de ahí crear “imperios” en casos extremos. Esta vista introspectiva desalienta la transferencia de información, el compartir el conocimiento y disminuye la cultura del trabajo en equipo. Por consiguiente, es imposible establecer la gestión basada en procesos en algunas compañías debido a su fuerte visión jerárquica y funcional. La Figura 1.2 clarifica la diferencia entre la visión estática tradicional de una organización basada alrededor de las funciones y la jerarquía (a la cima de la figura) y el flujo de trabajo real que atraviesan los límites de las funciones. Sin embargo, manejar los procesos es mucho más complicado de lo que pueda parecer, puesto que los procesos no se desarrollan aislados, sino en interrelación con otros. [Balzarova, M. A, et al, 2004]



**Figura 1.2** Diferencia entre la visión funcional y por procesos de una organización.

Según el modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM) la gestión por procesos permite a las organizaciones "actuar de manera más efectiva cuando todas las actividades interrelacionadas se comprenden y se gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos los grupos de interés".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción. Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza en un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a. la comprensión y el cumplimiento de los requisitos (del cliente),
- b. la necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan,
- c. la obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos, y
- d. la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Es importante que la organización identifique los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, así como determinar la secuencia e interacción de estos procesos, y los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos son eficaces [Michelena, E, SF].

Además debe asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos, así como medir, realizar el seguimiento y analizar estos procesos, para finalmente implementar las acciones necesarias que permitan alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de esos procesos.

La gerencia debe analizar y optimizar la interacción de los procesos, incluyendo tanto los procesos de realización como los procesos de apoyo. Para ello conviene asegurarse de que la secuencia e interacción de los procesos se diseñan para lograr eficaz y eficientemente los resultados deseados.

Rodríguez, A [2004], Quiñones, E [2004] entre otros autores coinciden en que la gestión basada en procesos no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos. Por ello, los procesos deben formar parte de un sistema que permita la obtención de resultados globales en la organización orientados a la consecución de sus objetivos, los cuales podrán estar vinculados a uno o varios grupos de interés en la organización. Como consecuencia de lo anterior, cada uno de los procesos que componen el sistema debe contribuir a la consecución de los objetivos de la organización, lo que implica la existencia de una relación "causa-efecto" entre los resultados de los procesos individuales y los resultados globales del sistema.

En la actualidad el Enfoque y Gestión de los Procesos de acuerdo al criterio de varios autores: Trischler [1998], Zaratiegui [1999], Amozarrain [1999], González Méndez [2002], Nogueira Rivera [2002]; es la base para entender la organización como un sistema, superar las contradicciones

interdepartamentales y eliminar los problemas de diseño estructural como desbalances entre responsabilidad y autoridad, confusiones entre las líneas ejecutivas y funcionales, insuficiente manejo de armazones paralelas, desproporciones entre áreas de dirección, exceso, defecto o redundancia de funciones, o sus agrupaciones erróneas al aplicar uno u otro criterio de departamentalización. En la tabla 1.1 se muestra un resumen que refleja los diferentes puntos de vista existentes sobre este concepto.

**Tabla 1.1** *Conceptos de Gestión por Procesos (Fuente: Elaboración propia).*

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
1999	Amozarrain	La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.
2000	Morcillo Ródenas	Se enmarca en la Gestión de la Calidad. Supone reordenar flujos de trabajo.
2000	Junginger	Es la forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a cambios en las condiciones económicas.
2001	Mora Martínez	La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional.
2002	Aiteco Consultores (sitio Web <a href="http://www.aiteco.com">www.aiteco.com</a> )	La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema de procesos que permiten lograr la satisfacción del cliente. Fundamenta una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas departamentales.
2002	Díaz Gorino	La Gestión por Procesos es la forma de optimizar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta de una organización.

De acuerdo a los criterios citados, se pone de manifiesto que existe consenso en considerar a la Gestión por Procesos como la forma de gerenciar los procesos empresariales en sustitución de la gestión tradicional basada en las funciones. Sin embargo, hay autores que aportan otros elementos al considerar que es la vía principal de lograr la satisfacción del cliente [Amozarrain, 1999; Mora Martínez, 2001; Aiteco Consultores, 2002; Díaz Gorino, 2002]. Algunos también opinan que permite optimizar la aportación de valor [Amozarrain, 1999; Díaz Gorino, 2002]. También existen criterios, como el de Morcillo Ródenas [2000], que plantean que es parte integrante de la gestión de la calidad. [Amozarrain, M. 1999], define los términos relacionados con la Gestión por Procesos que son necesarios considerar para facilitar su identificación,

selección y estudio, como son: proceso, proceso clave, subproceso, procedimiento, actividad, indicador.

No obstante, se enriquece la definición dada para el término “proceso”, luego de revisar los criterios expuestos por Lorino [1993], Harrington [1993], Zaratiegui [1999], Amozarrain [1999] y otros autores referidos en Medina León & Nogueira Rivera [2001], quedando definidos los conceptos de la manera siguiente:

Proceso: Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo han solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, forzando a la cooperación y creando una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que ha mantener privilegios).

Procesos clave: Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente o consumen una parte importante de los recursos de la empresa y por lo tanto son críticos para el éxito del negocio.

Subprocesos: Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Actividad: Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Indicador: Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Los procesos se clasifican de diversas formas atendiendo a criterios de diferentes autores, entre las más referenciada se utiliza la siguiente:

Proceso Estratégico: Aquel que es indispensable para cumplir con los objetivos, metas, posicionamiento y estrategia declarada de la organización.

Proceso de Apoyo o de Soporte: Aquel que no siendo fundamental para la satisfacción de las necesidades de los elementos externos, podría ser necesario para viabilizarla.

Proceso Operacional: Procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

### 1.5.1 Procedimiento para implementar el enfoque en proceso

Son numerosos los autores que han escrito sobre el enfoque a procesos, proponiendo una serie de metodologías a aplicar en las organizaciones. Los aspectos fundamentales de las encontradas se detallan en la tabla 1.2.

**Tabla 1.2** *Procedimientos para implementar el enfoque en proceso (Fuente: Elaboración propia).*

Procedimientos	Etapas
Manual de Diseño de Procesos. [Universidad Miguel Hernández de Elche, 1997]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir la misión del servicio.</li> <li>2. Identificar clientes y sus necesidades.</li> <li>3. Identificar procesos estratégicos, fundamentales y de soporte.</li> <li>4. Establecer el plan de análisis de datos.</li> <li>5. Análisis y mejora del proceso.</li> </ol>
Guía para la identificación e implantación de los procesos. [Amozarrain, 1999]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación del equipo y planificación del proyecto.</li> <li>2. Identificación de los procesos.</li> <li>3. Priorización de los procesos.</li> <li>4. Seleccionar los procesos claves.</li> <li>5. Nombrar el responsable del proceso.</li> <li>6. Constitución del equipo de trabajo.</li> <li>7. Delimitar el proceso y subprocesos.</li> <li>8. Establecer los objetivos básicos del proceso.</li> <li>9. Identificar y resolver los problemas</li> <li>10. Establecer indicadores</li> <li>11. Implantar el proceso.</li> </ol>
Procedimiento específico propuesto para la Gestión por Procesos [Nogueira Rivera, 2002]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación del equipo y planificación del proyecto.</li> <li>2. Listado de los procesos de la empresa.</li> <li>3. Identificación de los procesos relevantes.</li> <li>4. Selección de los procesos claves.</li> <li>5. Nombrar al responsable del proceso.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Constitución del equipo de trabajo.</li> <li>7. Definición del proceso empresarial.</li> <li>8. Confección del diagrama As-Is.</li> <li>9. Análisis del valor añadido.</li> <li>10. Establecer indicadores.</li> <li>11. Implantación, seguimiento y control.</li> </ol>
<p>Procedimiento para identificar, analizar y descomponer procesos en una cadena de suministro. [Chan, F. &amp; Qi, H.J., 2003]</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar y interrelacionar los procesos</li> <li>2. Definir procesos clave</li> <li>3. Definir la misión, responsabilidades y funciones de los procesos clave.</li> <li>4. Descomponer e identificar los subprocesos.</li> <li>5. Definir responsabilidades y funciones de los subprocesos</li> <li>6. Descomponer e identificar las actividades de los subprocesos</li> <li>7. Vincular las metas u objetivos para cada jerarquía desde los procesos a las actividades (descomponer todos los procesos en elementos medibles)</li> </ol>
<p>Procedimiento para desarrollar el enfoque de procesos [Grupo KAIZEN S.A., 2006]</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recolectar, analizar y determinar los requerimientos de los clientes, y de otras partes interesadas.</li> <li>2. La alta dirección debe decidir en qué mercado se quiere enfocar y desarrollar las políticas al respecto.</li> <li>3. Determinar los procesos necesarios para alcanzar los resultados deseados.</li> <li>4. Desarrollar una cadena de procesos secuencia.</li> <li>5. La alta gerencia debe definir el rol y responsabilidad del dueño de cada proceso.</li> <li>6. Determinar aquellos procesos a documentar.</li> <li>7. Determinar las actividades para alcanzar el propósito del proceso y definición de las entradas y resultados requeridos de las actividades y su secuencia.</li> <li>8. Determinar las medidas de control y desempeño del proceso para evaluar su eficacia y eficiencia.</li> <li>9. Definir los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso.</li> </ol>
<p>Tecnología para el diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad en la Facultad de Ciencias Empresariales. [Rivero Mary Fé, 2006]</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir los tipos de productos o servicios que presta la organización, a partir de su objeto social.</li> <li>2. Confeccionar el diagrama de flujo de cada tipo de producto o servicio a partir de las actividades que actualmente se realizan.</li> <li>3. Ubicar sobre el lazo de calidad las actividades definidas en el diagrama de flujo de cada producto o servicio (lazo de calidad como herramienta).</li> <li>4. Determinar las actividades con las cuales usted no cumple en su organización y que son necesarias co vista a enfocarse al cliente y mejorar continuamente (lazo de calidad como herramienta).</li> <li>5. De existir procesos que se repitan considérelos como uno solo.</li> <li>6. Defina los responsables para cada uno de los procesos.</li> <li>7. Identifique entradas y salidas necesarias y los requisitos para cumplir los objetivos del proceso.</li> </ol>

Los procedimientos anteriormente mencionados para la organización en procesos coinciden en que es necesario la formación de un equipo de trabajo, la identificación de los procesos y su clasificación en procesos claves,

estratégicos o de apoyo, así como la implantación seguimiento y control, pero no se especifica como deben identificarse los procesos, considerando que no existe un "catálogo" o una lista de los procesos que deben documentarse, de manera que cada organización debería determinar qué procesos deben documentarse en función de los requisitos de su cliente, de la naturaleza de sus actividades y de su estrategia corporativa global. Sin embargo la MSc. Mary Fé Rivero Aragón [2006] propone en su procedimiento como herramienta para la identificación de los procesos el lazo de calidad, que será utilizado en el desarrollo de esta investigación.

Para la organización en procesos de la UEB objeto de estudio se parte de la formación del equipo de trabajo, se identifican los procesos tomando como base el procedimiento propuesto por Rivero, M. [2006], y finalmente el diseño y la documentación de los procesos.

### **1.6 Situación actual de las empresas eléctricas en el mundo y en Cuba**

En los momentos actuales existe una tendencia mundial hacia la privatización y liberación de los servicios públicos, los servicios eléctricos no se encuentran exentos de esta transición [Kwoka, J. 2005].

Estudios realizados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre esta situación indican que generalmente ha resultado más provechoso para los grandes consumidores industriales que para los consumidores residenciales. Además, las informaciones disponibles sobre los precios de la electricidad no confirman la teoría según la cual la electricidad es más barata cuando la privatización es más extendida.

En toda reforma, es preferible un enfoque equilibrado desde el punto de vista social que tome en cuenta las necesidades de las personas y las circunstancias locales, a toda imitación servil de modelos. El acceso a la energía a precios razonables debe ser garantizado para todos los ciudadanos, en particular para los pobres y los desfavorecidos. La energía es un bien social y constituye una necesidad esencial.

En los últimos años, la Calidad del Servicio Eléctrico se ha transformado en un tema de gran relevancia, tanto para las empresas proveedoras de electricidad como para los consumidores o usuarios finales de este servicio, dada la diversidad de aspectos técnicos y comerciales involucrados en el suministro [Kwoka, J. 2005].

De acuerdo al artículo 222° del D.S. N°327/97, *Reglamento de la Ley General de Servicios Eléctricos*, de República Dominicana, **la calidad del servicio** es el conjunto de propiedades y estándares normales que, conforme a la ley y el reglamento, son inherentes a la actividad de distribución de electricidad concesionada, y constituyen las condiciones bajo las cuales dicha actividad debe desarrollarse. La calidad de servicio incluye, entre otros, los siguientes parámetros:

- a. - Las normas y condiciones que establezcan los decretos de concesión;
- b. - La seguridad de las instalaciones y de su operación, y el mantenimiento de las mismas;
- c. - La satisfacción oportuna de las solicitudes de servicio, en los términos y condiciones establecidos en este reglamento;
- d. - La correcta medición y facturación de los servicios prestados, y el oportuno envío a los usuarios y clientes;
- e. - El cumplimiento de los plazos de reposición de suministro;
- f. - La oportuna atención y corrección de situaciones de emergencia, interrupciones de suministro, accidentes y otros imprevistos;
- g. - La utilización de adecuados sistemas de atención e información a los usuarios y clientes;
- h. - La continuidad del servicio;
- i. - Los estándares de calidad del suministro.

Por otra parte la Norma Técnica de Calidad de los Servicios Eléctricos (NTCSE) de Lima, Perú, precisa que los suministradores de energía eléctrica tienen la responsabilidad de:

Prestar el servicio con nivel de calidad de acuerdo a la NTCSE.

Cubrir costos de adquisición e instalación de los equipos de medición y registro.

Cubrir costos de cálculo de indicadores y compensaciones, y mecanismos de transferencia de información a la autoridad.

Proporcionar a la autoridad toda información, procesada o no que solicite y brindarle facilidades para verificarla.

Pagar compensaciones dentro de los plazos, independientemente que la mala calidad se deba a deficiencias propias o ajenas.

Responder ante otros suministradores por interrupciones y perturbaciones producidas en la red por clientes suyos.

El autor de esta tesis comparte sus criterios con los parámetros establecidos anteriormente sobre la calidad del servicio eléctrico en los países mencionados y considera que en Cuba, las nuevas condiciones históricas surgidas como resultado de los programas de la revolución energética han traído consigo un incremento considerable del número de clientes. Es por ello que lograr el acercamiento a las expectativas y necesidades de los consumidores, mediante un incremento de la calidad del servicio eléctrico, constituye la razón de ser de la empresa eléctrica cubana.

En los últimos años han sido certificados según la NC-ISO 9001:2008 varios centros pertenecientes a la Unión Nacional Eléctrica. En el año 2005 logran su certificación los laboratorios de instrumentos eléctricos y de guantes y varas de la Empresa Eléctrica Granma [Sariol, S. 2005].

La provincia de La Habana ha mejorado la calidad de los servicios que presta a la población y eleva la disponibilidad técnica de sus instalaciones, con la puesta en marcha de nuevos centros entre los que se encuentra el despacho eléctrico del territorio, el cual cuenta con avanzados equipos tecnológicos que posibilitan el control y regulación de la energía [Fernández, W. 2008].

La Empresa Eléctrica de Villa Clara tiene establecido, documentado, implantado y mantiene un Sistema de Gestión de Calidad que cumple con la NC-ISO 9001: 2008. Además, posee todos los elementos que le permiten mejorar continuamente su eficacia, según lo establecido en las normas de referencia. Han sido identificados las responsabilidades, actividades de seguimiento y medición, los criterios de aceptación, documentos aplicables y registros que se generan. Sin embargo en la UEB Centro Integral de Atención al Cliente, perteneciente a esta empresa aun no ha identificado sus procesos con vistas al logro de la certificación.

### **1.7 Conclusiones del capítulo**

- Uno de los principios de la ISO 9000: 2005 es el enfoque basado en procesos, el cual permite mejorar la eficiencia y eficacia de la organización y constituye un requisito indispensable para la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

- La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad es un distintivo indispensable para cualquier empresa que quiera ser más competitiva y rentable.
- En varias empresa eléctrica del país se reconoce la necesidad de tener implantado un sistema de gestión de calidad por lo que se encuentran insertada en dicho proceso, una de ellas es la Empresa Eléctrica de Villa Clara donde una de sus dependencias, la UEB Centro Integral de Atención al Cliente requiere la identificación y documentación de sus procesos para el logro de este propósito.

## **Capítulo 2: Diagnóstico del proceso Atención al Cliente**

### **2.1 Introducción**

En los últimos años la empresa eléctrica cubana ha sufrido modificaciones sustanciales en la tecnología, la cual ha evolucionado, y ha ampliado las capacidades y la calidad de los sistemas eléctricos. La energía eléctrica constituye un papel prioritario en la economía, consolidándose este sector como uno de los soportes básicos del desarrollo económico del país.

La UEB Centro Integral de Atención al Cliente constituye la imagen de la Unión Nacional Eléctrica, por consiguiente su funcionamiento ofrece a los clientes una visión de cómo funciona la empresa y hacia que metas se está enfocando. Este centro trabaja por el aumento del nivel de satisfacción de sus clientes, con vistas al logro de este propósito se encuentra inmerso en la certificación de la calidad a través de las normas internacionales ISO 9000:2005, donde el enfoque en procesos constituye un principio de gestión básico.

Como antecedente a la organización de los procesos en la unidad es necesario conocer el estado actual de las actividades que conforman la atención al cliente, por ello en este capítulo se realiza una caracterización de la Empresa Eléctrica y de la UEB así como el diagnóstico del estado en que se encuentra la organización. Para cumplimentar este objetivo, se consultan documentos de la empresa, se realizan entrevistas, tormentas de ideas, el análisis de la matriz DAFO, el método de expertos entre otros.

### **2.2 Caracterización de la Empresa Eléctrica de Villa Clara**

La Empresa Eléctrica de Villa Clara perteneciente a la Unión Eléctrica (UNE) y a su vez al ministerio de la Industria Básica (MINBAS) se encuentra ubicada en la ciudad de Santa Clara, específicamente en la carretera de Suplanta, Finca Angora, y tiene una extensión territorial de 8 861.6 Km.

En la década de los 90 del pasado siglo, a partir del surgimiento del perfeccionamiento empresarial, acompañado de la alta tecnología que se desprende del mundo entero en el campo de la energía eléctrica, específicamente en el año 1998, es aprobada en esta empresa el proceso para su iniciación con el que se obtuvo como objeto, generar, transmitir, distribuir y comercializar energía eléctrica, de forma mayorista en moneda nacional(MN) y

en moneda libremente convertible(MLC), y de forma minorista en moneda nacional, brindando los servicios de construcción de líneas hasta 33 kv, consultoría y ejecución de proyectos para acomodo y control de carga, correcciones o mejora del factor de potencia, reparación de transformadores, donde se brinda este servicio a terceros en ambas monedas, así como los servicios de asesoría energética, electrificación, reparación y mantenimiento de instalaciones eléctricas aéreas, subestaciones, equipos de comunicación, metros contadores y la calibración y verificación de estos últimos, el alquiler de equipos tecnológicos para el montaje eléctrico, transportación de cargas para aprovechamiento de las capacidades existentes; se brinda el servicio de comunicación a las entidades del sistema del ministerio de la industria básicas radicadas en la provincia por los canales de comunicación propios, así como la comercialización de ociosos y chatarras de forma mayorista en ambas monedas.

La empresa pertenece a la Unión Eléctrica y se crea por resolución No. 2079 del 26 de septiembre de 1988 del Ministerio de la Industria Básica. Dos años mas tarde, por resolución No.2559 del 1 de enero de 1990 dictado por el propio ministro, se reestructuró La Unión Eléctrica (UNE) con las Empresas y Unidades Básicas que la integran.

De igual forma mediante la resolución No. 176 del 30 del 2002 del Ministerio de la Industria Básica, se establece el objeto empresarial de La Unión Eléctrica y por el acuerdo 4373 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, se aprueba que la UNE comience la aplicación del perfeccionamiento Empresarial.

La Unión tiene establecido un reglamento que fue elaborado para ser cumplido por todas las unidades pertenecientes a La Organización Básica Eléctrica (OBE), lo que queda reflejado claramente en un fragmento del mismo: “este reglamento es aplicado a los trabajadores pertenecientes a La Empresa Eléctrica de Villa Clara”.

Como todo reglamento, este constituye una disposición de obligatorio cumplimiento, siendo posible cualquier expresión fuera d los marcos de lo establecido.

Para dar cumplimiento a su objeto empresarial cuenta con una estructura organizativa la cual concibió a la empresa como una red de pequeñas y medianas Unidades Empresariales de Base que interactúan entre si con

relaciones contractuales y monetarias mercantiles lo que permite que la estructura sea mas plana, coherente, funcional y eficiente, (**anexo 1**)

Esta estructura no cuenta con departamentos sino con grupos de trabajo que disminuyen los escalones intermedios, lo que posibilita una mejor comunicación, aumento de la responsabilidad y mayor creatividad

Los patrones según los cuales se evalúa la eficiencia de la Empresa Eléctrica de Villa Clara son los siguientes:

1. Pérdidas comerciales de la distribución: se considera un indicador de eficiencia las pérdidas comerciales debidas que estas pueden ser evitadas no ocurriendo lo mismo con las perdidas técnicas las que siempre existirán.
2. Tiempo totales de interrupción involuntarios: este indicador es puramente técnico. Se denominan así aquellas interrupciones que ocurren involuntariamente ya sea por tormentas u otro tipo de fenómenos que no dependen de la mano del hombre. Los tiempos totales de interrupción involuntarios están compuestos por:
  - T1: tiempo en que comienza la interrupción.
  - T2: tiempo en que se entrega la avería a una brigada de reparación.
  - T3: tiempo donde la brigada llega al lugar donde ocurrió la avería.
  - T4: tiempo donde se restablece el servicio.

Recaudación: es todo lo relacionado con la venta del servicio que presta la empresa, la ecuación matemática (1) que se utiliza es la siguiente:

$$\% \text{ de recaudación} = \frac{(\text{Fac.Mens} - \text{DeudaTotal}) \times 100}{\text{Fac.Mens}} \quad (1)$$

Fac. Mens: facturación del mes que se analiza que es de obligación de cobro de la Empresa Eléctrica Provincial, o sea, se quita la facturación que se compra centralizada.

Deuda total: total de deuda no documentada existente del presente año y años anteriores.

La energía eléctrica de la provincia llega a la misma a través de 11 subestaciones de 110 KV, de las cuales tres son de uso exclusivos y 8

compartidos. A partir de estos puntos de entrada la energía se distribuye por medios de 30 circuitos de sub-transmisión (33KV). 124 circuitos de distribución primaria, de ellos 58 circuitos a 4 KV y 66 circuitos a 13 KV, de ahí a las redes secundarias. La estructura típica de esta red hace que una parte de la energía llegue directamente a los clientes sin recorrer todos los niveles de la misma, en tanto otra fracción solo lo hace por una parte de ella, en tanto que la mayor parte circula por los tres niveles de voltajes existentes.

**Misión:**

La Empresa Organización Básica Eléctrica de Villa Clara tiene la misión de generar, transmitir, distribuir y comercializar la energía eléctrica con eficiencia y de forma oportuna, para satisfacer a todos sus clientes, mediante el empleo de métodos, medios y técnicas avanzadas, con un nivel de profesionalidad que garantice el éxito de los objetivos previstos.

**Visión:**

La Empresa Organización Básica Eléctrica de Villa Clara brinda el servicio eléctrico para la plena satisfacción de todos sus clientes, combinando tecnología de punta con una fuerza de trabajo altamente profesional.

En la declaración de la misión y la visión de la empresa, actualmente se encuentran incluidos casi en su totalidad los valores deseados, tales como; eficiencia y eficacia en los procesos propios de la organización, calidad reconocida en la atención al cliente y profesionalidad.

La empresa cuenta con un total de 1 039 trabajadores de los cuales 198 tienen nivel superior. La mayoría de los trabajadores son obreros, técnicos o de otro nivel escolar medio. Cuenta con 213 mujeres y 32 dirigentes. El pasado año tuvo 9 altas y 18 bajas, de ellas 12 fueron por fluctuación. El fondo de tiempo máximo utilizable fue de 103 019 horas, del que no se utilizó el 2%.

Al apreciar la situación de sus trabajadores se puede ver que la empresa tiene muy poca fluctuación laboral. Existen normas para cada área de trabajo bien estipulada y acorde a las características de sus trabajadores, así como normas generales, las cuales rigen las disciplinas y los valores que como organización tienen establecidos.

Los valores personales expresados por los individuos reflejan principios e ideales que guían su comportamiento, entre ellos se encuentran la honestidad,

la sinceridad, el amor por el trabajo, la bondad, la ejemplaridad, la compasión, el humanismo, la ayuda mutua y la amistad.

Los valores presentes en la organización y a los cuales se les atribuye mayor relevancia son: la capacidad de trabajar en equipo, el liderazgo en el sector, seguridad en el trabajo, amor por el trabajo, superación y desarrollo de los trabajadores, sinceridad y solidaridad. Ver tabla 1.

**Tabla 2.1** *Valores presentes en la organización.*

Valores deseados	Valores personales	Valores compartidos
1. Profesionalidad.	1. Honestidad.	1. Trabajo en equipo.
2. Ética.	2. Sinceridad.	2. Liderazgo en el sector.
3. Calidad en el servicio.	3. Amor por el trabajo.	3. Seguridad en el trabajo.
4. Eficiencia y eficacia en el servicio.	4. Bondad.	4. Honradez.
5. Disciplina.	5. Ejemplaridad.	5. Honestidad.
6. Orientación al cliente.	6. Compasión.	6. Lealtad a la empresa.
	7. Humanismo.	7. Amor por el trabajo.
	8. Ayuda mutua.	8. Superación y desarrollo de los trabajadores.
	9. Amistad.	9. Sinceridad.
		10. Solidaridad.

### **2.3 Caracterización de la UEB Centro Integral de Atención al Cliente**

Los Programas de la Revolución de impacto social y económico van encaminados a aumentar la calidad de vida de nuestro pueblo y para esto es necesario un cambio de actitud de todo aquel que en su desempeño cotidiano debe aportar resultados con calidad, que satisfagan las necesidades de la población y las expectativas de los servicios o productos que se ofrecen. La población, que durante mucho tiempo comprendió y aceptó que el país no tenía las condiciones para brindar un mejor servicio eléctrico demanda hoy el crecimiento continuo del mismo, el mejoramiento sistemático de la calidad, la respuesta rápida y eficiente a los problemas y dificultades.

Para las empresas prestadoras de servicios, la noción de cliente pasa de simple consumidor a un papel principal en el que su presencia define y determina el acto del servicio. Todo organismo recibe mensajes de clientes que

desean hacer una sugerencia, señalar una no conformidad u obtener una indemnización. Al canalizar estas informaciones y organizar su tratamiento, el organismo puede estimar los puntos de no calidad a los cuales son sensibles los clientes.

La calidad en el servicio debe ser un tema constante. En la atención directa a la población cada trabajador debe sentirse dueño de los problemas, enfrentar las quejas e inquietudes de los clientes y canalizarlas, resolverlas, aunque aparentemente no sea su responsabilidad personal.

La calidad y/o satisfacción en el servicio está fundamentada en un enfoque desde la demanda del cliente por el servicio y el resultado de la medición de satisfacción que tiene que ver definitivamente con las percepciones que dicho cliente tiene sobre los atributos que se miden. Hay que observar que el umbral de buena calidad o satisfacción plena no es igual para todos los clientes.

Los usuarios son el punto fundamental para el diseño de todo servicio. Los cambios constantes del entorno influyen en sus necesidades, imponiendo nuevas formas de brindarle información, diseñando servicios que estén acorde con las mismas. Una vez diseñado e implementado el servicio se procede a una evaluación continua, con el fin de detectar deficiencias y brindarles un servicio acorde con sus necesidades informativas establecidas previamente.

En el mundo actual, el cliente es la razón de ser de cualquier empresa y a la vez el motivo por el cual se implementan los Centro Integral de Atención al Cliente (CIAC). Para la implementación de este CIAC en nuestra empresa se crea la Unidad Empresarial de Base (UEB) Atención al Cliente.

El Centro de Atención a Clientes surge en 2007 a partir de una orientación del Ministerio de la Industria Básica (MINBAS) debido a la necesidad de mejorar la opinión de los clientes con respecto al servicio prestado por la empresa eléctrica bajo las nuevas condiciones históricas surgidas como resultado de los diferentes programas de la revolución energética.

La UEB Atención a Cliente pertenece a la Empresa Eléctrica de Villa Clara, subordinada a la unión eléctrica del MINBAS. Se encuentra situado en Calle Luis Estévez 331 y Parque de los Mártires. El Centro se dedica a supervisar el sistema integral de atención al cliente, darle seguimiento a todas las inconformidades, denuncias, planteamientos, quejas y solicitudes, de forma tal que permita obtener un diagnóstico del estado de satisfacción de nuestros

clientes externos, que sirva de base para la toma de decisiones, con el objetivo de elevar el nivel de satisfacción de los clientes. Está conformado por seis áreas fundamentales: Daño a la Propiedad, Comunicación Institucional, Centro de Control, Atención a la Población, Atención Telefónica y Atención al Cliente Estatal. Además, existen otras áreas encargadas del apoyo y los servicios (ver **anexo2**).

La unidad tiene como **misión** supervisar el funcionamiento del Sistema Integral de Atención al Cliente (CIAC) diseñado para satisfacer las necesidades de nuestro cliente externo, con una gestión eficiente de todas las áreas de la empresa, obteniendo altos beneficios e incrementando los aportes a la sociedad que permiten elevar la calidad de vida de la población y la satisfacción de los trabajadores de la entidad.

Como **visión** la UEB Atención al Cliente se proyecta en desarrollar en toda nuestra organización una cultura en la que todos somos el eje de la gestión y los clientes y el pueblo nuestra finalidad, que unido a la aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la ISO 9000 le permitan alcanzar el liderazgo en la comercialización de la energía eléctrica y con la motivación y estimulación de sus colectivos laborales consolidar la estabilidad de la organización.

## **2.4 Diagnóstico de la UEB Atención al Cliente**

En este epígrafe se realiza el diagnóstico de la UEB mediante el análisis estratégico de los factores externos e internos, se toman referencias de auditorías realizadas a la unidad así como el criterio de los expertos para identificar los principales problemas existentes.

### **2.4.1 Análisis de los factores internos y externos de la organización**

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de la organización. El análisis DAFO es un método sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Contribuye a plantear las acciones que se deben poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar la organización contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas de la organización.

El principal objetivo de realizar el análisis DAFO es ayudar a la organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

Para realizar el análisis de la matriz DAFO se parte de una tormenta de ideas realizada en la UEB con el fin de conocer los pilares básicos: el análisis interno (fortalezas y debilidades) y el análisis externo (oportunidades y amenazas) de la organización. Como resultado del debate se obtuvo:

#### Debilidades:

- Deficiente infraestructura para atender al cliente en las UEB municipales.
- Insuficiente disponibilidad de recursos materiales y tecnológicos para atender a las necesidades de los clientes.
- Insuficiente capacitación del personal que atiende al cliente.
- Flujo de información insuficiente (falta de retroalimentación).
- Los procesos no están concebidos correctamente para la función esperada de la organización.

#### Fortalezas:

- Existencia de una base de datos única automatizada que sirve de apoyo en la toma de decisiones.
- Contar con un centro de atención durante 24 horas por vía telefónica.
- Existen estrategias de trabajo encaminadas al mejoramiento del proceso.
- Disposición de los trabajadores para desempeñar las actividades.
- Estar insertados en el programa de la Revolución Energética.

#### Amenazas:

- Estado técnico de equipos de los clientes y de las instalaciones eléctricas internas de las viviendas.
- Falta de cultura electroenergética.
- Disponibilidad de la materia prima para la generación de energía.
- Tecnología obsoleta para la medición de energía.

#### Oportunidades:

- Contar con una generación distribuida en la provincia independizándose del Sistema Energético Nacional.
- Interés de la Unión Eléctrica para fortalecer la Atención al Cliente.
- Contar con espacios en los medios de difusión para informar a la población.
- Mejoramiento continuo del servicio eléctrico.
- Disponibilidad de generación por encima de la demanda.

Al realizar el entrecruzamiento en la matriz de confrontación como se muestra en el **anexo 3**, se obtiene que la empresa se encuentra en una posición ofensiva, o sea debe adoptar una estrategia de crecimiento, ya que pueden ser resaltadas las ventajas propias y aprovechar al máximo las que ofrece el entorno. La mejor oportunidad a que se enfrenta la organización en los momentos actuales es el interés de la Unión Eléctrica Nacional por fortalecer la atención al cliente, que mediante su principal fortaleza: estar insertados en el programa de la Revolución Energética debe ser aprovechada al máximo para disminuir el efecto negativo de la amenaza más perjudicial (estado técnico de los equipos de los clientes y de las instalaciones eléctricas internas de las viviendas) y superar el factor más débil: los procesos no están concebidos correctamente para la función esperada de la organización.

#### **2.4.2 Evaluación de los principales problemas de la UEB**

Atendiendo a las debilidades expuestas anteriormente y a una auditoría realizada en febrero de 2009, se despliega un conjunto de deficiencias que enfrenta la organización, haciéndose necesario su erradicación, pero para ello se debe tener en cuenta cuál de los problemas constituye el principal y cuáles son los fundamentales y los no fundamentales para desarrollar un plan de acciones coordinado, partiendo de la solución de los problemas que más están afectando la Atención al Cliente. Para la identificación del problema principal, los problemas fundamentales y no fundamentales, se decide utilizar un método de expertos, partiendo del cálculo del número de expertos como se muestra: Para la determinación del número de expertos (M) se utiliza la siguiente expresión:

$$M = \frac{P(1-P)K}{i^2}$$

Donde i: nivel de precisión deseado.

P: Proporción estimada de errores de los expertos.

K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

Los valores de K se ofrecen a continuación:

**Tabla 2.2** Valores de K según el nivel de confianza (**Fuente:** Elaboración propia).

Nivel de confianza (%)	Valor de K
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

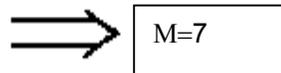
En la INC-49: 1981 se plantea que el número de expertos debe variar entre 7 y 15. Esto se comprobará a continuación:

Si se considera:

P= 0.01

P= 0.06

i= 0.10



i = 0.10



K= 6.6564

K= 2.6896

$$M = \frac{0.02 (1-0.02) 3.8416}{(0.1)^2}$$

**M = 7.52** expertos

Lo que implica que se necesitarían 8 expertos, los cuales serán escogidos representando cada uno las áreas más importantes de la UEB.

Realizando un análisis exhaustivo del personal de la UEB fueron escogidos los siguientes compañeros para desarrollar el método.

**Tabla 2.3** Lista de expertos seleccionados (**Fuente:** Elaboración propia).

Nombre y Apellidos	Cargo	Departamento
Armando Hernández Pedroso	Director	Dirección
Yaima Bello Olivera	Esp. Calidad	Centro de Control
Osmel Álvarez Osés	Esp. Principal	Centro de Control
Maribel González Camiña	Esp. Principal	Daño a la Propiedad
Jorge Nilo Coello Machado	Esp. Principal	Comunicación Institucional
Luis Pérez Alonzo	Esp. Principal	Atención a la Población
Nery Herrera Cruz	Especialista	Comunicación Institucional

Arisleidy Chávez Estrada	Especialista	Comunicación Institucional
--------------------------	--------------	----------------------------

Cada uno de los expertos analiza las características seleccionadas y las clasifica según su juicio por orden de importancia, asignándole un rango  $A_{ij}$ . Estos rangos toman valores 1,2,..., K pertenecientes al conjunto de números naturales, construyéndose una tabla conocida como matriz de rangos con el resultado de la evaluación de los mismos como se muestra:

**Tabla 2.4 Matriz de Rangos (Fuente: Elaboración propia).**

	Característica	A	B	C	D	E	F	G	H	$\sum A_{ij}$	$\Delta$	$\Delta^2$
1	No se trabaja por registros establecidos por el manual de consumidores en el sector autofinanciado	8	5	5	6	6	4	8	8	50	6	36
2	No se ha terminado con los flujos y la ficha de proceso	7	9	8	8	9	8	7	7	63	19	361
3	No existe evidencia del control de documentos	3	1	2	3	4	5	4	1	23	-21	441
4	Los canales de comunicación interna entre los clientes internos de la empresa son deficientes. (Comunicación horizontal)	4	4	3	5	3	2	1	4	26	-18	324
5	Deficiencias en todas los procedimientos e instrucciones del centro	2	3	4	2	1	3	2	3	20	-24	576
6	No se lleva el modelo de registro de quejas de consumidores, ni se tramitan mediante el modelo establecido	5	6	7	4	5	6	5	5	43	-1	1
7	Más del 50% de las compañeras opinan que algunas políticas y procedimientos del centro entorpecen su trabajo.	6	7	6	7	7	7	6	6	52	8	64
8	Los procesos no están concebidos correctamente para la función esperada de la organización	1	2	1	1	2	1	3	2	13	-31	961
9	Existen incumplimientos en los plazos fijados para el procesamiento de las quejas de los clientes.	9	10	10	10	8	9	9	9	74	30	900
10	No se cuenta con un juego de acreditación de la empresa y resolución del director de la UEB debidamente acuñado y firmado para mostrar al cliente	10	8	9	10	10	10	10	10	77	33	1089
										$\Sigma$	441	4753

Donde:

$$\Delta = \left[ \sum_{j=1}^M A_{ij} - \tau \right]$$

$A_{ij}$  = Juicio de importancia del índice i dado por el experto j.

$\Sigma A_{ij}$  = es la suma de los criterios de los expertos con relación a un indicador, los que ocupan los primeros lugares tienen  $\Sigma A_{ij}$  y son éstos los que después de restar  $\tau$  quedan con un valor negativo, esto se corresponde con los más importantes.

$\tau$  = Factor de comparación (valor medio de los rangos).

$$\tau = \frac{1}{2} M (K+1)$$

Con el mismo resultado de la evaluación de los expertos se puede determinar si es o no confiable el mismo; para ello se utiliza el coeficiente de concordancia de Kendall:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{M^2 (K^3 - K)} = \frac{12 * 4753}{8^2 (10^3 - 10)} = 0,90$$

Donde:

M = Número de expertos

K = Número de propiedades o índice a evaluar

$\Delta$  = Desviación del valor medio de los juicios emitidos

**W** debe estar entre (1.....0), en ese rango, hay autores que plantean que:

(1.00-----0.5) es confiable

(0.49-----0.0) no es confiable

El coeficiente de concordancia de Kendall expresa el grado de asociación entre los expertos, por tanto es una medida de correlación utilizando rangos [Ferrer y Col., 1988]. Una vez realizado el cálculo se aprecia que el valor obtenido es mayor que 0.5, demostrándose que existe concordancia entre los expertos. Para corroborar lo anterior desde el punto de vista estadístico existen pruebas que permiten realizar el análisis de criticidad, al ser el número de características mayores que 7 se utiliza la prueba Chi-Cuadrado, definiéndose como hipótesis:

Ho: No existe concordancia entre el criterio de los expertos.

H1: Existe concordancia entre el criterio de los expertos.

Se calcula el estadígrafo como sigue:

$$X^2 = M[K - 1]W = 8(10 - 1)0.90 = 64.8$$

Siendo la región crítica (RC):

$$X^2 > X^2_{\alpha; \kappa - 1}$$

$$64.8 > 23.68$$

Se cumple la R.C., rechazo  $H_0$  .∴ existe concordancia entre el criterio de los expertos.

Una vez aplicado el método y con la constatación de la consistencia del juicio emitido por los expertos se obtiene que estos consideran que de las características evaluadas la más importante es que los procesos no están concebidos correctamente para la función esperada de la organización, confiriéndole también importancia al hecho de que existen deficiencias en todos los procedimientos e instrucciones del centro, que no existe evidencias del control de documentos y que existe comunicación horizontal, así como que no se lleva el modelo de registros de las quejas de los consumidores.

Teniendo identificados los problemas del centro, el autor de esta investigación considera que la organización en procesos de la UEB Centro Integral de Atención al Cliente, contribuirá a su solución, ya que de esta forma se puede definir que proceso no funciona adecuadamente, delimitar responsabilidades y tomar las acciones correctivas que correspondan. Además la Empresa Eléctrica de Villa Clara se encuentra inmersa en la certificación de su sistema de gestión de la calidad, a través de la ISO 9001:2008, lo que implica que la entidad se organice en procesos con el fin de poder gestionar los mismos, siendo entonces la propuesta desarrollada en el próximo capítulo la organización en procesos de la UEB.

## **2.5 Conclusiones del capítulo**

- Se realizó una caracterización de la empresa objeto de estudio, orientada a las particularidades de los procesos que se realizan en ella, comprobándose que la misma se encuentra trabajando seriamente en el diseño e implementación del sistema de calidad con el objetivo de mejorar los niveles de satisfacción de sus clientes.
- Se demostró la necesidad de llevar a cabo la organización en procesos de la UEB Centro Integral de Atención al Cliente, como solución a los problemas detectados y para dar cumplimiento al cronograma de certificación de dicha entidad.

## Capítulo 3: Organización en Proceso de la UEB Centro Integral de Atención al Cliente

### 3.1 Introducción

Para dar solución a los problemas identificados en el diagnóstico y teniendo en cuenta los fundamentos teóricos estudiados, se procede a la identificación de los procesos, su documentación y la determinación de los indicadores para su evaluación.

### 3.2 Formación del equipo de proyecto

Para desarrollar el diseño del Sistema de Gestión se conforma un equipo de proyecto integrado por personal de la unidad con conocimientos sobre el tema, asegurando el compromiso de la alta dirección para lograr resultados exitosos. Este compromiso se mide a través de la participación activa, disposición para el cambio, asignación de recursos, comunicación interna, seguimiento del proceso y adopción de acciones para alcanzar los propósitos, realizándose tormentas de ideas para llegar a un consenso del despliegue de los procesos y subprocesos presentes en la organización.

El equipo de proyecto esta conformado por un director, cuatro especialistas principales, y un especialista de calidad, como se muestra a continuación:

**Tabla 3.1** *Equipo de trabajo UEB Atención al Cliente. (Fuente: Elaboración propia).*

Nombre y Apellidos	Cargo	Departamento
Armando Hernández Pedroso	Director	Dirección
Yaima Bello Olivera	Esp. Calidad	Dirección
Maribel González Camiña	Esp. Princ. Daño a la Propiedad	Daño a la Propiedad
Jorge Nilo Coello Machado	Esp. Princ. Comunicación Institucional	Comunicación Institucional
Osmel Osés Álvarez	Esp. Princ. Centro de Control	Centro de Control
Luis Pérez Alonso	Esp. Princ. Atención a la Población	Atención a la Población

Todo el equipo pertenece al consejo de dirección, donde se toman todas las decisiones referidas al proceso. Para un mejor desempeño del equipo se tienen en cuenta un grupo de reglas, basadas en el trabajo en equipo, definidas como sigue:

- No trate de hacerlo todo usted mismo porque no puede.
- Junte un grupo ejecutivo que abarque todas las funciones de la organización y si es posible haga que sean nombrados por el máximo jefe.
- Implemente un plan de entrenamiento en ISO 9000 y auditorías internas para el grupo, tan pronto como sea posible.
- Reúnanse con la frecuencia que sea necesario.
- Permita que cada representante sea responsable por su área (con su guía).
- Deje que cada uno haga su propio plan de implantación para su área.
- Realice una revisión mensual con el máximo jefe y prepare un **informe de progreso** con relación al **plan**.

Se define como Jefe de proyecto, el director de la UEB, tienen en cuenta los siguientes criterios:

- Éste cuenta con la autoridad necesaria para llevar a cabo acciones efectivas y se le brinda apoyo por la dirección de la Empresa.
- Tiene el respeto del personal de la unidad y de la dirección de la empresa.

Para garantizar la preparación del equipo de proyecto se parte de un diagnóstico de necesidades de capacitación, detectándose insuficiencias en algunos temas necesarios para llevar a cabo el proyecto, como estrategia para eliminar estas insuficiencias se capacitó la especialista de calidad del centro en los cursos impartidos por la Oficina Territorial de Normalización de la provincia, la cual de conjunto con el autor de la investigación transmitió los conocimientos adquiridos a resto del equipo.

### **3.3 Identificación y documentación del proceso y subprocesos**

El sistema de gestión de la calidad está basado en la definición y gestión de los procesos, lo que implica el desglose de las actividades de la entidad en partes bien definidas, con el consiguiente establecimiento de la secuencia correcta y

la adecuada interacción que pueda existir entre ellas en el estudio y tratamiento de estas, con el fin de que den lugar a un servicio conforme.

La Empresa Eléctrica Villa Clara tiene establecido, documentado, implantado con un alcance delimitado un Sistema de Gestión de Calidad que cumple con la norma NC-ISO 9001: 2008, por ello tiene definido todos los procesos interrelacionados entre si como se muestra en el mapa de procesos (**Anexo 4**). Como se muestra en el mapa de procesos uno de los procesos definidos en la empresa es el proceso de atención al cliente, el cual es el objeto de estudio de esta investigación, por lo que corresponde al equipo de proyecto documentar este proceso; la documentación del proceso implica además la identificación y documentación de los subprocesos.

Para documentar los procesos se parte de la metodología establecida en el procedimiento de Control de la documentación definido en el sistema de gestión de la empresa como uno de los procedimientos obligatorios.

En este epígrafe se recoge mediante una sesión de brainstorming, una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la UEB teniendo en cuenta las premisas siguientes:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en él. Asimismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la unidad deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- Se puede tomar como referencia otras listas afines al sector en el que se encuentra la unidad.

Esta lista de actividades es analizada y agrupada para elaborar el diagrama de flujo general del proceso y la ficha del proceso (ver **anexo 5**); en esta ficha, se muestran además de dicho diagrama de flujo, la interrelación con otros procesos de la empresa a través de las tablas de entrada y salida de los procesos, así como las responsabilidades bien delimitadas, además se definen un conjunto de indicadores para medir la eficacia del proceso,

A partir del análisis del diagrama de flujo general del proceso el equipo de trabajo identifica dos subproceso a documentar:

- Atención a la Población.

- Atención al Cliente Estatal

Los cuales corresponden a los dos procesos claves u operativos que se deben documentar.

Para lograr la correcta organización en procesos de la misma es preciso advertir que estos servicios son dos grandes salidas que pueden ser mejoradas independientemente aunque tengan muchas actividades en común, específicamente las actividades referidas a la medición de la satisfacción. Por este motivo es necesario hacer un lazo de calidad para cada uno de ellos.

Para la utilización de esta herramienta Aragón González, Neida y Rivero Aragón, Mary Fe [2003] plantea que es preciso confeccionar el diagrama de flujo del proceso de servicio que presta la organización, ubicando las operaciones del diagrama de flujo planteado sobre las operaciones propuestas en el lazo de calidad.

Para documentar los subprocesos correspondiente a este gran proceso dentro de la Empresa Eléctrica de Villa Clara, se utilizan como herramientas fundamentales la ficha del proceso, elaboración de procedimientos, instrucciones o flujogramas según corresponda. Para ello se divide el equipo de trabajo en varios pequeños equipos, formados por el especialista de calidad y los especialistas en cada tema.

### **3.3.1 Organización del proceso de atención a la población.**

El proceso de atención a la población inicia con la entrevista al cliente ya sea por teléfono o de forma personal y una vez atendido se receptiona la información inicialmente en el modelo de entrevista y luego en el registro Casos de Atención a la población. En caso que al problema planteado se le puede dar respuesta en la propia entrevista, se cierra la queja y se clasifica la solución como orientado o archivado sin trámite. Una vez iniciado el trámite con el cliente es responsabilidad del especialista de atención a la población elaborar el expediente según el registro correspondiente. En caso necesario se adjunta al expediente un modelo de visita, se tramita la información al nivel correspondiente, una vez tramitada la información el especialista de atención a la población elabora la respuesta y la notifica a la instancia que realizó el trámite para luego despacharla con el cliente o enviarla a la instancia que realizo el trámite según el caso. Luego el especialista de atención a la

población le brinda la respuesta al cliente. Al concluir los trámites correspondientes con el cliente se evalúa la satisfacción del mismo y es responsabilidad del especialista de atención a la población archivar la opinión del cliente.

Una vez evaluada la satisfacción del cliente si este no está satisfecho con la respuesta, es responsabilidad del especialista de atención a la población conversar con el cliente para tratar de convencerlo u orientar que puede solicitar una reclamación según el caso. Si el Cliente está satisfecho se termina el proceso, en caso de no estarlo el especialista de atención a la población fija fecha de la entrevista con el director, y registrar la misma según corresponda. Luego es responsabilidad del director de la UEB y del especialista de atención a la población entrevistarse con el cliente para brindarle la información correspondiente en la fecha acordada. Si el cliente queda satisfecho culmina el proceso sino es responsabilidad del especialista de atención a la población orientar al cliente sobre alguna solución externa.

El **lazo de calidad del subproceso de atención a la población** se observa en el **anexo 6**, el mismo se divide en:

- Planificación de la calidad del servicio.
- Servicio de atención a la población
- Medición de la satisfacción

El subproceso de planificación de la calidad del servicio es el encargado de rediseñar el servicio de atención a la población a partir de un estudio de causas y con el fin de mejorarlo, optimizando, normalizando y definiendo el control sobre el mismo, además de garantizar la formación del personal encargado de realizar el servicio con vistas a prestar un servicio cada vez más eficiente.

El servicio de atención a la población comienza con la clasificación, codificación y elaboración del expediente, luego clasificada la información se tramita al nivel correspondiente, se solicita la respuesta al nivel correspondiente se notifica si no es por teléfono, se presta el servicio es decir se le da solución al problema planteado por el cliente y luego se controla que el servicio se realizó con calidad, se decide documentar este servicio a través de un flujograma (ver **Anexo 7**).

Ya en la etapa de Medición de la Satisfacción una vez prestado el servicio se evalúa la satisfacción del cliente, se realizan análisis de tendencia para identificar las necesidades del territorio y de la provincia en general.

### 3.3.2 Organización del subproceso de atención al cliente estatal.

El subproceso se divide en cuatro actividades: quejas, contratación, recontractación y pago del sector estatal, comenzando con la recepción de la queja, contratación, recontractación o recepción del pago, a través de los modelos correspondientes, una vez recepcionada la queja si se debe realizar visita es responsabilidad del especialista en atención al cliente estatal en la UEB atención al cliente, realizar los informes y registros para los distintos procesos implicados, según corresponda:

- **Queja:** actualizar en el Cacli y llevar el registro de quejas en soporte duro.
- **Contratación y recontractación:** Dirección comercial, UEB municipal o UEB URE según corresponda.
- **Pagos:** Se emite diariamente el Resumen de Ingresos Diarios a la Dirección comercial por correo electrónico y para el esp. Económico de la UEB se le entrega en soporte duro junto con el cheque.

Los casos que no lleven tramitación con otros procesos o usuarios es responsabilidad del especialista en atención al cliente estatal en la UEB atención al cliente, brindar la explicación y orientación correspondiente.

El especialista en atención al cliente estatal en la UEB atención al cliente realiza la contratación y recontractación de los clientes mayores y los clientes autofinanciados, emitiendo las actualizaciones que se deriven del proceso de recepcionar el pago de electricidad ya sea por medio de cheque o transferencia bancaria, una vez recibido el pago, se asienta en el registro de cheques en soporte duro, luego se procesa el pago mediante el modelo H-1, partiendo de la información del estado de cuenta emitido por el especialista de la Dirección Comercial, diariamente envía el H-1 en soporte digital a la Dirección comercial con copia al técnico de contabilidad de la UEB, y le entrega el cheque para ser depositado en el banco.

Es responsabilidad del técnico de Contabilidad de la UEB atención al cliente la revisión de los cheques y preparación de la documentación necesaria, para efectuar el depósito en el banco correspondiente. En el caso que el pago sea a través de una transferencia bancaria el técnico de Contabilidad de la UEB atención al cliente tiene la responsabilidad de realizar la transacción y el banco

le entrega una copia al cliente, el cual la entrega al especialista en atención al cliente estatal en la UEB atención al cliente para su procesamiento.

La respuesta a las quejas de los clientes deben de retornar a la UEB con el H-596 F correctamente lleno, para cerrar la información del registro de quejas.

El **lazo de calidad del subproceso de atención al cliente estatal** se observa en el **anexo 8**, el mismo se divide en:

- Planificación de la calidad del servicio.
- Servicio de atención al cliente estatal
- Medición de la satisfacción

El subproceso de planificación de la calidad del servicio es el encargado de rediseñar el servicio de atención al cliente estatal a partir de un estudio de causas y con el fin de mejorarlo, optimizando, normalizando y definiendo el control sobre el mismo, además de garantizar la formación del personal encargado de realizar el servicio con vistas a prestar un servicio cada vez más eficiente.

El servicio de atención al cliente estatal comienza con la clasificación de la solicitud, luego se planifica la prestación del servicio, se presta el servicio y luego se controla que este se realice con la calidad requerida, se decide documentar este servicio a través de un flujograma (ver **Anexo 9**).

Ya en la etapa de Medición de la Satisfacción una vez prestado el servicio se evalúa la satisfacción del cliente, se realizan análisis de tendencia para identificar las necesidades del territorio y de la provincia en general.

### **3.3.3 Medición de la Satisfacción.**

La medición de la satisfacción como observa en los lazos de calidad es una actividad común a los dos subprocesos descritos anteriormente y dada su importancia el equipo de trabajo decidió documentarla a través de un procedimiento (**Anexo 10**), el cual tiene como objetivos: establecer la metodología a seguir dentro de la Empresa Eléctrica de Villa Clara para lograr medir la satisfacción de los clientes a través de un proceso único de aplicación de encuestas y análisis de indicadores de calidad internos rectorado por la Unidad de Atención al Cliente, además de posibilitar la ponderación de los atributos e índice de satisfacción de los clientes a nivel de la organización y lograr la investigación efectiva de las causas de inconformidades de los clientes

externos que sirva de base al Consejo de Dirección para la toma de decisiones encaminadas a incrementar la satisfacción de sus expectativas.

Actualmente en la unidad se emite mensualmente un informe al consejo de dirección donde se analiza el comportamiento de los indicadores sin tener en cuenta la realización periódica de encuestas como se propone en el epígrafe que sigue en el procedimiento propuesta para medir la satisfacción del cliente externo.

### **3.4 Conclusiones del capítulo**

- La ficha del proceso atención al cliente elaborada permite definir los responsables del proceso, y los indicadores para medir la eficacia del proceso.
- Se identifican los subprocesos fundamentales mediante la herramienta Lazo de Calidad y se documentan a través de flujogramas y/o procedimientos según corresponda.

## **Conclusiones**

1. Para que una organización pueda gestionar adecuadamente cualquier cambio del entorno, necesita tener un sistema dinámico, organizado en procesos, que mejore continuamente.
2. La Empresa Eléctrica de Villa Clara se encuentra inmersa en un proceso de Certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad, y el proceso de atención al cliente es uno de los procesos claves definidos por lo que resulta necesaria su diseño y documentación.
3. Teniendo en cuenta los resultados de la caracterización y el diagnóstico de la UEB Centro Integral de Atención al Cliente valida la necesidad de organización en proceso de la misma.
4. Como resultado de la investigación se diseñan el proceso de atención al cliente y los subprocesos incluidos en este, lo que contribuye a eliminar los problemas detectados en el diagnóstico, sentando las bases para futura implementación del sistema de gestión de calidad.

## **Recomendaciones**

1. Continuar con la implementación de los procesos diseñados cuando estén creadas las condiciones relacionadas con el vencimiento de la resistencia al cambio, la preparación organizativa y técnica del personal, así como la elaboración y edición de toda la documentación necesaria en cada proceso.
2. A medida que se monitoree el cumplimiento de los objetivos mediante los indicadores de eficacia establecidos en esta investigación se recomienda implementar indicadores de eficiencia que contribuyan a medir el uso de los recursos en la entidad.
3. Dar formación a todo el personal de la entidad con vistas a que hagan suya la organización en procesos planteada.

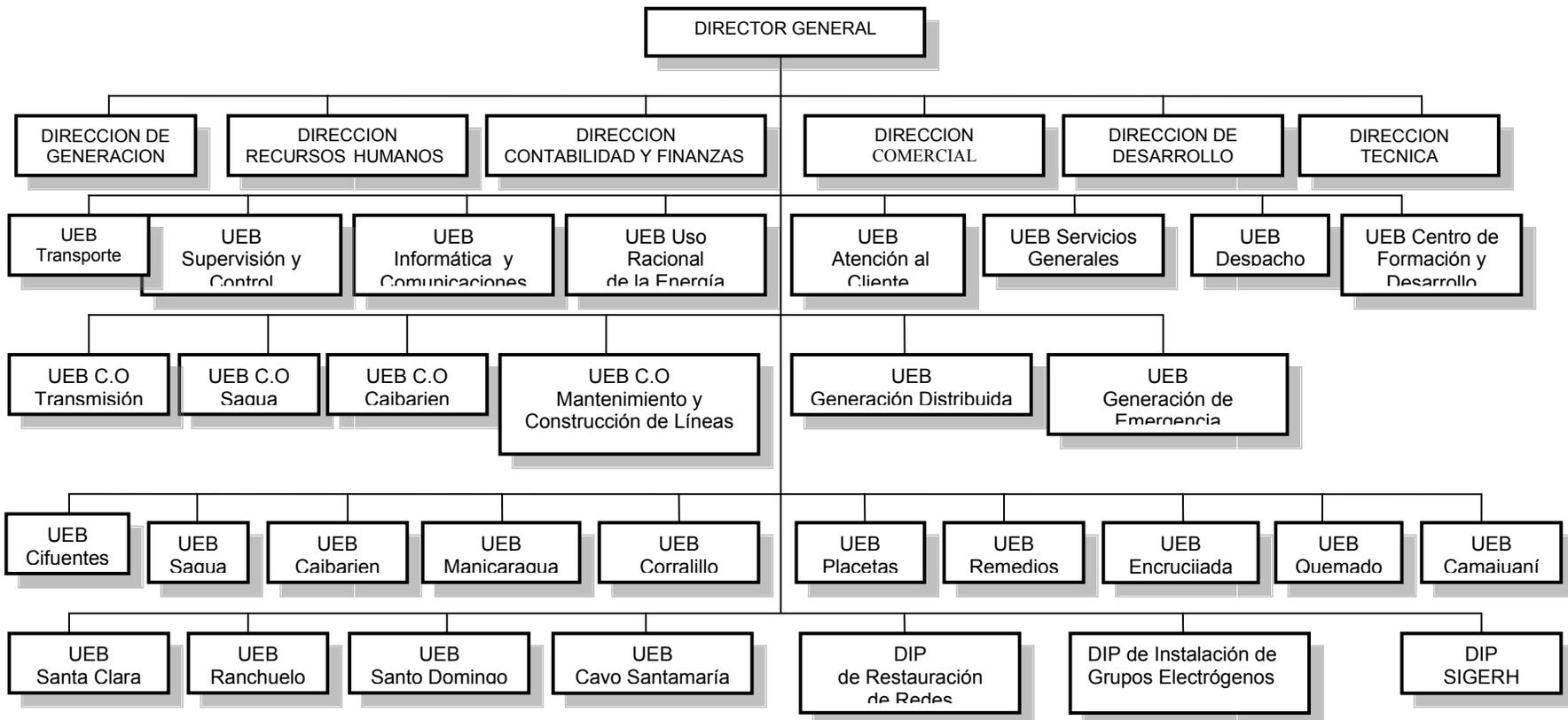
## Bibliografía

1. AMOZARRAIN, M. [1999]. *Gestión por procesos*. Editorial Mondragón. Corporación Cooperativa. Madrid.
2. Amozarrain, M. [2000]. *Instrumento para la Evaluación*. [www.es/amosarrain/reder.htm](http://www.es/amosarrain/reder.htm)
3. ARAGÓN, NEIDA. [2001]. *Gestión de la calidad II*. Memorias del curso de maestría mención calidad. Impartido en Managua. p. 120
4. Balzarova, M. A.; Bamber, C. J.; McCambridge, S and Sharp, J. M. [2004]. *Key success factors in implementation of process-based management*. Business Process Management Journal, Volume 10 Number 4 pp. 387-399. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)
5. Chan, F. & Qi, H.J. [2003]. *Feasibility of performance measurement system for supply chain: a process-based approach and measures*. Integrated Manufacturing Systems, Volume 14 Number 3 pp. 179-190. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)
6. Deming, W E. [1989]. *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos, S.A., España.
7. Díaz Gorino, A. [2002]. *La Gestión por Procesos*. [www.jcedes.com](http://www.jcedes.com)
8. ESPINOSA, NELSON. [1986]. *Dirección de la Calidad*. Edición Revolucionaria. p 100.
9. FERNÁNDEZ WILLIAM [2008] *Mejoran servicios eléctricos en La Habana*. Documento publicado en periódico El Habanero
10. González Méndez, L. [2002]. *El Enfoque de Procesos*. [www.uh.cu/centros/ceec/Enfoque de procesos](http://www.uh.cu/centros/ceec/Enfoque de procesos)
11. Grupo KAIZEN S.A. [2006]. *Cómo desarrollar el enfoque de procesos*. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
12. Harrington, H. J. [1993]. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill de Management, Santa Fe de Bogotá.
13. Junginger, C. *La Gestión por Procesos en organizaciones sanitarias*. [www.ujasalud.com](http://www.ujasalud.com)
14. Juran, J.M Gryna Fronk, M. [1993]. *Manual de control de la calidad*. Cuarta Edición. Vol # 2 Mc Graw Hill. Madrid.

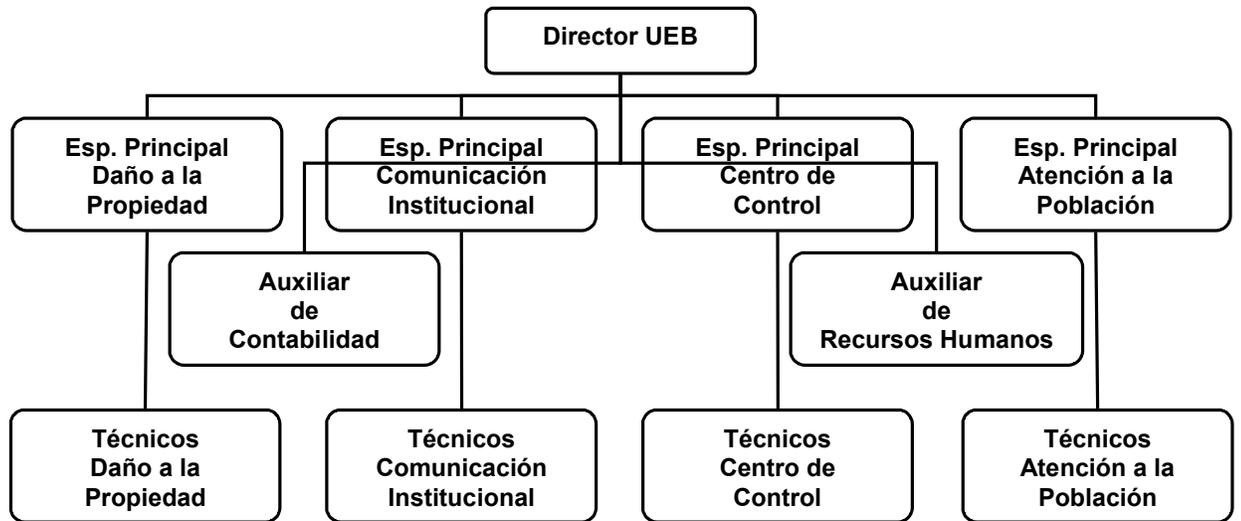
15. Kwoka, JHON. [2005]. *La gestión de la privatización de los servicios públicos*. [www.uh.cu/centros/ceec/Enfoque de procesos](http://www.uh.cu/centros/ceec/Enfoque%20de%20procesos)
16. MICHELENA, ESTER [SF]. *La mejora continua de los procesos que incluye un sistema de gestión de la calidad ISO 9000:2000*. V Simposio internacional de calidad. Documento publicado en: [www.uh.cu/infogral/areasuh/vri/Calidad/Calidad03/Industria/mejora2.doc](http://www.uh.cu/infogral/areasuh/vri/Calidad/Calidad03/Industria/mejora2.doc)
17. Montera Sánchez, I. [2004]. *Organización en procesos de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UCLV*. Trabajo de diploma. Universidad Central de las Villas Facultad de Ciencias Empresariales.
18. Morcillo Ródenas, C. [2000]. *Gestión por Procesos en Andalucía: ¿Qué aportan?* [www.samfyc.es/nueva/revista/PDF/v3n3/01.pdf](http://www.samfyc.es/nueva/revista/PDF/v3n3/01.pdf)
19. Navarro, E. [2001] *Mejora de procesos y tecnología ¿pueden vivir los unos sin los otros?* [www.improven-consultores.com/paginas/documentos gratuitos/procesos tecnologia.ph](http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/procesos_tecnologia.php)  
[p](http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/procesos_tecnologia.php)
20. NC ISO 9000:2005. *Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario*. Traducción certificada.
21. NC ISO 9001:2001. *Sistemas de gestión de la calidad-requisitos*. Traducción certificada.
22. NC ISO 9004:2001. *Sistemas de gestión de la calidad-Directrices para la mejora del desempeño*. Traducción certificada.
23. Negrín Sosa, E. & Nogueira Rivera, D. [2002]. *La Gestión por Procesos. Una aplicación en empresas hoteleras*. Revista Retos Turísticos. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba.
24. Nogueira Rivera, D. [2002]. *Modelo Conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las Empresas Cubanas*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Matanzas, Cuba.
25. Porro Jiménez, Y & Quintero Guerra, Y [2007]. *Diseño de las fichas de los procesos y del sistema de indicadores para monitorear su comportamiento en el Banco de Sangre Provincial Villa Clara*. Trabajo de diploma. Universidad Central de las Villas Facultad de Ciencias Empresariales.

26. RIVERO MARY FE y ARAGÓN NEIDA [2006] *Tecnología para el diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Facultad de Ciencias Empresariales*. Tesis en opción al Título de Master en Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Empresariales. UCLV. Santa Clara. P.92
27. RODRÍGUEZ ALICIA y QUIÑONES EDUARDO [2004] *Sistema de Control de Gestión con enfoque en proceso, basado en el Cuadro de Mando Integral en una Empresa de Producción de Tabaco*. Documento publicado en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
28. SARIOL SARA [2005] *Octubre en busca de la calidad como principio*. Documento publicado en periódico La Demajagua.
29. Sitio web: <http://www.aiteco.com>
30. Sitio web: <http://www.calidad.org>
31. Universidad Miguel Hernández de Elche. [2002]. *Manual de Diseño de Procesos*. [www.umh.es/calidad/es/procesos.htm](http://www.umh.es/calidad/es/procesos.htm)
32. Zaratiegui, J. R. [1999]. *La gestión por procesos: Su papel e importancia*. [www.mcyt.es/asp/publicaciones/revista/num330/12jrza~1.pdf](http://www.mcyt.es/asp/publicaciones/revista/num330/12jrza~1.pdf)

## ANEXO 1: Estructura de la Empresa Organización Básica Eléctrica Villa Clara



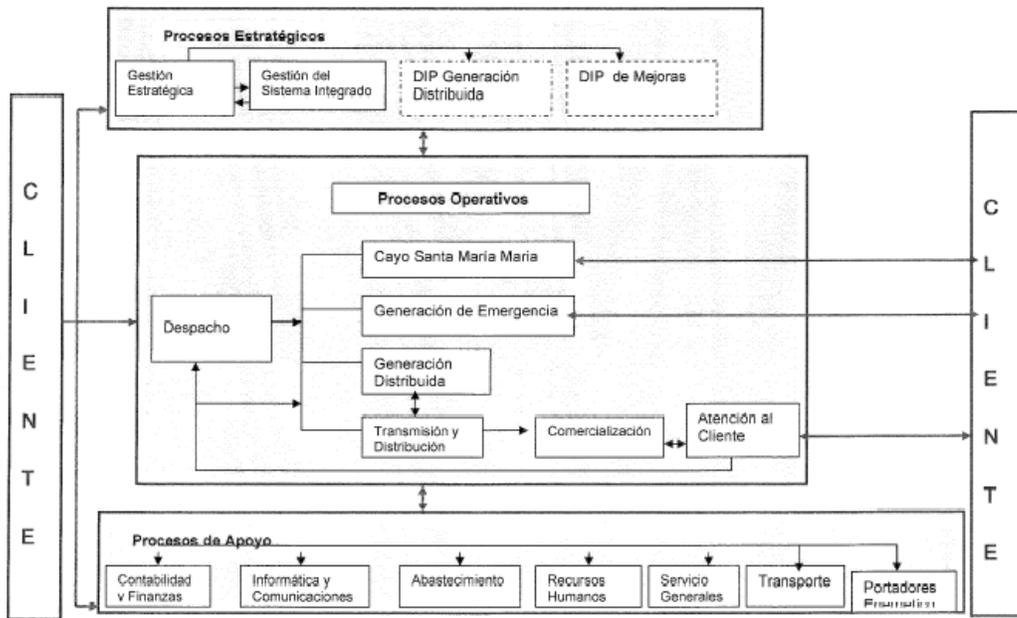
## Anexo 2. Organigrama de la UEB Atención a Cliente



Anexo3: Matriz DAFO

		<u>OPORTUNIDADES</u>						<u>AMENAZAS</u>					
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>St</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>St</u>	<u>Total</u>
<u>FORTALEZAS</u>	<u>1</u>		X		X		<u>2</u>				X	<u>1</u>	<u>3</u>
	<u>2</u>		X	X			<u>2</u>	X	X			<u>2</u>	<u>4</u>
	<u>3</u>		X				<u>1</u>					<u>0</u>	<u>1</u>
	<u>4</u>				X		<u>1</u>					<u>0</u>	<u>1</u>
	<u>5</u>	X	X	X	X	X	<u>5</u>	X	X	X	X	<u>4</u>	<u>9</u>
	<u>St</u>	<u>1</u>	<u>4</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>11</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>7</u>	
<u>DEBILIDADES</u>	<u>1</u>		X		X		<u>2</u>	X				<u>1</u>	<u>3</u>
	<u>2</u>		X		X		<u>2</u>	X	X		X	<u>3</u>	<u>5</u>
	<u>3</u>		X	X			<u>2</u>					<u>0</u>	<u>2</u>
	<u>4</u>				X		<u>1</u>				X	<u>1</u>	<u>2</u>
	<u>5</u>		X	X	X		<u>3</u>	X	X		X	<u>3</u>	<u>6</u>
	<u>St</u>	<u>0</u>	<u>4</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	<u>0</u>	<u>10</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>0</u>	<u>3</u>	<u>8</u>	
<u>Total</u>	<u>1</u>	<u>8</u>	<u>4</u>	<u>7</u>	<u>1</u>		<u>5</u>	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>5</u>			

## Anexo 4: Mapa de la Empresa



## **Anexo 5. Ficha Proceso Atención al Cliente.**

### **1. Objetivo del Proceso:**

1.1 Atender el 100% de las inconformidades, denuncias, planteamientos, quejas y solicitudes de los clientes que se acercan al proceso de atención al cliente.

### **2. Alcance:**

A todas las UEB Municipales de la Empresa Eléctrica Villa Clara.

### **3. Referencias:**

3.1 OV-PM 0001 Control de Documentos del Sistema de Gestión

3.2 UD-PG 0001 Metodología para la emisión, modificación y cancelación de los documentos del Sistema de Aseguramiento de Calidad.

### **4. Definiciones:**

4.1 UNE: Unión Eléctrica

4.2 UEB: Unidad Empresarial de Base

4.3 TIU: Tiempo de Interrupciones por Usuario

### **5. Anexos:**

No Procede

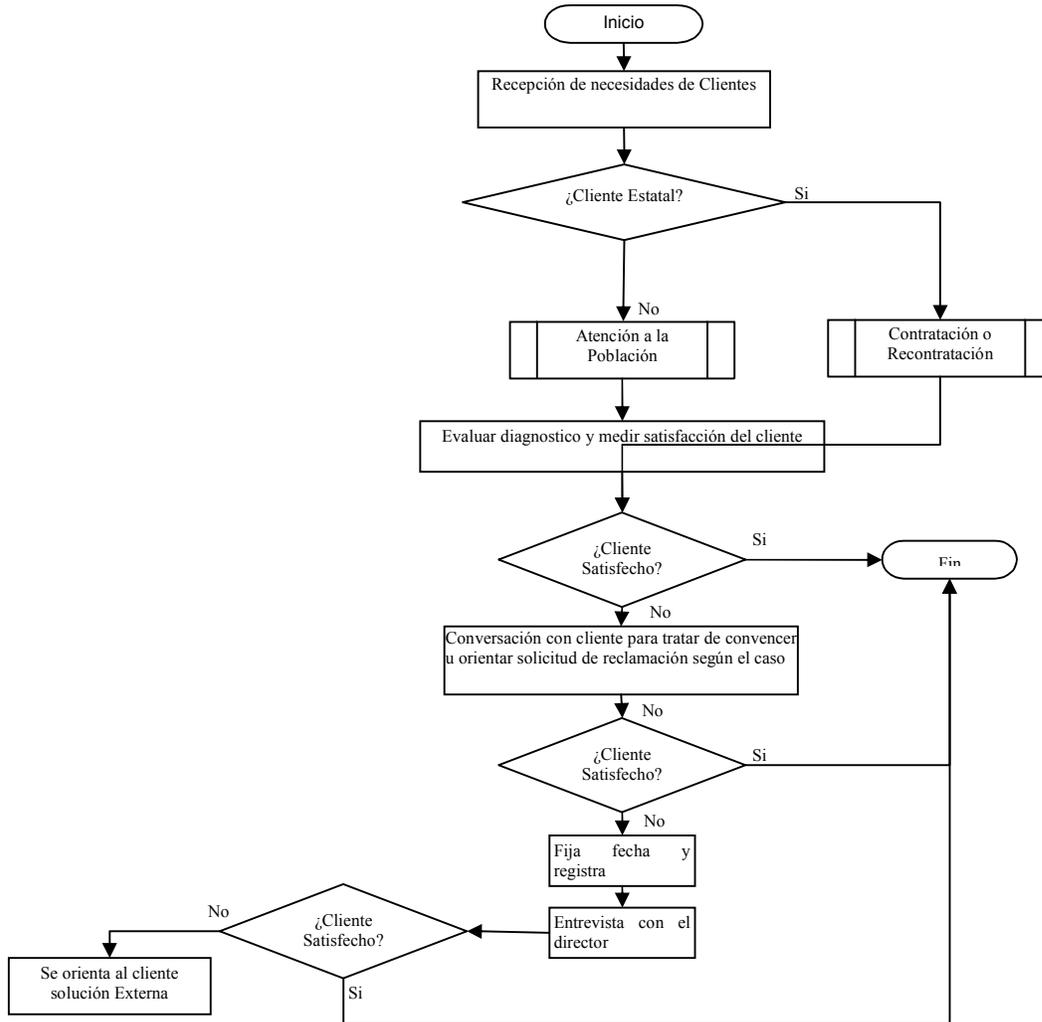
### **6. Responsable:**

El Director de la UEB Atención a Cliente, es el responsable de este proceso, de evaluar la eficacia del mismo y de lograr un ciclo de mejora continua.

### **7. Descripción:**

7.1 El proceso está conformado por 2 subprocesos fundamentales: Atención a la población (Atención al Cliente personalizada o por teléfono (108)) y Atención al Cliente Estatal.

## 7.2 Flujoograma del Proceso de Atención al Cliente



## 7.3 Interacción de los Procesos

### 7.3.1 Elementos de Entrada del Proceso

Elemento de Entrada	Proveedor
Quejas y Solicitudes	Clientes
Documentos obligatorios del sistema, Manual de Gestión, etcétera Programa de auditorías internas	Proceso Controlar el Sistema de Gestión de Calidad
Formación del personal	Proceso Gestión de Recursos Humanos
Recursos materiales	Abastecimiento
Mantenimiento y reparación de lo sistemas de informática y comunicaciones	Proceso Informática y Comunicaciones
Reporte de Facturación Presentación de Facturas de Generación	Proceso Comercialización

Proyección Estratégica Recursos Financieros	Proceso Dirección Estratégica
No Conformidades y productos no conformes Acciones correctivas y preventivas	Todos los Procesos

### 7.3.2 Elementos de Salida del Proceso

Elementos de Salida	Cliente
Llamadas telefónicas Respuestas por escrito Entrega de reposición de equipos	Clientes (Interno y externo)
Evaluación de la eficacia Informe del sistema para revisión por la dirección	Proceso Controlar Sistema de Gestión de Calidad
Objetivos del proceso Plan de negocio	Proceso Dirección Estratégica
Resultados de Evaluación del desempeño Necesidad de cubrir plaza Necesidades de capacitación	Proceso Gestión de Recursos Humanos
Solicitud de herramientas informáticas Solicitud de servicio de mantenimiento y reparaciones de sistema informático y de comunicaciones	Proceso Informática y Comunicaciones
Necesidad de recursos	Abastecimiento
Parte para la Unión eléctrica de los equipos dañados Análisis de Gestión Informe de Atención a la población	Unión Nacional Eléctrica
Entrega de Componentes de Equipos y/o Materias primas	Empresa de Materia Prima
No Conformidades y productos no conformes Acciones correctivas y preventivas	Todos los Procesos
Modelo H-1 Ingreso de Caja Quejas, Contratación, Reconstrucción y Solicitud de servicio Actualización de datos Análisis de Gestión Parte Semanal Índice de Satisfacción del cliente externo Actualización de Listado de Contratos y Reconstrucciones Informe sobre trámite de quejas en la OBEP	Proceso Comercialización
Notificación de interrupciones y anomalías del servicio al cliente.	Proceso de Despacho
Plantillas de Ingreso Diarios Planillas de Modelos de Identificación de Ingresos	Proceso Economía y Finanzas
Deposito en Cuenta	Banco Financiero Internacional

## 7.4 Eficacia del Proceso.

### 7.4.1 Criterios de Aceptación.

RESPONSABLE DEL PROCESO	
<b>CARGO: Director UEB Centro Integral de Atención al Cliente</b>	
ASPECTOS AMBIENTALES	
Consumo de agua en fregado y aseo personal	Generación de desechos sólidos (papel, goma de auto ligero)
Consumo de combustible y electricidad	Consumo de materias primas
Generación de desechos sólidos (papel, goma de auto ligero)	Probabilidad de incendio
Generación de Residuales Líquidos en fregado o aseo personal.	Generación de desechos peligroso (toner de impresora, batería)
RIESGOS PARA SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJADOR	
Caída de persona a distinto nivel	
Caída de persona al mismo nivel	
Contactos eléctricos	
Incendios.	

- % Contratación del Sector Estatal  $\geq$  de un 90% del plan del mes.
  - % Atención a quejas  $\leq$  60 días, I Trimestre 90%, II Trimestre 95%, III y IV Trimestre 100% de las quejas
- % Atención a las quejas =  $\frac{\text{Quejas Solucionadas en Términos}}{(\text{Quejas Solucionadas}) + (\text{Quejas Pendiente Fuera de Términos})} * 100$

- Mejorar el índice de satisfacción del cliente en un 10 %.
- Cantidad de clientes atendidos en un tiempo  $\leq$  180 seg., I, II, III y IV Trimestre 90%, de clientes atendidos en el tiempo establecido.
- % de llamadas no conformes, I Trimestre 90%, II Trimestre 95%, III y IV Trimestre 100% de clientes atendidos en el tiempo establecido.

% de Llamadas no conformes =

$$\frac{\text{Ctdad de llamadas no atend} + \text{Ctdad que se contesta esperando el timb} \geq 8 \text{ seg}}{\text{Total de llamadas}} * 100$$

## 7.5 Método para medir la eficacia

7.5.1 El Director de la UEB Atención a Cliente evaluará la eficacia de este proceso, a través del cuestionario que aparece en el Registro OV-RFICHA

16.01 Control de la Eficacia del Proceso. La evaluación se efectuará durante los seis primeros días hábiles del mes siguiente a la etapa analizada. Realizará una evaluación al inicio de la implantación y posteriormente debe cumplirse una (1) evaluación en cada trimestre, como mínimo. Esta evaluación se entrega al Especialista de Calidad de la Empresa no más de 6 días hábiles después de concluida y la misma será aprobada por la Alta Dirección.

**7.5.2** En el caso de las UEB Municipales los especialistas de Atención a Cliente evaluarán la eficacia del proceso mediante el registro OV-RFICHA 16.02 Control de la Eficacia del Proceso en cada UEB municipal y se aprobará por el director de la UEB durante los primeros 5 días hábiles del mes siguiente a la etapa analizada.

**8 Registros:**

**8.1** OV-RFICHA 16.01 Control de la Eficacia del Proceso, es archivado en la UEB Atención a Cliente en formato papel, por un período de 3 años, su custodia esta a cargo del Responsable del Proceso.

**8.2** OV-RFICHA 16.02 Control de la Eficacia del Proceso en cada UEB Municipal Este registro se conservará en formato de papel, por un período de 3 años. Su custodia esta a cargo del Responsable del Proceso en cada UEB Municipal.

**OV-RFICHA 16.01 Control de la Eficacia del Proceso**

Cuestionario para medir la eficacia del proceso		Año 2008			
N o	<u>Indicadores de eficacia del proceso</u>	Período de evaluación			
		I	II	III	IV
1.	% Contratación del Sector Estatal $\geq$ de un 90% del plan del mes				
2.	% Atención a quejas $\leq$ 60 días				
3.	Mejorar el índice de satisfacción del cliente en un 10 %.				
4.	Cantidad de clientes atendidos en un tiempo $\leq$ 180 seg				
5.	% de llamadas no conformes				
		<b>Puntos total Promedio</b>			
<b>Es eficaz si la evaluación <math>\geq</math> 4 puntos</b>		<b>Eficacia del Proceso</b>		Si _____	No _____

**Nota: El no cumplimiento de las inconformidades cerradas en fecha es una invalidante.**

**La evaluación del primer punto será:**

100%: 90 % = 5; 89%: 79 % = 4; 78%: 68% = 3 ; ≤ 68= 2

**La evaluación del segundo punto será según el trimestre.**

**I Trimestres**

100: 90 % = 5; 89: 79 % = 4; 78: 68% = 3 ; ≤ 67= 2

**II, III y IV Trimestre**

100: 95 % = 5; 94: 90 % = 4; 89: 80% = 3 ; ≤ 79= 2

**La evaluación del tercer punto será:**

100%: 90 % = 5; 89%: 79 % = 4; 78%: 68% = 3 ; ≤ 68= 2

**La evaluación del cuarto punto será:**

100: 80 % = 5; 79: 59 % = 4; 58: 38% = 3 ; ≤ 38%= 2

**La evaluación del quinto punto será:**

100: 80 % = 5; 79: 59 % = 4; 58: 38% = 3 ; ≤ 38%= 2

Trimestre	Evaluado por:	Cargo	Fecha	Firma
I				
II				
III				
IV				
Trimestre	Aprobado por:	Cargo	Fecha	Firma
I				
II				
III				
IV				

Datos certificados Año 2009	1er trim.		Firma del que certifica	2do trim.		Firma del que certifica
	Pla n	Real		Pla n	Rea l	
% Contratación del Sector Estatal ≥ de un 90% del plan del mes						
% Atención a quejas ≤ 60 días						
Mejorar el índice de satisfacción del cliente en un 10 %.						
Cantidad de clientes atendidos en un tiempo ≤ 180 seg						
% de llamadas no conformes						

Datos certificados	3er trim.	Firma	4to trim.	Firma del
--------------------	-----------	-------	-----------	-----------

Año 2009	Pla n	Real	del que certifica	Pla n	Rea l	que certifica
% Contratación del Sector Estatal $\geq$ de un 90% del plan del mes						
% Atención a quejas $\leq$ 60 días						
Mejorar el índice de satisfacción del cliente en un 10 %.						
Cantidad de clientes atendidos en un tiempo $\leq$ 180 seg						
% de llamadas no conformes						

**OV-RFICHA 16.02 Control de la Eficacia del Proceso en cada UEB**

**UEB:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Cuestionario para medir la eficacia del proceso		Año 2008			
N o	Indicadores de eficacia del proceso	Período de evaluación			
		I	II	III	IV
1.	% Contratación del Sector Estatal $\geq$ de un 90% del plan del mes				
2.	% Atención a quejas $\leq$ 60 días				
3.	Mejorar el índice de satisfacción del cliente en un 10 %.				
4.	Cantidad de clientes atendidos en un tiempo $\leq$ 180 seg				
5.	% de llamadas no conformes				
<b>Es eficaz si la evaluación <math>\geq</math> 4 puntos</b>		<b>Puntos total Promedio</b>			
		<b>Eficacia del Proceso</b>		Si _____	No _____

**Nota: El no cumplimiento de las inconformidades cerradas en fecha es una invalidante.**

**La evaluación del primer punto será:**

100%: 90 % = 5; 89%: 79 % = 4; 78%: 68% = 3 ;  $\leq$  68= 2

**La evaluación del segundo punto será según el trimestre.**

**I Trimestres**

100: 90 % = 5; 89: 79 % = 4; 78: 68% = 3 ;  $\leq$  67= 2

**II, III y IV Trimestre**

100: 95 % = 5; 94: 90 % = 4; 89: 80% = 3 ;  $\leq$  79= 2

**La evaluación del tercer punto será:**

100%: 90 % = 5; 89%: 79 % = 4; 78%: 68% = 3 ;  $\leq$  68= 2

**La evaluación del cuarto punto será:**

100: 80 % = 5; 79: 59 % = 4; 58: 38% = 3 ; ≤ 38%= 2

**La evaluación del quinto punto será:**

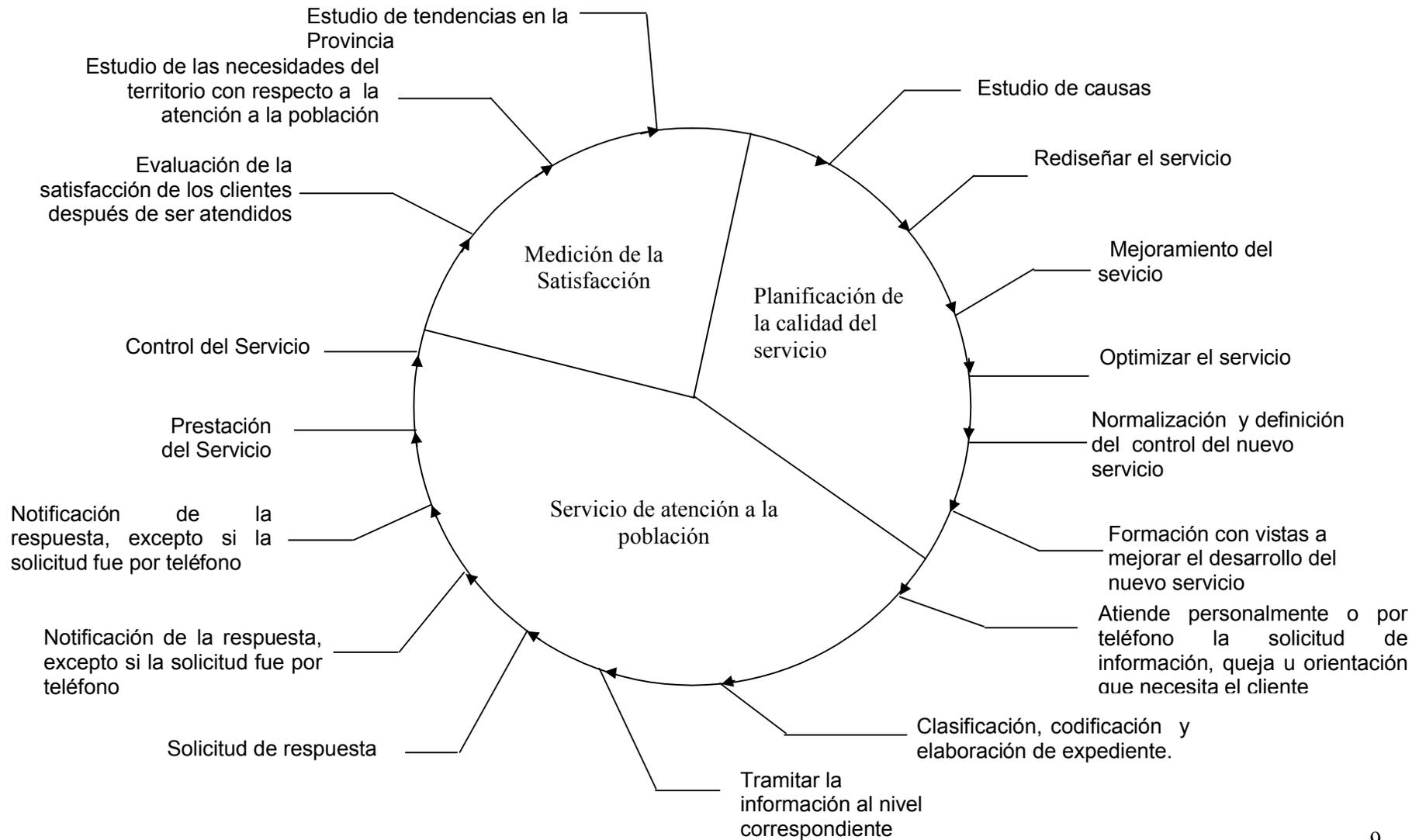
100: 80 % = 5; 79: 59 % = 4; 58: 38% = 3 ; ≤ 38%= 2

Trimestre	Evaluado por:	Cargo	Fecha	Firma
I				
II				
III				
IV				
Trimestre	Aprobado por:	Cargo	Fecha	Firma
I				
II				
III				
IV				

Datos certificados Año 2009	1er trim.		Firma del que certifica	2do trim.		Firma del que certifica
	Pla n	Real		Pla n	Rea l	
% Contratación del Sector Estatal ≥ de un 90% del plan del mes						
% Atención a quejas ≤ 60 días						
Mejorar el índice de satisfacción del cliente en un 10 %.						
Cantidad de clientes atendidos en un tiempo ≤ 180 seg						
% de llamadas no conformes						

Datos certificados Año 2009	3er trim.		Firma del que certifica	4to trim.		Firma del que certifica
	Pla n	Real		Pla n	Rea l	
% Contratación del Sector Estatal ≥ de un 90% del plan del mes						
% Atención a quejas ≤ 60 días						
Mejorar el índice de satisfacción del cliente en un 10 %.						
Cantidad de clientes atendidos en un tiempo ≤ 180 seg						
% de llamadas no conformes						

**Anexo 6 Lazo de calidad de atención a la población. Elaboración propia**



## Anexo 7 Flujograma del subproceso de atención a la población

	Nombre y apellidos / Cargo / Organización	Firma
<b>Elaborado</b>	<b><i>Yaima Bello Olivera / Espec SGC / UEB Centro Integral</i></b>	
<b>Revisado</b>	Armando Hernández Pedroso/ Dtor. UEB / UEB Centro Integral de Atención al Cliente	
	Ing. Beatriz Alvarez Insua / Espec SGC/Emp. Eléctrica VC	
<b>Aprobado</b>	<b>Norge Luis Morales / Dto. General / Emp. Eléctrica Villa Clara.</b>	

Copia Controlada

Objetivo:

**1.1** Establecer los principios, criterios y requerimientos para darle seguimiento a todas las denuncias, planteamientos, quejas y solicitudes.

**1. Alcance:**

**2.1** Este procedimiento es aplicable a la Empresa Eléctrica Villa Clara.

**3. Referencia:**

**3.1** UD-PG 0001 Metodología para la emisión, modificación y cancelación de los documentos del Sistema de Aseguramiento de Calidad.

**3.2** OV-PM 0001 Control de documentos del sistema de gestión.

**3.3** Manual de consumidores.

**3.4** Resolución 87 Atención a la población del Ministerio de la Industria Básica

**4 Definiciones.**

**4.1 UEB:** Unidad Empresarial de base.

**4.2 Solicitudes:** Es la demanda, petición o diligencia que se realiza por la población y los trabajadores

**4.3 Quejas:** Es la inconformidad o desaprobación expresa sobre la actuación de cuadros, dirigentes, funcionarios o personal en general de entidades administrativas, organismos e instituciones o bien, de las decisiones tomadas con las que no está de acuerdo total o parcialmente.

**4.4 Denuncias:** Es la acusación o revelación por violaciones de normas o disposiciones sobre el funcionamiento de entidades administrativas, organismos e instituciones que por el actuar de cuadros, dirigentes,

funcionarios o personal específico, consideren lesionado sus derechos, o atentatorio, a la moral, pudiendo constituir delitos.

**4.5 Sugerencias:** Es la propuesta o formulación para mejorar, suprimir o modificar el funcionamiento de una entidad, la aplicación de un mecanismo o regulación vigente, así como implementar iniciativas o inventivas sobre algo establecido o no.

## **5. Anexos.**

**5.1 OV- PM 1602.01 Modelo de Entrevista**

**5.2 OV-RPM 1602.02 Registro de Casos de Atención al Cliente**

**5.3 OV-RPM 1602.03 Expediente**

**5.4 OV- PM 1602.04 Modelo de Visita**

**5.5 OV- PM 1602.05 Modelo de Elaboración de Respuesta**

**5.6 OV- PM 1602.06 Modelo de Notificación de Respuesta**

### **6. Responsabilidades:**

**6.1** El director General es responsable de aprobar el presente Flujograma.

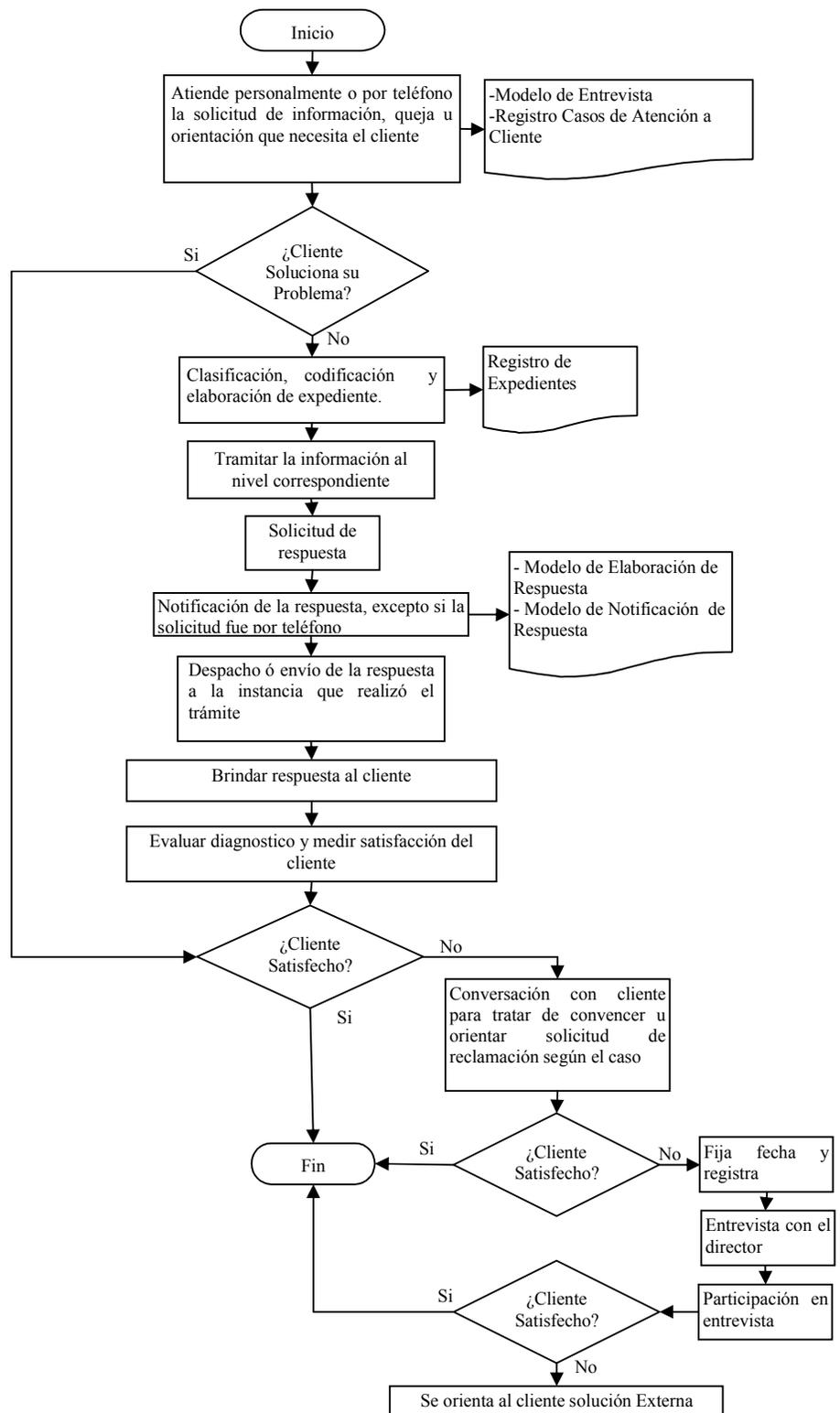
**6.2** El director de la UEB Centro Integral de Atención al Cliente es responsable de implantar el presente Flujograma.

**6.3** Los especialistas de atención integral al cliente de la UEB Atención al Cliente y de las UEB Municipales son responsables de cumplir con lo establecido en este flujograma.

## **7. DESARROLLO.**

**7.1** El subproceso consta de cuatro actividades: denuncias, planteamientos, quejas y solicitudes.

## 7.2 Flujoograma del subproceso Atención a la Población.



Desarrollo	Responsabilidades	Documentación
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; A[Atiende personalmente o por teléfono la solicitud de información, queja u orientación que necesita el cliente]     A --&gt; B{¿Cliente Soluciona su Problema?}     B -- Si --&gt; E[Evaluar diagnóstico y medir satisfacción del cliente]     B -- No --&gt; C[Elaboración de expediente.]     C --&gt; D[Tramitar la información al nivel correspondiente.]     D --&gt; F[Solicitud de respuesta.]     F --&gt; G[Notificación de la respuesta, excepto si la solicitud fue por teléfono.]     G --&gt; H[Despacho ó envío de la respuesta a la instancia que realizó el trámite.]     H --&gt; I[Brindar respuesta al cliente.]     I --&gt; E     E --&gt; J{¿Cliente Satisfecho?}     J -- Si --&gt; Fin([Fin])     J -- No --&gt; A((A)) </pre>	<p>Es responsabilidad del especialista de atención a la población entrevistar al cliente ya sea por teléfono o de forma personal y una vez atendido se recibe la información inicialmente en el modelo de entrevista y luego en el registro Casos de Atención a Cliente.</p> <p>En caso que el problema planteado se le puede dar respuesta en la propia entrevista, se cierra la queja y se clasifica la solución como orientado o archivado sin trámite.</p> <p>Es responsabilidad del especialista de atención a la población elaborar el expediente según el registro correspondiente.</p>	<p>Modelo de Entrevista OV- PM 1602.01 Registro Casos de Atención al Cliente : OV-RPM 1602.02</p> <p>Expediente OV-RPM 1602.03</p> <p>Modelo de Visita OV- PM 1602.04</p>

	<p>En caso necesario se adjunta al expediente un modelo de visita</p> <p>Es responsabilidad del especialista de atención a la población tramitar la información al nivel correspondiente.</p> <p>El especialista de atención a la población elabora la respuesta y la notifica a la instancia que realizó el trámite.</p> <p>Es responsabilidad del especialista de atención a la población, despachar la respuesta con el cliente o enviarla a la instancia que realizo el trámite según el caso</p> <p>Es responsabilidad del</p>	<p>Modelo de Elaboración de Respuesta OV- PM 1602.05</p> <p>Modelo de Notificación de Respuesta OV- PM 1602.06</p>
--	---	--

	<p>especialista de atención a la población brindarle la respuesta al cliente.</p> <p>Luego de terminado los tramites correspondientes con el cliente se evalúa la satisfacción del mismo</p> <p>Es responsabilidad del especialista de atención a la población archivar la opinión del cliente</p>	
<b>Desarrollo</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Documentación</b>



Una vez evaluada la satisfacción del cliente si este no esta satisfecho con la respuesta, es responsabilidad del especialista de atención a la población conversar con el cliente para tratar de convencerlo u orientar que puede solicitar una reclamación según el caso.

Si el Cliente está satisfecho se termina el proceso.

Es responsabilidad del especialista de atención a la población fijar fecha de la entrevista con el director, y registrar la misma según corresponda

Es responsabilidad del director de la UEB y del

Modelo de Entrevista  
OV- PM 1602.01

	<p>especialista de atención a la población entrevistarse con el cliente para brindarle la información correspondiente.</p> <p>Si el cliente queda satisfecho culmina el proceso.</p> <p>Si el cliente no queda satisfecho es responsabilidad del especialista de atención a la población orientar al cliente sobre alguna solución externa.</p>	
--	---	--

**8. Registros.**

**8.1 OV-RPM 1602.02 Registro de Casos de Atención al Cliente**, se archiva por el especialista de atención a la población en papel por el tiempo establecido.

**8.2 OV-RPM 1602.03 Expediente**, se archiva por el especialista de atención a la población en papel por el tiempo establecido

*OV- PM 1602.01 Modelo de Entrevista*

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_

C.P.: \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ Apellido:

\_\_\_\_\_

Dirección:

\_\_\_\_\_

C. Trabajo: \_\_\_\_\_ Profesión:

\_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ No. Entrevista: \_\_\_\_\_

**SINTESIS DEL PROBLEMA**

Tramite \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ realizar:

\_\_\_\_\_

Tramite realizado:

---

Fecha conclusión del caso:

---

Nivel de solución:

---

Conformidad del nivel, atención o respuesta:

---

---

---

Solicitud: \_\_\_\_\_ Sugerencia: \_\_\_\_\_ Denuncia: \_\_\_\_\_ Queja: \_\_\_\_\_

Queja:

\* Con razón \_\_\_ sin razón \_\_\_ razón en parte \_\_\_

**OV-RPM 1602.02 Registro de Casos de Atención al Cliente**

No.	Codificación	Nombres y apellidos del cliente	Dirección	Municipio	VIAS		CLASIFICACION				PROCEDENCIA				F.REC.		F.RESP		Con Soluc.	Sin Soluc.	S
					Ent.	Cart.	Sol.	Quej.	Den.	Sug.	Nac.	Prov.	Mpio	Entid	Día	Mes	Día	Mes			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)

**OV-RPM 1602.03 Expediente**

**EXPEDIENTE No:** \_\_\_\_\_

**CARTA:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ENTREVISTA:**

**FECHA ENTRADA:** \_\_\_\_\_ **FECHA RESPUESTA:** \_\_\_\_\_ **MPIO.**  
\_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ y Apellidos: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

C. Trabajo: \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_

Asistenciado: \_\_\_\_\_ E. Económica: \_\_\_\_\_

Código: \_\_\_\_\_ Clasificación: \_\_\_\_\_ Procedencia: \_\_\_\_\_

**SINTESIS DE LO PLANTEADO**

Trámite \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ realizar: \_\_\_\_\_

Trámite

realizado:

---

**Queja:**

- Con razón \_\_\_ sin razón \_\_\_ razón en parte \_\_\_

**RESPUESTA**

Conclusiones: C/S \_\_\_ P/S \_\_\_ S/S \_\_\_ S/P \_\_\_ Orientado: \_\_\_\_\_

Grado \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ satisfacción:

---

—

SINTESIS DE LA RESPUESTA AL DORSO. INCLUYE PASOS DADOS EN LA TRAMITACION:

**OV- PM 1602.04 Modelo de Visita**

Fecha: \_\_\_\_\_ No. Exp. \_\_\_\_\_ Entrev. \_\_\_\_\_

Nombre:

\_\_\_\_\_

Dirección:

\_\_\_\_\_

Procedencia: \_\_\_\_\_ Edad:

\_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_ Ctro de  
Trabajo. \_\_\_\_\_

***SINTESIS DE LO PLANTEADO***

**CONCLUSIONES DE LA VISITA:**

**Conformidad del nivel, atención o respuesta:**

\_\_\_\_\_

**VISITADO POR:** \_\_\_\_\_

Nombre, apellidos y firma.

**PROMOVENTE:** \_\_\_\_\_

Nombre, apellidos y firma

**OV- PM 1602.05 Modelo de Elaboración de Respuesta**

Fecha:

Año:

Procedencia:

A: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ref:

Síntesis de los problemas planteados:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tramitación:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Aspectos que se verificaron:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Opinión del interesado:

---

---

---

---

---

Conclusiones: C/S ----- S/S ----- P/S ----- S/P ----- Orientado -----

---

---

---

---

---

---

---

---

Nombre y firma

Funcionario de Atención Población

Entidad

Nombre y firma

Director de la

**OV- PM 1602.06 Modelo de Notificación de Respuesta**

ATENCIÓN A LA POBLACIÓN

Notificación de respuesta

A los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, se procede a dar  
respuesta de la \_\_\_\_\_ formulada por

---

vecina

de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ acerca de

---

---

---

---

---

---

---

---

Ofrecida la argumentación acerca de la investigación y detalles del caso (se adjunta). Se le solicita a la recurrente, su nivel de conformidad.

**CONFORME** \_\_\_\_.

**CONFORME CON LA ATENCIÓN, PERO NO CON LA SOLUCIÓN** \_\_\_\_.

**INCONFORME**

---

—

**Observaciones:**

---

---

**Nombre y Apellidos del Cuadro del Interesado**  
que ofrece la respuesta.

**Firma**

### Anexo 8 Lazo de calidad de atención al sector estatal. Elaboración propia



## Anexo 9 Flujoograma del subproceso de atención al cliente estatal

	Nombre y apellidos / Cargo / Organización	Firma
<b>Elaborado</b>		
	Osmel Oses Álvarez / Espec Ctro de Control / UEB Atención a Cliente	
	Ana Margarita Rodríguez Calderón/ Tec de Atención al sector estatal / UEB Atención a Cliente	
	Mailyn Mendel González / Tec. Comercial/Emp. Eléctrica VC	
<b>Revisado</b>	Armando Hernández Pedroso/ Dtor. UEB / UEB Atención a Cliente	
	Ing. Beatriz Alvarez Insua / Espec SGC/Emp. Eléctrica VC	
	Ing. Ovel Concepción Díaz / Dtor. Desarrollo/ Emp. Eléctrica VC	
<b>Aprobado</b>	Norge Luis Morales / Dto. General / Emp. Eléctrica Villa Clara.	

Copia Controlada

Objetivo:

**1.2** Lograr la satisfacción del cliente, de manera eficiente y garantizando la seguridad y salud en el trabajo y la protección del medio ambiente en el flujo: "Atención al cliente Estatal".

**2. Alcance:**

**2.1** Este procedimiento es aplicable a la Empresa Eléctrica Villa Clara.

### **3. Referencia:**

**3.5** UD-PG 0001 Metodología para la emisión, modificación y cancelación de los documentos del Sistema de Aseguramiento de Calidad.

**3.6** EV-PM 0001 Control de documentos del sistema de gestión.

**3.7** Manual de consumidores.

**3.8** OV-PE 0310 Contratación y Recontratación del sector estatal.

### **4 Definiciones.**

**4.1 UEB:** Unidad Empresarial de base.

**4.2** Clientes mayores: clientes con la demanda contratada mayor a 50 kW.

**4.3** Clientes autofinanciados: clientes que pagan la electricidad en divisa.

### **5. Anexos.**

No procede

### **6. Responsabilidades:**

**6.4** El director General es responsable de aprobar el presente procedimiento.

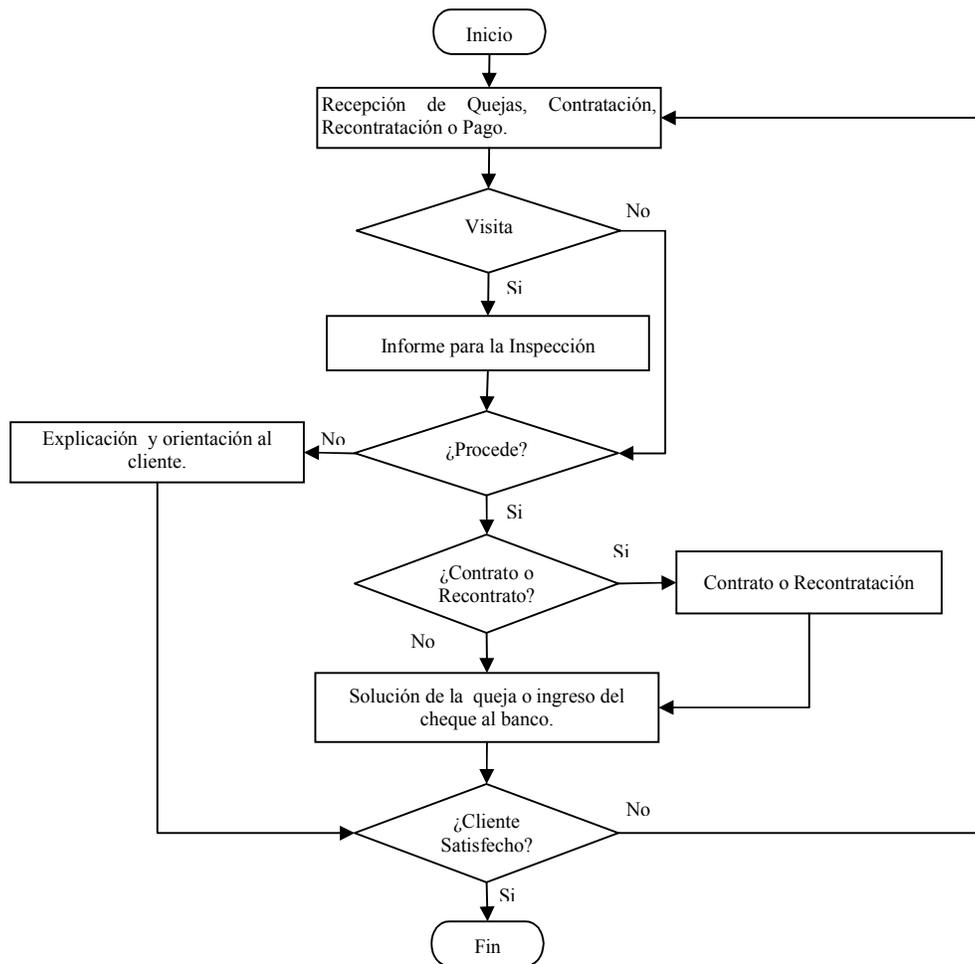
**6.5** El director de la UEB Atención al Cliente es responsable de implantar el presente procedimiento.

**6.6** Los especialistas de atención al cliente de la UEB Atención al Cliente y de las UEB Municipales son responsables de cumplir con lo establecido en este procedimiento.

### **7. DESARROLLO.**

**7.1** El subproceso consta de cuatro actividades: quejas, contratación, recontractación y pago del sector estatal.

### 7.3 Flujograma del subproceso Atención al cliente Estatal.



7.3 Responsabilidades y documentación.

DESARROLLO	RESPONSABILIDADES	DOCUMENTACIÓN
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Recepcion[Recepción de Quejas, Contratación, Recontratación o Pago.]     Recepcion --&gt; Visita{Visita}     Visita -- No --&gt; Explicacion[Explicación y orientación al cliente.]     Visita -- Si --&gt; Informe[Informe para la Inspección]     Informe --&gt; Procede{¿Procede?}     Procede -- No --&gt; Explicacion     Procede -- Si --&gt; Contrato{¿Contrato o Recontrato??}     Contrato -- Si --&gt; ContratoBox[Contrato o Recontrato]     Contrato -- No --&gt; Solucion[Solución de la queja o ingreso del cheque al banco.]     ContratoBox --&gt; Solucion     Solucion --&gt; Satisfecho{¿Cliente Satisfecho?}     Satisfecho -- Si --&gt; Fin([Fin])     Satisfecho -- No --&gt; Explicacion     </pre>	<p>Es responsabilidad del especialista de atención al cliente estatal en la UEB la recepción de la queja, contratación, recontratación o recepción del pago.</p> <p>Es responsabilidad del especialista en atención al cliente estatal en la UEB atención al cliente, realizar los informes y registros para los distintos procesos implicados, según corresponda.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Queja:</b> actualizar en el Cacli y llevar el registro de quejas en soporte duro.</li> <li>➤ <b>Contratación y recontratación:</b> Dirección comercial, UEB municipal o UEB URE según corresponda.</li> <li>➤ <b>Pagos:</b> Se emite diariamente el OV-RPM 1601.01 a la Dirección comercial por correo electrónico y para el esp. Económico de la UEB se le entrega en soporte duro junto con el cheque.</li> </ul> <p>Los casos que no lleven tramitación con otros procesos o usuarios es responsabilidad del especialista en atención al cliente estatal en la UEB atención al cliente, brindar la explicación y orientación correspondiente.</p> <p>Es responsabilidad del especialista en atención al cliente estatal en la UEB atención al cliente la contratación y recontracción de los clientes mayores y los clientes autofinanciados, emitiendo las actualizaciones que se deriven del proceso.</p> <p>Es responsabilidad del especialista en atención al cliente estatal en la UEB atención al cliente la recepción del pago de electricidad ya sea por medio de cheque o transferencia bancaria, una vez recibido el pago, se asienta en el registro de cheques en soporte duro, luego se procesa el pago mediante el modelo H-1, partiendo de la información del estado de cuenta emitido por el especialista de la Dirección Comercial, diariamente envía el H-1 en soporte digital a la Dirección comercial con copia al técnico de contabilidad de la</p>	<p><b>Queja:</b> UC-CM 0056  <b>Contratación y Recontratación:</b> OV-PE 0310  <b>Pago:</b> OV-RPM 1601.02</p> <p><b>Queja:</b> UC-CM 0056  <b>Contratación y recontratación:</b> UC-CM 0063.  <b>Pagos:</b> OV-RPM 1601.01</p> <p>OV-PE 0310</p> <p>OV-RPM 1601.02</p>

	<p>UEB, y le entrega el cheque para ser depositado en el banco.</p> <p>Es responsabilidad del técnico de Contabilidad de la UEB atención al cliente la revisión de los cheques y preparación de la documentación necesaria, para efectuar el depósito en el banco correspondiente.</p> <p>En el caso que el pago sea a través de una transferencia bancaria el técnico de Contabilidad de la UEB atención al cliente tiene la responsabilidad de realizar la transacción y el banco le entrega una copia al cliente, el cual la entrega al especialista en atención al cliente estatal en la UEB atención al cliente para su procesamiento.</p> <p>La respuesta a las quejas de los clientes deben de retornar a la UEB con el H-596 F correctamente lleno, para cerrar la información del registro de quejas.</p>	H-596 F
--	--	---------

**8. Registros.**

**8.1 OV-RPM 1601.01 Resumen de Ingresos Diarios** se archiva por el especialista de atención al cliente estatal en papel por 3 años, no pudiendo ser eliminado si en el período establecido no se ha ejecutado Auditoría comercial contable de la UNE.

**8.2 OV-RPM 1601.02 Registro de Cheques**, se archiva por el especialista de atención al cliente estatal. No pudiendo ser eliminado si en el período establecido no se ha ejecutado Auditoría comercial contable de la UNE.

**OV-RPM 1601.01 Resumen de Ingreso diario**

**DESGLOSE**

CAJA:SUBDIRECCION  
COMERCIAL

Fecha:

CHEQUE No	ORGANISMO	FECHA	COD. MLC	ANTICIPO	ELECTRICIDAD	Comisión	Tasa	TOTAL	MES
<b>TOTAL</b>									

Responsable.de la Caja

## Anexo 10 Procedimiento de medición de la satisfacción

	Nombre y apellidos / Cargo / Organización	Firma
<b>Elaborado</b>	Yaima Bello Olivera / Espec SGC / UEB Atención a Cliente	
	Osmel Osés Álvarez / Espec Ctro de Control / UEB Atención a Cliente	
<b>Revisado</b>	Armando Hernández Pedroso/ Dtor. UEB / UEB Atención a Cliente	
	Ing. Beatriz Álvarez Insua / Espec SGC/Emp. Eléctrica VC	
	Ing. Ovel Concepción Díaz / Dtor. Desarrollo/ Emp. Eléctrica VC	
<b>Aprobado</b>	Norge Luis Morales / Dto. General / Emp. Eléctrica Villa Clara.	

### 1. Objetivos.

1.1 Establecer la estructura organizativa dentro de la Empresa Eléctrica de Villa Clara para lograr medir la satisfacción de los clientes a través de un proceso único de aplicación de encuestas y análisis de indicadores de calidad internos rectorado por la Unidad de Atención al cliente.

1.2 Posibilitar la ponderación de los atributos e índice de satisfacción de los clientes a nivel de la organización.

1.3 Lograr la investigación efectiva de las causas de inconformidades de los clientes externos que sirva de base al Consejo de Dirección para la toma de decisiones encaminadas a incrementar la satisfacción de sus expectativas.

### 2. Alcance.

2.1 Esta instrucción es aplicable a todas las áreas de la Empresa Eléctrica de Villa Clara cuyos procesos se relacionen con clientes externos.

### 3. Referencias.

3.1 UD-PG 0001 Metodología para la emisión, modificación y cancelación de los documentos del Sistema de Aseguramiento de Calidad.

3.2 EV-PM 0001 Control de documentos del sistema de gestión.

3.3 Manual de consumidores.

3.4 Resolución del Ministerio de Economía y Planificación 2253/2005

### 4. Definiciones.

UEB: Unidad empresarial de base.

CIAC: Centro Integral de Atención al Cliente

### 5. Anexos.

5.1 OV- PE 16XX.A1: Encuesta a los Clientes Externos

5.2 OV- PE 16XX.A2: Encuesta de Satisfacción a Clientes Externos

5.3 OV-RPE 16XX. 01: Informe del Índice de Satisfacción de los Clientes Externos.

5.4 OV-RPE 16XX. 02: Calculo mensual del Índice de Calidad Realizada.

5.5 OV- PE 16XX.A5: Resumen Comportamiento de los compromisos con el cliente.

5.6 OV- PE 16XX.A6: Metodología para medir el índice de satisfacción del cliente.

### 6. Responsabilidad.

6.1 El Director general es el responsable de aprobar este procedimiento

6.2 El Director de la UEB Atención al Cliente es el responsable de implantar este procedimiento.

6.3 Los funcionarios de atención al cliente, y todos los trabajadores que intervienen en este subproceso son responsable del cumplimiento de este procedimiento

## 7. Desarrollo.

7.1 Anualmente el Centro Integral de Atención al Cliente calculará a través del método de experto o sondeos de opinión una muestra significativa de cada sector de nuestros clientes (privado, estatal menor y estatal mayor) para determinar cuáles son los atributos mediante los cuáles estos evalúan su satisfacción con los servicios prestados por la empresa, estableciéndose además el nivel de prioridades de los mismos según la importancia atribuida por los clientes a cada uno (**OV- PE 16XX.A1: Encuesta a los Clientes Externos**). Entre los atributos mayormente identificados por nuestros clientes se encuentran:

- Continuidad en el servicio eléctrico.
- Eficiencia del compromiso de respuesta
- Calidad del servicio eléctrico.
- Calidad del trato al cliente

7.2 La muestra representativa se seleccionará teniendo en cuenta la cantidad de clientes por oficina comercial. La formula que se utilizará será atendiendo a la variable dicotómica:

$$n = \frac{Z^2 N ps (1-ps)}{(N-1) d^2 + Z^2 ps (1-ps)}$$

n: tamaño de la muestra

ps: Población estimada

d: error máximo admisible

Z: valor de la ley normal centrada

N: Tamaño de la población

7.3 El Centro Integral de Atención al Cliente conformará, programará y aplicará encuestas, entrevistas telefónicas, observaciones a los clientes mediante las oficinas comerciales. Además de rectorar las encuestas telefónicas de satisfacción que realizará el Centro de atención Telefónica (108) para evaluar cuantitativa y cualitativamente los atributos identificados por nuestros clientes a una muestra representativa del total de clientes en toda la provincia en un período no mayor de tres meses (**OV- PE 16XX.A2: Encuesta de Satisfacción a Clientes Externos**).

7.4 La UEB Despacho, la Dirección Técnica y las UEB de Redes a través de las Oficinas Comerciales informarán el TIU de Generación y el cumplimiento del Compromiso de Interrupciones, el TIU con relación al Cliente y Zonas de Bajo Voltaje, el cumplimiento de los Compromisos de respuestas a quejas, planteamiento y solicitudes comerciales, respectivamente (**OV-RPE 16XX.02: Calculo mensual del Índice de Calidad Realizada**).

7.5 El Centro Integral de Atención al Cliente recopilará las informaciones necesarias del software especializado y toda la información que tributan las direcciones y UEBs correspondientes.

7.6 A partir de los datos obtenidos por las diferentes vías, el Centro Integral de Atención al Cliente evaluará mensualmente, según metodología que se muestra en el anexo **OV- PE 16XX.A6: Metodología para medir el índice de satisfacción del cliente**, el comportamiento de los indicadores de calidad internos.

- 7.7 El Centro Integral de Atención al Cliente, es el encargado de diagnosticar y certificar el Índice de Satisfacción de los Clientes externos en toda la provincia a partir del procesamiento de la información obtenida de las encuestas y el comportamiento de los Índices de Calidad Interna.
- 7.8 El Centro Integral de Atención al Cliente una vez concluido el diagnóstico elaborará el Informe del Índice de Satisfacción del Cliente Externo, tomando como guía el anexo **OV-RPE 16XX. 01**, los resultados del mismo se informará en el Consejo de Dirección correspondiente al mes siguiente a la culminación del diagnóstico, unido a las principales dificultades detectadas.
- 7.9 Las UEBs serán las encargadas de elaborar un Plan de Acción a partir de los resultados obtenidos del Diagnóstico del Índice de Satisfacción; para la aplicación del mismo contarán con seis meses, luego de ese tiempo el Centro Integral de Atención al Cliente aplicará nuevamente las encuestas para determinar el nuevo índice de satisfacción del cliente y así sucesivamente.
- 7.10 El Director del CIAC presentará mensualmente ante el Consejo de Dirección el Índice de Calidad Realizada y semestralmente el informe del Índice de Satisfacción al Cliente que recogerá, el Índice de Calidad Realizada determinado por el comportamiento de los indicadores de calidad interna (**OV- PE 16XX.A5: Resumen Comportamiento de los compromisos con el cliente**) y el índice de satisfacción determinado por el sondeo de opiniones a través de encuestas.
- 7.11 La Alta Dirección de la empresa tomará acciones con vistas a incrementar la satisfacción de los clientes y eliminar de forma eficaz las causas de las insatisfacciones detectadas en el proceso de medición.

## **8. Registros.**

- 8.1 OV-RPM16XX.01 Informe del Índice de Satisfacción de los Clientes Externos.
- 8.2 OV-RPM16XX.02 Cálculo mensual del índice de Calidad Realizada.

**OV- PE 16XX.A1: Encuesta a Clientes Externos****ENCUESTA PARA DETERMINAR INDICADORES DE MAYOR IMPORTANCIA PARA LOS CLIENTES.**Dirección, Centro, Filial o UEB ejecutora del servicio:  

---

**Estimado Cliente:**

El propósito de esta encuesta es tener conocimiento sobre que indicadores tienen mayor importancia para usted y lo satisfecho o insatisfecho que usted está con las prestaciones que le brinda nuestra entidad. Le solicitamos llenar la encuesta garantizándole la protección de su identidad

Si desea, puede sugerir otros indicadores que considere, sea importante valorarlos también.

**Marque con una X al lado del nivel de importancia que le concede a cada indicador y a cada nivel de satisfacción.**

<b>INDICADOR</b>	<b>Importancia para usted</b>	
<b>1. Continuidad en el servicio eléctrico</b> ➤ Tiempo que el cliente dispone de la energía eléctrica en el mes.	5	Muy importante
	4	Bastante importante
	3	Poco importante
	2	Menos importante
	1	No me interesa
<b>2. Eficiencia del compromiso de respuesta</b> ➤ Necesidades del cliente solucionadas en los términos comprometidos por la empresa. ➤ Tiempo de atención en los diferentes servicios de la empresa.	5	Muy importante
	4	Bastante importante
	3	Poco importante
	2	Menos importante
	1	No me interesa
<b>3. Calidad del producto/servicio</b> ➤ Es calidad y estabilidad del voltaje contratado.	5	Muy importante
	4	Bastante importante
	3	Poco importante
	2	Menos importante
	1	No me interesa
<b>4. Calidad en la comunicación:</b>	5	Muy

<p>➤ Vías de comunicación de la empresa, horario de atención, imagen de la unidad, Imagen de los empleados, calidad de información a transmitir, amabilidad y cortesía.</p>		<b>importante</b>
	<b>4</b>	<b>Bastante importante</b>
	<b>3</b>	<b>Poco importante</b>
	<b>2</b>	<b>Menos importante</b>
	<b>1</b>	<b>No me interesa</b>
	<b>5</b>	<b>Muy importante</b>
	<b>4</b>	<b>Bastante importante</b>
	<b>3</b>	<b>Poco importante</b>
	<b>2</b>	<b>Menos importante</b>
	<b>1</b>	<b>No me interesa</b>
	<b>5</b>	<b>Muy importante</b>
	<b>4</b>	<b>Bastante importante</b>
	<b>3</b>	<b>Poco importante</b>
	<b>2</b>	<b>Menos importante</b>
	<b>1</b>	<b>No me interesa</b>



	interrupción.					
11	Atención recibida por el Lector cobrador cuando lee su metro contador y/o cobra la corriente.					

4. Cualquier recomendación, por favor, háganosla saber: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

**OV- RPE 16XX.02: Calculo mensual del Índice de Calidad Realizada**

**AREA:** UEB Atención a Cliente

**CALIDAD REALIZADA**

**Mes:**

**Año:**

<b>Municipio</b>	<b>Continuidad del Servicio</b>	<b>Calidad del Producto Servicio</b>	<b>Eficiencia Compromiso de Respuesta</b>	<b>Índice de Calidad Realizada</b>
Caibarien				
Camajuaní				
Cifuentes				
Corralillo				
Encrucijada				
Manicaragua				
Placetas				
Quemado				
Remedios				
Sagua				
Santa Clara				
Santo Domingo				
Ranchuelos				
<b>Provincial</b>				

OV- PE 16XX.A5: Resumen Comportamiento de los compromisos con el cliente

UEB: \_\_\_\_\_ Oficina Comercial:

Municipio: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_ Mes: \_\_\_\_\_

ASPECTOS	Total de compromisos para el mes	Resueltos en término	Resueltos fuera de término	Resueltos en el mes de meses anteriores
<b>DE LAS SOLICITUDES</b>				
Nuevo servicio				
Alta por vivienda existente				
Alta por reconexión (+30 días de haber causado baja)				
Baja de un servicio				
Aumento o disminución de capacidad				
Servicio eventual				
Traslado				
Retirar servicio provisionalmente				
Variado de lugar				
Variado de los datos del contrato.				
Cambio de metro contador				
<b>DE LAS QUEJAS</b>				
Exceso de Consumo				
Daño a la Propiedad				
Denuncia y maltrato				
<b>DE LOS PLANTEAMIENTOS</b>				
Breaker Inadecuado				
Alumbrado Público				
Bajo Voltaje				
Electrificación (Incluye tendederas)				
Postes en mal estado				
<b>DE LA LECTURA Y COBRO</b>				
	Total de clientes residenciales	En termino	Fuera termino	
Ciclo de lectura				
Entrega aviso de cobro				

---

---

**Director** Funcionario Atención a la Población

**Causas de las fueros de término:**

**Posibles soluciones para que no se vallan del término y mejorar los servicios:**

<b>COMPROMISOS CON EL CLIENTE</b>		
<b>ASPECTOS</b>	<b>Términos establecidos</b>	<b>Términos convenidos</b>
<b>DE LAS SOLICITUDES</b>		
Nuevo servicio	10	
Alta por vivienda existente	10	
Alta por reconexión	10	
Baja de un servicio	3	
Aumento o disminución de capacidad	10	
Servicio eventual	10	
Traslado	3	
Retirar servicio provisionalmente por necesidad del cliente.	10	
Variado de lugar	10	
Variado de los datos del contrato.	1	
Cambio de metro contador	10	
<b>DE LAS QUEJAS</b>		
Exceso de Consumo	7	
Daño a la Propiedad	30	
Denuncia y maltrato	30	
Deficiencia en la conexión	7	
<b>DE LOS PLANTEAMIENTOS</b>		
Breaker Inadecuado	30	
Alumbrado Público	30	
Bajo Voltaje	30	
Electrificación	30	
Postes en mal estado	30	
Acometida en mal estado	30	

## OV- PE 16XX.A6: Metodología para medir el índice de satisfacción del cliente.

El índice de satisfacción del cliente externo tiene en cuenta la evaluación y ponderación de 4 atributos que miden satisfacción y comportamiento de la calidad realizada del servicio eléctrico:

1. Continuidad del servicio eléctrico (Disponibilidad del producto).
2. Calidad del voltaje (Calidad del producto)
3. Cumplimiento del compromiso de respuesta. (Importancia del cliente para la empresa)
4. Calidad en la comunicación con el cliente.

### Indicadores de calidad internos

Se evaluarán mensualmente y conformarán la evaluación del índice de Calidad Realizada de la empresa y de cada UEB.

#### I. **Continuidad en el servicio eléctrico:** Tiempo que el cliente dispone de la energía eléctrica en el mes.

- Tiempo de interrupción con relación al cliente. (TIU Cliente)
  - ✓ El TIU con relación al cliente lo informará la Dirección Técnica

Modelo matemático:

$$\% = ((Hm - (TIU \text{ Cliente}))/Hm)*100$$

Donde: **Hm**: Horas al mes

#### II. **Eficiencia del compromiso de respuesta:** Promedio de necesidades del cliente solucionadas en los términos comprometidos por la empresa.

- **Quejas:** alto consumo, equipos dañados, maltrato.
- **Planteamientos:** breaker inadecuado, alumbrado público, acometidas defectuosas, postes en mal estado, poda, electrificación, bajo voltaje.
- **Solicitud:** nuevo servicio, alta y baja de un servicio, aumento de capacidad, servicio eventual, variado de lugar, variación de los datos del contrato, cambio de metro contador.
  - ✓ Las oficinas comerciales informarán en los primeros 5 días de cada mes el cumplimiento de los compromisos establecidos el mes que culminó, esto lo hará en el modelaje establecido en el procedimiento.
- **Interrupciones:** El total de interrupciones que se solucionan antes de las 6 horas

- ✓ Para los municipios que pertenecen al Despacho provincial el CIAC obtendrá este dato de la página Web, el resto de los Municipios que poseen despachos municipales informarán al Despacho Provincial y estos a su vez al CIAC.

Modelo matemático:

$$\% = ((Qt + Pt + St + It) / \sum TR) * 100$$

Donde:

**Qt:** Respuestas de quejas en Término

**Pt:** Respuestas de planteamientos en Término

**St:** Respuestas de solicitudes en Término

**IT:** Interrupciones resueltas en término

**TR:** Total a Responder.

- ✓ Los términos han de ser revisado del Manual de consumidores y la resolución 87 de la Ministra.

III. **Calidad del producto/servicio:** Es calidad del voltaje contratado.

Medir calidad del servicio (Voltaje) a partir de la siguiente información:

- Cantidad de zonas de bajo voltaje.
  - Cantidad de clientes en zonas de bajo voltaje.
- ✓ Las zonas de bajo voltaje serían certificadas por la Dirección de Distribución, a partir del diagnóstico realizado a los planteamientos de bajo voltaje hechos por los clientes.

Modelo matemático:

$$\% = ((\text{Total de clientes} - \text{Total de clientes en zona de bajo voltaje}) / \text{total de clientes}) * 100$$

**Valoración cuantitativa de los indicadores:**

1. Continuidad : 40 puntos
2. Calidad del servicio: 40 puntos
3. Cumplimiento en el compromiso de respuesta: 20

Para obtener la totalidad de los puntos en cada atributo es necesario obtener el 100 %, en caso de no ser así se calculará la puntuación por regla de tres.

**Índice de Calidad Realizada** =  $\sum$  puntos acumulados en cada indicador.

**Índice de Satisfacción del Cliente**

Se evaluará semestralmente mediante la aplicación de encuestas (según cronograma), para conocer la calidad percibida por nuestros clientes del servicio eléctrico.

- I. **Continuidad en el servicio eléctrico**
- II. **Eficiencia del compromiso de respuesta**
- III. **Calidad del producto/servicio**
- IV. **Calidad en la comunicación:**

- Vías de comunicación.
- Horario de atención.
- Imagen.
- Calidad de información a transmitir.
- Amabilidad y cortesía.

Modelo matemático:

En todos los casos se calculará el por ciento de satisfacción por el mismo modelo matemático

**%= (Cantidad de Clientes Satisfechos / Cantidad de Clientes encuestados)\*100**

Valoración General:

Satisfechos:

- |              |                |
|--------------|----------------|
| • Excelente. | Muy satisfecho |
| • Muy Bien   | satisfecho     |
| • Bien       |                |

Insatisfechos:

- |           |                          |
|-----------|--------------------------|
| • Regular | Medianamente descontento |
| • Mal     | Descontento              |

**Valoración cuantitativa de los atributos:**

- 4. Continuidad : 40 puntos
- 5. Calidad del servicio: 30 puntos
- 6. Cumplimiento en el compromiso de respuesta: 20
- 7. Calidad en la comunicación: 10

Para obtener la totalidad de los puntos en cada atributo es necesario obtener el 100 %, en caso de no ser así se calculará la puntuación por regla de tres.

**Índice de Satisfacción del Cliente** =  $\sum$  puntos acumulados en cada atributo.

**OV-RPM16XX.01 Informe del Índice de Satisfacción de los Clientes Externos.**

Periodo evaluado: \_\_\_\_\_

Comportamiento de los Indicadores de Calidad Realizada en el período de Diagnóstico:

Nivel de satisfacción de los Clientes Externos por atributos:

Principales sugerencias de los clientes:

Observaciones:

Conclusiones del Diagnóstico:

