

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FIMI
Facultad de
Ingeniería Mecánica
e Industrial

Centro de Estudios
De
Dirección Empresarial

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Diagnóstico de la planificación estratégica hasta el nivel operativo en la Unidad Empresarial de Base Atención al Cliente de la Empresa Eléctrica Villa

Autor: Luis Gustavo Abreu Acosta

Tutor(a): Ms.c Zoe María Vila Alonso

Santa Clara, Junio 2019
Copyright©UCLV

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FIMI
Facultad de
Ingeniería Mecánica
e Industrial

Business Management

Studies Center

DIPLOMA THESIS

Title: Diagnosis of the strategic planning of the quality in the business unit base customer service of the electric company

Author: Luis Gustavo Abreu Acosta

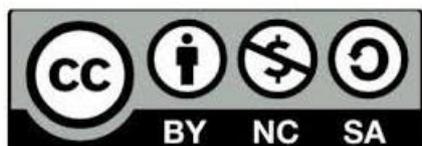
Thesis Director: Ms.c Zoe Maria Vila Alonso

Santa Clara, Junio 2019
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

*“Un Plan no es nada; pero la
planificación lo es todo”*

Neil Dgrase Tyson

Dedicatoria

A mi madre por que de no ser por su apoyo incondicional y su esfuerzo no estuviera donde estoy.

Agradecimientos

- *A Zoe, mi tutora ,por su dedicacion ,disposición y asesoramiento.*
- *A mis profesores durante todos estos años por sus enseñanzas.*
- *A mi tia Ana, su esposo Urbano y mi primo Maikel por siempre brindarme su apoyo.*
- *A mis compañeros de estudios durante todo este tiempo,nunca olvidare los buenos momentos que pasamos en especial a Asley, Pataty, Ariel, Abran, Yodelvis, Neisser, Andy, Roylan, Nissy, Sheyla, las Elianys, Yohana, Cludia, Ines, Martha, Amanda.*
- *A todas aquellas personas que de una forma u otra influyeron en mi crecimiento personal y profesional.*

Resumen

El entorno dinámico y complejo del presente milenio, los logros científico técnicos alcanzados, el acelerado desarrollo existente en el mercado internacional así como la marcada competencia han elevado considerablemente el significado del término calidad y la gestión empresarial , pasando a ser de una opción a una exigencia para las organizaciones actuales. Hoy en día el perfeccionamiento de la gestión empresarial es un factor determinante en los procesos de producción y servicios. Por tal razón se tomó como objeto de estudio la Unidad Empresarial de Base (UEB) Centro Integral de Atención al Cliente (CIAC) que se encuentra dentro de los procesos claves y la cual trabaja por obtener mejoras continuas en sus servicios que se traduzcan en una plena satisfacción de sus clientes. El objetivo fundamental de la investigación radica en realizar un diagnóstico de la planificación, desde los objetivos estratégicos hasta los niveles operativos en la UEB Atención al Cliente de la Empresa Eléctrica Villa Clara.

Summary

The dynamic and complex environment of the present millennium, the technical scientific achievements, the accelerated development in the international market as well as the marked competition have considerably raised the meaning of the term quality and managerial administration, becoming an option to a requirement for current organizations . Nowadays, the improvement of the managerial administration is a determining factor in the production and service processes. For this reason, it was taken as the object of study the Business Unit of Base (UEB) Integral Center of Attention to the Client (CIAC) that is within the key processes and which works to obtain continuous improvements in its services that are translated in a full satisfaction of its customers. The fundamental objective of the research resides in carrying out an I diagnose of the planning from the strategic objectives to the operational levels in the UEB Customer Service of the Villa Clara Electric Company.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Marco teórico referencial.....	4
1.1 Introducción.....	4
1.2 Planificación estratégica.....	4
1.3 <i>Contexto en la Norma ISO 9001: 2015</i>	7
1.3.1 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.....	7
1.3.2 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad.....	8
1.3.3 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.....	8
1.4 Calidad	10
1.4.1 Calidad del Servicio.....	14
1.5 Sistemas de gestión de la calidad.....	15
1.6 Planificación de la calidad.....	18
1.7 Procedimiento de diagnóstico de la planificación.....	21
1.8 Calidad del servicio en Empresas Eléctricas en Cuba.....	22
1.9 Conclusiones parciales.....	23
Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de la UEB Atención al Cliente de la planificación de la calidad desde nivel estratégico hasta el nivel operativo.....	24
2.1 Introducción	24
2.2 Caracterización de la Empresa eléctrica Villa Clara.....	24
2.3 Caracterización UEB Atención al Cliente.....	25
2.4 Procedimiento de diagnóstico de la planificación	27
2.4. 1 Procedimiento de diagnóstico de la planificación de la calidad.....	29
2.5 Aplicación del procedimiento de diagnóstico de la planificación	35
2.6 Plan de mejora.....	49
2.7 Conclusiones parciales.....	51
Conclusiones generales	52
Recomendaciones	53
Bibliografía	54
Anexos	56

Introducción

El entorno dinámico y complejo del presente milenio, los logros científico técnicos alcanzados, el acelerado desarrollo existente en el mercado internacional así como la marcada competencia han elevado considerablemente el significado del término calidad, pasando a ser de una opción a una exigencia para las organizaciones actuales. Hoy en día la calidad es un factor determinante en los procesos de producción y servicios.

Los países, como Cuba, cuya economía descansa básicamente en los servicios tienen la necesidad de desarrollar y elevar sus niveles de calidad y para esto debe estar concebido desde la elaboración del programa estratégico empresarial que constituye el documento programático de la máxima dirección para impulsar, alcanzar y cumplir el objetivo fundamental de la misma, y la revolución Cubana.(PCC, 2016)

La Empresa Eléctrica de Villa Clara (EEVC), lugar donde se realiza la investigación, pertenece a la Unión Eléctrica (UNE) y a su vez al Ministerio de Energía y Minas (MINEM), tiene como misión generar, transmitir, distribuir y comercializar la energía eléctrica, de forma mayorista en moneda nacional (MN) y en moneda libremente convertible (MLC), y de forma minorista en moneda nacional, cuenta con 5 direcciones funcionales y 29 UEB y una de estas es la de Atención al Cliente quien representa la cara directa de la empresa con los clientes.

La UEB Atención al Cliente objeto de estudio se encuentra situada en la calle Luis Estévez # 331 y Parque de los Mártires. El Centro se dedica a supervisar el sistema integral de atención al cliente, dar seguimiento a todas las inconformidades, denuncias, planteamientos, quejas y solicitudes, de forma tal que permita obtener un diagnóstico del estado de satisfacción de los clientes externos, que sirva de base para la toma de decisiones, con el objetivo de elevar su nivel de satisfacción. Está conformado por cinco áreas fundamentales: Daño a la Propiedad, Comunicación Institucional, Centro de Control, Atención a la Población, Atención Telefónico. Además, existen otras áreas encargadas del apoyo y los servicios.

La Empresa Eléctrica tiene implementado un Sistema de Gestión de la Calidad, sin embargo, a partir de estudios previos realizados acerca del sistema de dirección

implantado, se aprecia en sentido general debilidades en la planificación de la calidad partiendo de la estrategia que permita conducir la organización hacia el futuro y garantice un mejor desempeño y logro de los objetivos organizacionales hasta los niveles operativos. Lo anterior se justifica por los siguientes elementos:

- la planificación de la calidad existente no facilita el despliegue de los objetivos estratégicos hasta los procesos y las personas en la UEB Atención al cliente.
- las no conformidades identificadas en las auditorías realizadas en los dos últimos años están relacionadas con los niveles de calidad del servicio provocado por insatisfacciones con la capacidad de respuesta en las reparaciones de averías y mala calidad en las mismas.
- demora en los tiempos de respuesta a las solicitudes de servicios comerciales
- las mediciones del desempeño de los procesos realizadas hasta la fecha no son integrales y no abarcan todos los procesos claves de la organización. Por otra parte, aumenta el índice de quejas y reclamaciones, en contraposición con lo reflejado en el modelo de conformidad del cliente llenado por orden de trabajo, evidenciando una falta de correspondencia entre ambos indicadores.

Todo lo anterior constituye la **situación problemática de la investigación**. Se presenta el siguiente **Problema a resolver**.

¿Cómo planificar la calidad identificada desde el nivel estratégicos hasta el operativo en la UEB Atención al Cliente de la EEVC?

En correspondencia con el problema de la investigación, se plantea como **Objetivo General** el siguiente:

Diagnosticar la planificación la calidad, desde los objetivos estratégicos hasta los niveles operativos en la UEB Atención al Cliente de la Empresa Eléctrica Villa Clara

Para su cumplimiento se plantean los siguientes **Objetivos Específicos**:

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación utilizando la literatura nacional e internacional de tema en cuestión.
2. Diagnosticar la situación actual de la planificación en la UEB Atención al Cliente, a partir de la aplicación del procedimiento seleccionado.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se parte del método general de solución de problemas, utilizando métodos y técnicas que brindan un soporte científico a la investigación, entre los que se encuentran la entrevista, observación directa, consultas y análisis de documentos de la entidad, tormenta de ideas etc. Todas ellas permiten proponer las acciones para dar solución al problema general existente, así como arribar a conclusiones y proponer las recomendaciones pertinentes.

El trabajo está estructurado en:

Introducción donde se presenta el diseño metodológico de la investigación.

El primer capítulo, sistematiza la bibliografía existente sobre el tema de investigación (estado del arte y de la práctica), se recoge una serie de conceptos y principios relacionados con la planificación estratégica, el sistema de gestión de la calidad, la utilidad en la planificación estratégica constituyendo el marco teórico referencial.

El segundo capítulo, se refiere al diagnóstico para el despliegue desde el nivel estratégico hasta el operativo, estableciéndose las principales insuficiencias en la UEB objeto de estudio práctico y un plan de mejora para dar respuesta a las distintas problemáticas existentes.

Esta investigación se sustenta en un importante tema de actualidad la cual posee un **valor teórico**, debido a la consulta de la literatura internacional y nacional más actualizada acerca la gestión de la calidad. El **valor metodológico** está en que el resultado de la investigación será el desarrollo de una herramienta, y el despliegue desde el nivel estratégico al operativo que puede ser aplicada a otros procesos, así como a otras direcciones territoriales del país.

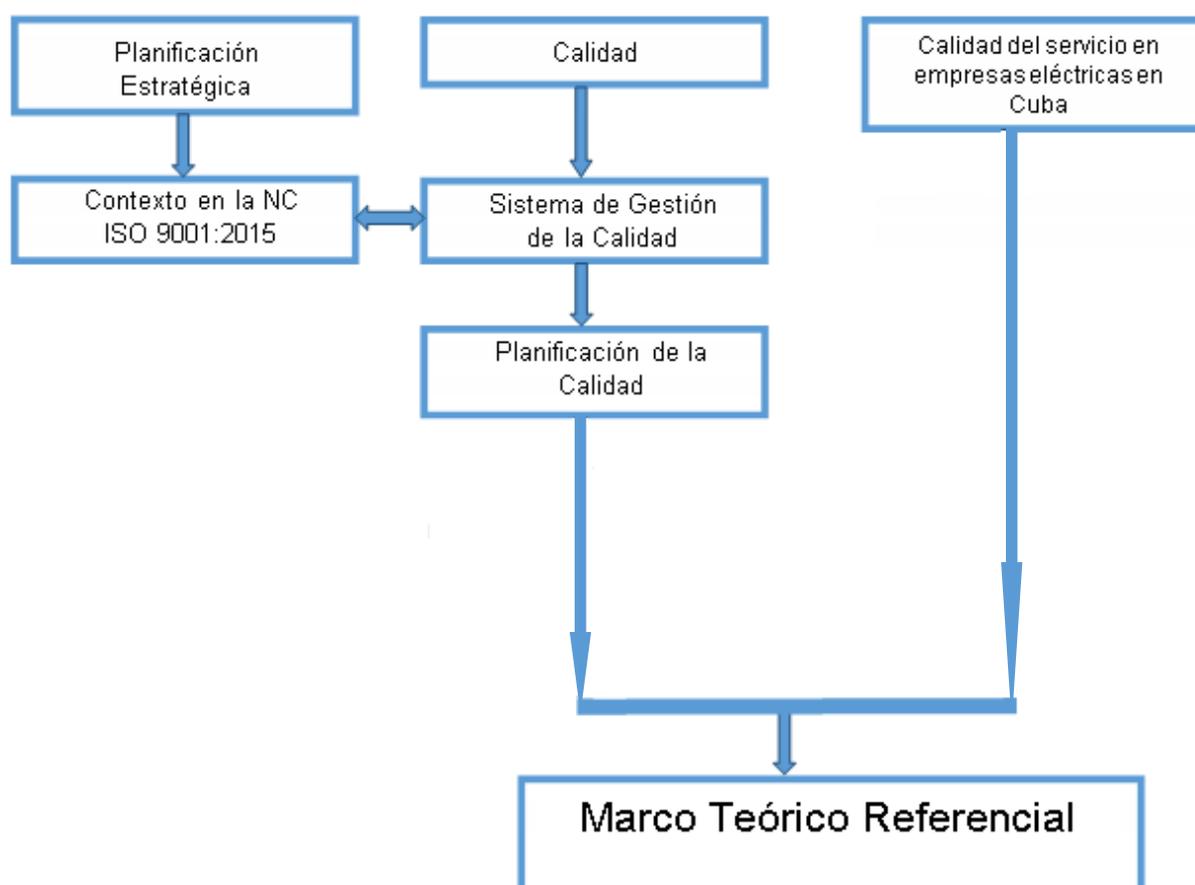
EL **valor práctico** está dado en que la aplicación de la herramienta seleccionada ayudará a mejorar la calidad del servicio y le permitirá a la dirección corregir deficiencias que se presentan y detectar las oportunidades que podrían ayudar a reducir gastos y mejorar niveles de calidad.

Capítulo I: Marco teórico referencial

1.1 Introducción

El presente trabajo recorre la planificación estratégica dentro de la nueva versión de la NC ISO 9001:2015 de requisitos para un sistema de gestión de calidad, la calidad y sus conceptos fundamentales, además expone sobre la calidad del servicio en las Empresas Eléctricas en en Cuba. La estructura seguida para estructurar este trabajo se muestra en la **Figura 1**.

Figura 1: Hilo conductor del Marco Teórico - Referencial



Fuente: Elaboración propia

1.2 Planificación estratégica

La planificación estratégica “es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No

sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno".(Burgwal, 1999)

Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto la planificación estratégica es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica(Board, 2004).

Es la herramienta más poderosa con que cuenta una organización para expresar su visión sobre cómo debe ser el mundo, una oportunidad para describir aquellos temas que considera claves, y presentar sus ideas sobre cómo deben ser tratados y resueltos más efectivamente, representa la promesa que la organización hace a la sociedad civil acerca de lo que desea alcanzar (Macleod, 2002).

No se trata únicamente de adaptarse al entorno, sino de crear un futuro deseado, de ver cómo quiero que sea el mundo y qué tipo de organización es la más idónea para actuar en ese nuevo entorno. Los sistemas clásicos de dirección y gestión se muestran ineficaces en el intento de adaptación a un entorno, por qué no, también cada vez más hostil y competitivo en el sector no lucrativo. Para resolver esta necesidad es por lo que aparece la planificación estratégica o dirección estratégica (Navas López, 2002a).

La dirección estratégica pretende identificar de forma precoz los cambios externos e internos para instrumentar respuestas rápidas, procurando que el nivel de sorpresa de los impactos sea el menor posible. No puede definir con claridad todas las acciones que deben acometerse para lograr los objetivos, define las líneas maestras de actuación, sobre la base de un conocimiento de las relaciones entre la organización, sus acciones, el entorno y los resultados, aportándonos un marco o patrón para guiar la toma de decisiones de los diferentes niveles de la organización.

En opinión de Bueno, la planificación estratégica nos debe facilitar:

- Comprender un entorno.
- Pensar con otra óptica respecto al entorno.
- Pensar con otra perspectiva sobre la organización.

- Cuestionar la estructura y actividad de la organización, en su permanente necesidad de adaptarse al entorno.
- Buscar soluciones a problemas estratégicos.

El esfuerzo en torno a la elaboración del Plan Estratégico se basa en la participación de las personas implicadas. Dicho esfuerzo, a lo largo de todo el proceso se centrará en:

- Recoger información de manera efectiva.
- Desarrollar y explorar alternativas estratégicas.
- Pensar en las implicaciones futuras de las decisiones presentes.

La elaboración participada del Plan Estratégico nos ayudará a:

- Facilitar la comunicación y participación.
- Ajustar intereses y valores divergentes.
- Diseñar un proceso de toma de decisiones asumido por las partes,
- Promover una implantación de las decisiones.

La elaboración e implementación de un Plan Estratégico, puede aportar a la organización algunos beneficios significativos:

I. Proporcionar una visión “estratégica” a la hora de pensar y actuar, porque se produce:

- Recogida sistemática de información interna y externa
- Una atención al aprendizaje de la organización
- Aclaraciones sobre la dirección futura de la organización
- Establecimiento de las prioridades para la acción.

II. Mejorar el proceso de toma de decisiones. Por tanto, ayuda a:

- Formular y comunicar las intenciones estratégicas.
- Desarrollar una base coherente para la toma de decisiones y coordinar las decisiones a través de los distintos niveles de la organización.
- Ejercer la máxima discrecionalidad en aquellas cuestiones que están bajo nuestro control.

III. Beneficiar a las personas de la organización.

- Los responsables de la toma de decisiones pueden definir claramente sus papeles y darse cuenta de sus responsabilidades. (Bueno Campos, 1996)

La nueva versión de la norma NC ISO 9001:2015 introduce como uno de los requisitos de la calidad la comprensión de la organización y su contexto determinando las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.

1.3 Contexto en la Norma ISO 9001: 2015

Todas las normas ISO de sistemas de gestión están sujetas a una revisión periódica según sus propias reglas. Los protocolos de ISO requieren que todas las normas sean revisadas al menos cada cinco años, para determinar si deben mantenerse, revisarse o anularse. (Armoa, 2016)

La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas. Resulta interesante que en esta versión de la norma aparecen notas relacionadas que se exponen a continuación:

NOTA 1 Las cuestiones pueden incluir factores positivos y negativos o condiciones para su consideración.

NOTA 2 La comprensión del contexto externo puede verse facilitado al considerar cuestiones que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico, ya sea internacional, nacional, regional o local.

NOTA 3 La comprensión del contexto interno puede verse facilitada al considerar cuestiones relativas a los valores, la cultura, los conocimientos y el desempeño de la organización.

1.3.1 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:

- a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad.
- b) los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.

1.3.2 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance.

Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar:

- a) las cuestiones externas e internas indicadas en la comprensión de la organización y su contexto (apartado 4.1).
- b) los requisitos de las partes interesadas pertinentes (indicados en la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas)
- c) los productos y servicios de la organización.

La organización debe aplicar todos los requisitos de esta Norma Internacional si son aplicables en el alcance determinado de su sistema de gestión de la calidad.

El alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada. El alcance debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar la justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su sistema de gestión de la calidad.

La conformidad con esta Norma Internacional sólo se puede declarar si los requisitos determinados como no aplicables no afectan a la capacidad o a la responsabilidad de la organización de asegurarse de la conformidad de sus productos y servicios y del aumento de la satisfacción del cliente.

1.3.3 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

- a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos.
- d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad.
- e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos.
- f) abordar los riesgos y oportunidades determinados
- g) evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos.
- h) mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

En la medida en que sea necesario, la organización debe:

- a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos.
- b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.(9001:2015)

La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.

Los objetivos de la calidad deben:

- a) ser coherentes con la política de la calidad
- b) ser medibles
- c) tener en cuenta los requisitos aplicables
- d) ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente
- e) ser objeto de seguimiento
- f) comunicarse
- g) actualizarse, Según corresponda

La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.

Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar:

- a) qué se va a hacer
- b) qué recursos se requerirán
- c) quién será responsable
- d) cuándo se finalizará
- e) cómo se evaluarán los resultados

Esta nueva norma introduce cambios significativos en la planificación en los requisitos 4.1, 4.2 y 6 completa enfatizando en los riesgos y oportunidades para asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos.

La misma ha traído grandes beneficios para la empresa logrando que la alta dirección se involucre más en el sistema de gestión de la calidad teniendo la obligación de participar en el diseño de la política y objetivos de calidad, debe revisar los datos del SGC y tomar las medidas necesarias para asegurarse de que se cumplan dichos objetivos, establecer nuevas metas y lograr un progreso continuo, aumentando el grado de satisfacción de los clientes debido a que los objetivos que se establecen toman en cuenta sus necesidades. La empresa toma conciencia de la importancia de la opinión de estos, los cuales analiza con el objetivo de lograr una mejor comprensión de sus necesidades. Los objetivos se adaptan de acuerdo a esta información y la organización se vuelve más centrada en el cliente.

1.4 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, 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. (Deming, 1989)

Juran plantea como definición de calidad aptitud para el uso o propósito. Es 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.

(Juran, 1993)

Ishikawa, ingeniero químico, pionero e ideólogo indiscutible de los éxitos de la industria japonesa en materia de calidad, manifiesta que "calidad es aquella que

cumple los requisitos de los consumidores" e incluye el costo entre estos requisitos. "En su interpretación más amplia, calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos etc." Su enfoque básico es controlar la calidad en todas las manifestaciones. (Ishikawa, 1988)

Crosby, médico psicólogo, vicepresidente de la ITT durante 14 años para el Control de la Calidad, su definición de calidad inicial (1979) es "conformidad a los requerimientos", y añade que sólo puede ser medida por el costo de la no conformidad. 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 luego (1994) 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. (Crosby, 1994)

Feigenbaum, presidente de la Academia Internacional de la Calidad (1971) 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".(Feigenbaum, 1994)

Feigenbaum, más tarde (1997) 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". (Feigenbaum, 1997)

Todas las definiciones planteadas por los autores coinciden en que la calidad consiste en un conjunto de características de un objeto que siempre satisface a un cliente, siendo este objeto desde un producto o servicio, hasta un sistema.

Tomando como referencia las definiciones dadas, se concluye que existe gran similitud entre ellas y se toma para el desarrollo de la investigación la calidad como aquella que cumple con los requisitos de los clientes, satisface sus necesidades, resuelve problemas y persiste como una característica que permanentemente se debe tener en cuenta.

Al analizar las filosofías anteriores se observan varias coincidencias entre los autores, las cuales se muestran en la **tabla1**.

Tabla 1: Puntos de coincidencias entre los clásicos de calidad.

Autor	Año	Definiciones de calidad	Coincidencias según el autor del trabajo
Feigenbaum	1971	Es el grado de satisfacción que el producto proporciona al consumidor	Calidad es satisfacción plena del cliente
Ishikawa	1985	Es aquella que cumple los requisitos de los consumidores.	
Juran	1987	Es el conjunto de característica de un producto que satisface las necesidades de los clientes	
Crosby	1979	Es producir con cero defectos.	Calidad es producir sin defectos
Juran	1987	Consiste en no tener deficiencias.	
Crosby	1994	Se obtiene si los directivos se concentran y responsabilizan en ello.	La dirección es la principal responsable de la mejora de la calidad
Cantu	1999	Se alcanza si la alta administración es la responsable de la efectividad de todo sistema de calidad.	
Feigenbaum	1996	Es el trabajo de todos y cada uno de los que interviene en cada etapa del proceso.	La calidad depende de todos los que intervienen en su proceso
Cantu	1999	Se logra si todos los departamentos que intervienen en este punto trabajan sobre ello.	

Fuente: Elaboración propia

1.4.1 Calidad del Servicio

Tradicionalmente se asociaba la calidad solamente a la producción de bienes tangibles y a la manufactura. Actualmente esta realidad ha cambiado y la calidad del servicio ha alcanzado gran connotación diferenciándose cada vez más de los antiguos conceptos de calidad. El factor determinante en la diferenciación entre la calidad de los bienes tangibles y la calidad del servicio es el término "servicio" que conceptualizamos a continuación:

La Norma Internacional ISO 9000:2015 establece que el servicio es una de las cuatro categorías genéricas de productos y lo define como "Elemento de salida intangible que es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente. Un servicio, generalmente, lo experimenta el cliente" .(9000:2015)

- Según Peel Malcolm son todas aquellas actividades identificables, intangibles que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores. (Peel, 1993)

- Quinn y Gagnon lo definen como "todas aquellas actividades económicas en que la producción primaria no es un producto ni una obra constructiva.(Quinn Quinn, 1987)

- Fernández Clúa da un enfoque integrador de calidad, a partir de una conceptualización para los servicios, a tenor de lo planteado por ISO 9000, 14000 y 18000, que expresa: "la capacidad de los procesos de servicios que incrementan su valor al desarrollar la servucción en equilibrio y con clima adecuado de forma competitiva para satisfacer necesidades, deseos y/o expectativas de los clientes sin efectos negativos para el Medio Ambiente y que contribuyen a la elevación de su nivel de vida". (Fernández Clúa, 2003)

Han sido numerosos los investigadores que han tratado de desarrollar definiciones y diseñar modelos para gestionar adecuadamente la calidad del servicio, hasta tal punto que algunos autores como: Gronroos, 1982; Gummesson, 1978 y Lethinen, 1991 llegan a hablar de dos dimensiones básicas de calidad de servicio: calidad

técnica y calidad funcional siendo la interrelación entre ambas un factor clave en la determinación de la imagen corporativa de la empresa en relación con la calidad.

Como se infiere y expresa la calidad en los servicios es la medida de la dimensión en que una cosa, satisface una necesidad, resuelve un problema o agrega valor para alguien. Claro que en el mundo de los servicios, se conoce como todo el acto o función que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible y no ofrece como resultado ninguna propiedad (Navas López, 2002b), es importante hacer referencia a los tres tipos de calidad que según José Pérez (Pérez, 1994) existen de acuerdo con la percepción que el cliente tiene sobre la satisfacción de cada una de ellas, ellos son los siguientes:

- ✓ Calidad requerida: nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio
- ✓ Calidad esperada: es la satisfacción de los aspectos no especificados o implícitos
- ✓ Calidad subyacente: relacionada con la satisfacción de las expectativas no explícitas que todo cliente tiene.

En los estudios realizados la calidad del servicio incluye los siguientes factores: respuesta, atención, comunicación, accesibilidad, amabilidad, credibilidad y comprensión

Dadas las distintas concepciones de calidad del servicio se toma, a partir de las características específicas de la instalación en que se desarrolla la investigación, como el nivel de satisfacción que se quiere proporcionar a los clientes teniendo en cuenta sus requisitos para satisfacer sus expectativas y trabajo en superarlos.

1.5 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 Sánchez, 1994)

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 and 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 Jiménez; Quintero Guerra, 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 .(9000:2015)

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 .(9000:2015)

La adopción de un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica de la organización (Espinosa, 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 9001:2015 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. (9001:2015)

La implementación de un sistema de gestión de la calidad (SGC) 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.

Procesos de la 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”.

Por otra parte 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. (9001:2015)

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 donde la alta dirección debe asegurarse de que la integridad se mantenga cuando se planifiquen e implementen cambios de la misma.

En la norma NC ISO 9001:2015 se hace referencia en un epígrafe al sistema de gestión de la calidad y en otro a la planificación. “En cuanto a la planificación la organización debe determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr los resultados previstos, aumentar los efectos deseables, prevenir o reducir efectos no deseados y lograr la mejora”(9001:2015).

1.6 Planificación de la calidad

Debemos saber a qué nos referimos cuando hablamos de **planificación de la calidad**, según la norma ISO 9001 la organización **tiene que establecer, implantar, mantener y mejorar de forma continua** su Sistema de Gestión de Calidad, en el que se deben incluir todos los procesos necesarios para ello, así como las interacciones necesarias según los requisitos que establece la misma

La alta dirección debe asegurar que se identifiquen y planifiquen los procesos y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la calidad. El resultado de la planificación debe ser documentado, la planificación de la calidad debe incluir

- Los procesos requeridos por el Sistema de Gestión de la Calidad, teniendo en cuenta las exclusiones permitidas en el alcance.

- Los recursos necesarios
- La mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

La planificación debe asegurar que los cambios se realizan de una forma controlada y que durante el cambio se mantiene la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad

La planificación de la calidad otorga un enfoque estructurado y participativo en la planificación de nuevos productos, procesos y servicios. Integra e involucra a todos los grupos para que asuman un papel significativo en el desarrollo y la entrega, de tal forma que todos participen en conjunto como un gran equipo y no como una serie de expertos individuales.

Esta planificación de la calidad no pasa a sustituir a otras actividades críticas que forman parte de dicha planificación. En realidad representa un marco o entorno, dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas. Se considera que un proceso de planificación de la calidad debe contar con las siguientes etapas:

- Etapa 1: Establecer un objetivo. El equipo debe contar con un objetivo concreto, debe revisarlo y asegurarse de que su definición es clara y detallada.
- Etapa 2: Tener identificados a los clientes. Se debe tener en cuenta a los clientes finales pero también a los clientes internos, puesto que de todos ellos dependerá el éxito del trabajo realizado.
- Etapa 3: Establecer las necesidades de los clientes. El equipo tiene que ser capaz de determinar y diferenciar entre las necesidades que expresan los clientes y las necesidades reales. Muchas veces éstas no se manifiestan en forma clara o explícita.
- Etapa 4: Elaboración del producto. Cuando se trate de bienes y servicios, una vez comprendidas las necesidades de los clientes, el equipo deberá identificar lo que dicho producto requiere para satisfacer esas necesidades.
- Etapa 5: Llevar a cabo el proceso. Se considera capaz a un proceso que satisface, en todo momento, las características y objetivos detallados del producto.

- Etapa 6: El traslado a la operativa diaria. Este será un proceso planificado y ordenado que buscará maximizar la eficacia de las operaciones a la vez que minimizará la aparición de problemas.

La forma de crear una estructura y la participación en la planificación de la calidad, puede parecer quizás, una forma de aumentar en exceso el tiempo necesario para la planificación, pero en realidad estará reduciendo el tiempo total necesario para llegar a la operación completa. Esto es así porque una vez que la empresa u organización aprende a planificar la calidad, el margen de tiempo total que transcurre entre el concepto inicial y las operaciones concretas es mucho menor.

(www.clubcalidad.es, 2019)

Según Juran, la planificación es uno de los procesos básicos utilizados para gestionar la calidad. La planificación de la calidad es aquella durante la cual se establecen los objetivos y se desarrollan los medios (planes) para alcanzarlos. La terminología asociada con la planificación de la calidad no está, en absoluto, normalizada. Objetivo, es aquello que hay que conseguir, y se puede llamar así o meta, exigencia, misión, o con términos similares. A los planes se le llaman también sistemas, procedimientos, procesos, programas, según la empresa y el país. En aplicaciones específicas la terminología también se hace más específica por ejemplo en la fabricación los objetivos también pueden ser llamados especificaciones o tolerancias.(Juran, 1993)

Más adelante, este autor define la planificación de la calidad como un proceso estructurado para desarrollar productos (tanto bienes como servicios) que asegure que el resultado final se ajusta a las necesidades del cliente. (Juran, 1993)

El proceso de planificación de la calidad lleva aparejado métodos y herramientas para asegurar la efectividad de la misma; ayudando a diseñar productos, procesos y servicios según los requisitos y funciones. A continuación se relacionan algunas de las técnicas más efectivas y utilizadas en el mundo empresarial.

Benchmarking: Proceso sistemático y continuo de medición y comparación de una organización con las mejores prácticas con el objetivo de obtener información que permita a la organización mejorar su desempeño.

DOE Design of Experiments, DEE: Diseño de Experimentos: Método empleado para la optimización de procesos. Con su implantación se reduce el número de

pruebas, con lo que el desarrollo de productos puede ser organizado de forma más económica.

FMEA: Failure Mode and Effects Analysis, AMFE: Análisis Modal de Fallos y Efectos. Método preventivo, cuyo uso sistemático permite la identificación e investigación de las causas y los efectos de los posibles fallos y debilidades en el producto o proceso y para la formulación de acciones correctivas tendentes a minimizar dichos efectos.

QFD: Quality Function Deployment: Despliegue de la Función de Calidad: Técnica que identifica los requisitos del cliente y proporciona una disciplina para asegurar que estos requisitos estén presentes en el diseño del producto y en el proceso de planificación. Reduce los ciclos de desarrollo de productos, aumentando la calidad y disminuyendo los costes. (<http://benchmarking-in-europe.com.>, 2019)

De las técnicas expuestas anteriormente se toma el QFD debido a las ventajas y posibilidades que brinda a la hora de una rigurosa planificación. Esta herramienta ofrece métodos específicos para asegurar la calidad a través de cada fase del proceso de desarrollo del producto o servicio, comenzando por el diseño, este es un método para desarrollar una calidad de diseño enfocada a satisfacer al consumidor y entonces trasladar las demandas del consumidor en metas y puntos principales de aseguramiento de la calidad a través de la fase de producción o prestación del servicio.

1.7 Procedimiento de diagnóstico de la planificación.

El procedimiento es una secuencia de pasos lógicos concatenados y coherentes que permite sistematizar que se debe hacer en cada paso y/o etapa para cumplir un objetivo específico.

La realización de un diagnóstico profundo resulta pertinente para determinar las principales insuficiencias y mejorar un proceso. Luego de revisada la literatura se determinó la existencia de diversos procedimientos diagnósticos los cuales se describen a continuación:

(Benavides, 2012) (Ver **Anexo 1**) Recomienda un método que se inicia haciendo una caracterización del objeto de estudio, con el cual pretende familiarizarse con la

organización seleccionada para la investigación. En un segundo paso se selecciona la muestra. A continuación selecciona los instrumentos y técnicas a utilizar en el diagnóstico, entre las cuales destaca la observación, el análisis de documentos, encuestas y entrevistas. En el cuarto paso se aplican y analizan los resultados para finalmente triangularlos en el quinto y último paso. (Hernández Companion, 2015)

Por su parte (Iglesias, 2008) (Ver **Anexo 2**) estructuró el procedimiento diagnóstico siguiendo los siguientes pasos,

1. Familiarización con el tema
2. Consideraciones metodológicas de la investigación
3. Selección de la muestra: el tamaño de esta depende básicamente del tipo de estudio que se vaya a realizar y de la estructura del diseño.
4. Selección de los instrumentos: entre los instrumentos seleccionados por la autora están la entrevista, la observación, el análisis de documentos, etc.

Triangulación: se utiliza para el logro de la confiabilidad y credibilidad de los datos recogidos y su correspondiente interpretación. (Hernández Companion, 2015)

1.8 Calidad del servicio en Empresas Eléctricas en Cuba.

En los últimos años han sido recertificados según la NC-ISO 9001:2015 varios centros pertenecientes a la Unión Nacional Eléctrica. En el año 2005 logran su certificación los laboratorios de instrumentos eléctricos, de guantes y varas de la Empresa Eléctrica Granma

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.

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: 2015. Se le recertificó el despacho de carga y el laboratorio de metros contadores de energía. 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 aún no ha identificado sus procesos con vistas al logro de la certificación.

1.9 Conclusiones parciales

- La calidad debe ser planificada estratégicamente y garantizada ante todo por las propias empresas, es decir, que la gestión de la calidad es, en primer lugar, una responsabilidad de la dirección de la institución.
- Un SGC conforme a la NC ISO 9001:2015 garantiza que la organización se centre en satisfacer los requisitos del cliente, que tenga mejor gestión de la calidad, que mejore el rendimiento operativo, que reduzca errores y que aumente los beneficios.
- En las investigaciones realizadas se encuentra varios procedimientos, sin embargo solo se ajustan a el objetivo de la investigación el de Iglesias, 2008 y Benavides, 2012 pero para dar respuesta a las particularidades del objeto de estudio practico se necesita identificar problemas y causas que afectan la planificación.

Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de la UEB Atención al Cliente de la planificación de la calidad desde nivel estratégico hasta el nivel operativo.

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. El objetivo de este capítulo es realizar un diagnóstico de la situación de UEB Atención al cliente.

2.2 Caracterización de la Empresa eléctrica Villa Clara

La Empresa Eléctrica de Villa Clara (EEVC), se encuentra ubicada en la ciudad de Santa Clara, específicamente en la carretera de Subplanta, Finca Áncora y tiene como misión generar, transmitir, distribuir y comercializar la 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 el acomodo y control de carga, correcciones o mejora del factor de potencia, reparación de transformadores, incluido ese 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 con la confiabilidad exigida por el Despacho Nacional de Carga del Sistema Electro Energético Nacional y garantizar el crecimiento, el desarrollo y las mejoras tecnológicas necesarias en las Redes de distribución

La energía eléctrica de la provincia llega a la misma a través de 10 subestaciones de 110 kv. A partir de estos puntos de entrada la energía se distribuye por medio de 30

circuitos de sub-transmisión (33 kv), 124 circuitos de distribución primaria, de ellos 68 circuitos a 4 kv y 117 circuitos a 13 kv, de ahí a las redes secundarias.

Para dar cumplimiento a su objeto empresarial cuenta con una estructura organizativa concibiendo a la empresa como una red de pequeñas y medianas Unidades Empresariales de Base (UEB) que interactúan entre sí con relaciones contractuales y monetarias mercantiles lo que permite que la estructura sea más plana, coherente, funcional y eficiente. 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. Está dividida por 5 direcciones funcionales y 29 UEB (**ver Anexo 3**).

Para garantizar el funcionamiento armónico de todos los actores que de una forma directa o indirecta son parte de la estrategia se hace necesario se identifiquen y establezcan los roles de cada uno de ellos en los diferentes componentes del sistema a las que pertenecen así como las relaciones dentro y fuera de la misma, existiendo un organigrama que responde a las necesidades de dicho funcionamiento (**ver Anexo 3**). En especial el subproceso de Atención al cliente, dentro del proceso de Comercialización (ver mapa de procesos en **Anexo 4**) representa la cara directa de la empresa con los clientes.

La UEB 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.

2.3 Caracterización UEB Atención al Cliente.

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 las UEB Atención al Cliente. Este centro 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 al Cliente pertenece a la Empresa Eléctrica de Villa Clara, subordinada a la unión eléctrica del MINEM. 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 cinco áreas fundamentales: Daño a la Propiedad, Comunicación Institucional, Centro de Control, Atención a la Población, Atención Telefónica. Además, existen otras áreas encargadas del apoyo y los servicios. (Ver **Anexo 5**).

La unidad tiene como **misión** supervisar el funcionamiento del Sistema Integral de Atención al Cliente 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 la 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.

Objetivos de trabajo de la UEB Atención al Cliente para el 2019 (ver **Anexo 6**)

OBJETIVO No.1. Alcanzar niveles de satisfacción del Cliente de más de 87%, mejorando en 8,8% respecto al 2018, con un adecuado desempeño de los procesos de atención a quejas, planteamientos y solicitudes de servicios comerciales. (Asociado a los Lineamientos del PCC No. 205, 208, 264, 271, 129,142)

OBJETIVO No.2. Mejorar en 1 % los sistemas de gestión y control interno (Asociado a los Lineamientos del PCC No. 6, 8, 104, 105, 255 y 271) (PCC, 2016).

Para desarrollar el diagnóstico de calidad de la UEB se utiliza el procedimiento de (García Rodríguez 2017). **Figura 2.**

El procedimiento de diagnóstico escogido comienza por el análisis de los procesos de planificación de la calidad y de la planificación estratégica. A tal efecto se necesitó de análisis documental, la observación directa y diagramas de flujo. Para corroborar los resultados obtenidos se utiliza el trabajo con especialistas de calidad del centro.

2.4 Procedimiento de diagnóstico de la planificación

Para el cumplimiento del objetivo propuesto en el capítulo se parte del método general de la solución de problemas, utilizando métodos y técnicas que brindan un soporte a la investigación, entre los que se encuentran, entrevistas, observación directa, consultas a documentos de la entidad, diagrama de Pareto. Todas ellas permiten proponer las acciones para dar solución al problema general existente, así como arribar a conclusiones y proponer las recomendaciones pertinentes.

Para diagnosticar la planificación de la calidad en el proceso de Atención al cliente se aplica el procedimiento de diagnóstico de García Rodríguez (2017) que se muestra en la **Figura 2** a juicio del autor es el más asequible al objeto de estudio de los encontrados, esto se debe a que abarca un conjunto de acciones coherentes y necesarias para un diagnóstico eficaz permitiendo conocer las causas que originan los problemas en la organización objeto de estudio práctico.

El diagnóstico de la planificación de la calidad parte de la planeación estratégica de la empresa, por lo que se utiliza dicho procedimiento, de este análisis se obtendrán donde se centran los principales problemas en la UEB objeto de estudio.

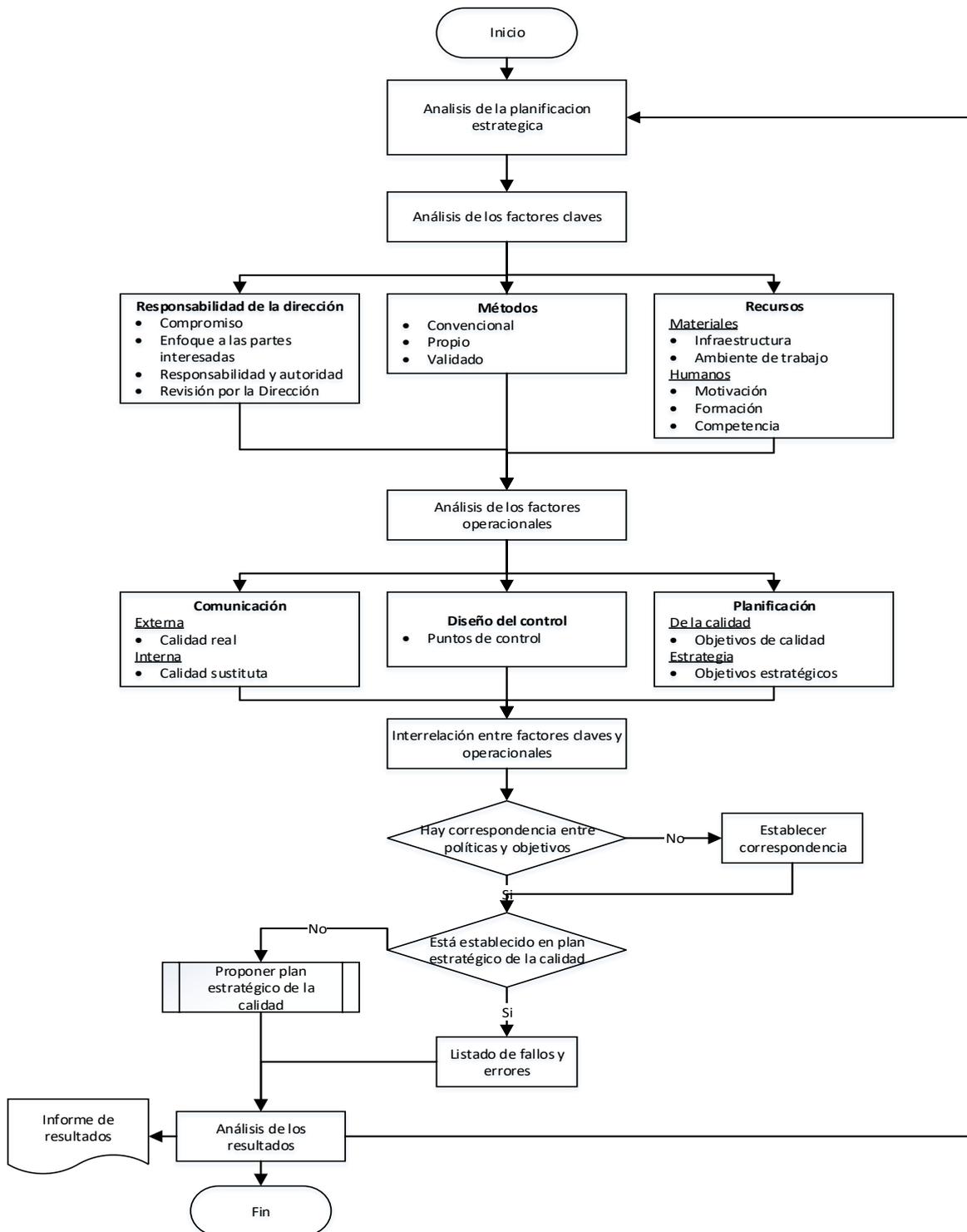


Figura 2: Procedimiento de diagnóstico de la planificación de la calidad

Fuente: (García Rodríguez 2017)

2.4. 1 Procedimiento de diagnóstico de la planificación de la calidad.

Un procedimiento se concibe como una secuencia de acciones que se siguen para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado. Es un tipo estandarizado de plan que establece los pasos encaminados a un fin.

Los procedimientos constituyen una secuencia sistémica de acciones dependientes entre sí que permiten el logro de determinados objetivos forman parte de estrategias, métodos y metodologías de trabajo. También “son el conjunto de operaciones relacionadas entre sí, dirigidas a obtener de forma parcial o total un resultado, son los elementos...que, interrelacionados, permiten alcanzar los objetivos. Los procedimientos se relacionan más con las condiciones...”

En caso de investigación queda estructurado de la siguiente manera:

Paso 1: Análisis de la planificación estratégica

- **Objetivos:** Revisar la proyección estratégica de la Empresa eléctrica Villa Clara y de la UEB Atención al Cliente para buscar los elementos que se alinean en cada una de ellas.
- **Herramientas:** Revisión documental, entrevistas, tormenta de ideas

Paso 2: Análisis de los factores claves: Los factores claves de la empresa son aquellos que, en última instancia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo. Para lograr este objetivo, la empresa debe cumplir dos condiciones:

- Suministrar a los consumidores lo que necesitan, lo que desean adquirir.
- Sobrevivir a la competencia.

Para dar a los consumidores lo que ellos quieren, la dirección de la empresa debe conocer en primer lugar cuáles son sus clientes, y considerarlos la base de su supervivencia. Una vez que sabe cuáles son los clientes, deberá estudiar sus necesidades y sus comportamientos, es decir, las causas por las que decide escoger una oferta en lugar de otra. A partir de este momento, la empresa podrá

trazar su estrategia para lograr la ventaja competitiva que le haga lograr el objetivo de la supervivencia.(www.aulafacil.com, 2019)

- **Objetivos:** Mediante este análisis se puede conocer el estado actual de la planificación de la calidad, en cuanto al comportamiento de los factores humanos y materiales en la UEB Atención al Cliente.
- **Herramientas:** Revisión documental,entrevistas,tormenta de ideas

Para identificar estos factores es indispensable valorar aspectos tales como:

- Responsabilidad de la dirección

Ningún SGC es viable sin la participación y el apoyo de la Dirección. La Norma pone de manifiesto la importancia de que la alta dirección se encuentre seriamente comprometida con la implantación y evolución del sistema de Gestión de la Calidad. Además este compromiso tiene que ser percibido por el resto de la organización. La responsabilidad de la dirección se convierte pues en la base en la que debe apoyarse el SGC, dependiendo la solidez del Sistema de Calidad de la solidez de la base.

Todo Sistema de Gestión de Calidad ha de estar completamente vinculado a la dirección de la organización, debe asegurar la satisfacción del cliente, revisar la política y objetivos de la calidad y revisar el sistema a intervalos de tiempo prefijados, para asegurarse de que continúa en el adecuado estado de implantación y eficacia.

Las 10 responsabilidades que la alta Dirección no puede delegar según la ISO 9001:2015.

- 1.- Establecer, implementar y restablecer la política de calidad.
- 2.- Asegurar que los objetivos de calidad están en línea con las estrategias y persigan cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos interesados.
- 3.-Asegurar que los requisitos del SGC estén integrados en los procesos de negocio de la organización y en especial en el enfoque basado en procesos.
- 4.-Asegurar que los recursos necesarios para el SGC estén disponibles.

- 5.-Comunicar a todos los niveles la importancia y virtudes de los requisitos del SGC.
- 6.-Comprometer, dirigir y apoyar a las personas a participar en el SGC
- 7.-se determinan se comprende y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales reglamentarios aplicables.
- 8.-Asegurar que los riesgos y oportunidades sean identificados y abordados.
- 9.-Asignar responsabilidades para el SGC, sus procesos, informes y para gestionar el cambio.
- 10.-Revisar el SGC a intervalos planificados y proponer o aprobar propuestas de mejoras.(<https://abc-calidad.blogspot.com>, 2019)

➤ Métodos

Para la planificación de la calidad se pueden emplear métodos convencionales, propios o validados.

➤ Recursos

✓ Recursos Humanos

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RR. HH.) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico es alinear el área o profesionales de RR. HH. con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades.

✓ Recursos Materiales

- Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad de los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados.
- b) Equipos para los procesos (tanto hardware como software).
- c) Servicios de apoyo (tales como transporte y comunicación).

Por tanto, el primer paso que deberíamos dar es conocer cuál es la infraestructura necesaria para no poner en peligro la conformidad del producto/servicio siempre desde la perspectiva del alcance concreto del Sistema de Gestión de la Calidad.

Una vez que sabemos que infraestructura es necesaria, pasaremos a:

1. Proporcionarla, ajustándose en términos tales como objetivos, función, desempeño, disponibilidad, costo, seguridad, protección y renovación.
2. Desarrollar e implementar métodos de mantenimiento que garanticen que la adecuación de la infraestructura se mantenga en el tiempo.
3. Evaluar la infraestructura frente a las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas.
4. Considerar aspectos ambientales relacionados a la infraestructura.

- Ambiente de Trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto. Esto incluye los factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales tales como la temperatura, ergonomía y composición atmosférica. (9001:2015)

Paso3: Análisis de los factores operacionales

- **Objetivos:** Conocer mediante el análisis los factores operacionales que intervienen en la planificación de la calidad en la UEB Atención al Cliente.

- Herramientas: Revisión documental, entrevistas, tormenta de ideas.

Para identificar estos factores es indispensable valorar aspectos tales como:

- Comunicación

Comunicación (del latín *communicatio, -ōnis*) es la actividad consciente en intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas. Los pasos básicos de la comunicación son la formación de una intención de comunicar, la composición del mensaje, la codificación del mensaje, la transmisión de la señal, la recepción de la señal, la decodificación del mensaje y finalmente, la interpretación del mensaje por parte de un receptor.

La comunicación en general toma lugar entre tres categorías de sujetos principales: los seres humanos (lenguaje), los organismos vivos (biosemiótica) y los dispositivos de comunicación habilitados

- Planificación

- Planificación de la Calidad

Debemos saber a qué nos referimos cuando hablamos de **planificación de la calidad**, según la norma ISO 9001 la organización **tiene que establecer, implantar, mantener y mejorar de forma continua** su Sistema de Gestión de Calidad, en el que se deben incluir todos los procesos necesarios para ello, así como las interacciones necesarias según los requisitos que establece la misma .(9001:2015)

- Planificación estratégica

La planificación estratégica “es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno”(Board, 2004)

Paso 4: Interrelación entre los factores claves y operacionales

- Objetivos: Analizar la interrelación dinámica entre los factores claves y los elementos operacionales en la UEB Atención al Cliente.
- Herramientas :Revisión documental,entrevistas,tormenta de ideas

Paso 5: Evaluar la correspondencia entre políticas y objetivos de calidad

- Objetivos: Mediante este análisis se pretende determinar si hay o no correspondencia entre políticas y objetivos de calidad en la UEB Atención al Cliente.
- Herramientas: Revisión documental,entrevistas,tormenta de ideas

Paso 6: Listado de fallos y errores

- Objetivos: Identificar e investigar las causas y los efectos de los posibles fallos y debilidades en el producto o proceso para la formulación de acciones correctivas tendentes a minimizar dichos efectos.
- Herramientas: AMFE

Paso 7: Análisis de resultados

- Objetivo: Mostrar los principales resultados luego de la aplicación de distintas técnicas y/o herramientas.
- Herramienta: Triangulación de Fuentes.



Figura 3: Triangulación de Fuentes.

Fuente: Elaboración Propia.

2.5 Aplicación del procedimiento de diagnóstico de la planificación Análisis de la planificación estratégica.

En análisis se evidencio que No existe ningún área de resultado clave que tenga un enfoque de Calidad desde el nivel estratégico hasta el operativo

Análisis de los factores claves.

La Empresa Eléctrica de Villa Clara ha identificado todos los procesos estratégicos necesarios y áreas de resultados claves de toda la organización, así como ha determinado la secuencia e interacción de los mismos.

Por lo que se hace necesario establecer una estrategia empresarial para asegurar la operación y el control eficaz de los procesos identificados como necesarios y así gestionar a partir de la implantación de objetivos estratégicos, lo cual permita planificarlos de forma eficaz con el fin de identificar los recursos e información necesarios para apoyar la operación, medición, seguimiento y análisis de los

mismos así como la implementación de acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua.

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.

➤ Responsabilidad de la dirección.

La Responsabilidad de la dirección constituye uno de los procesos identificados en el sistema de gestión de calidad. En este proceso es donde se definen los recursos humanos y materiales necesarios para el cumplimiento de la misión del centro y la estrategia y política a seguir, así como los objetivos y metas generales de la calidad con vistas a alcanzar la misión y la política de la calidad es coherente con las mismas como se muestra en la **Tabla 2** “Coherencia entre misión y política de la calidad”; a su vez la política proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad, los que facilitan el desempeño del proceso de “Revisión por la Dirección” ya que establecen los momentos, responsables y visión de futuro, además, están definidos los objetivos generales y por procesos establecidos dentro de la organización. En la política decretada por la alta dirección se puede evidenciar su disposición para centrar los procesos a las necesidades de los clientes internos y externos y su compromiso a mejorar, ya que forma parte de esta política la implantación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Tabla 2: Coherencia entre Misión y Política de la calidad.

Misión	Política de la calidad
---------------	-------------------------------

Tabla 2: Coherencia entre Misión y Política de la calidad.

Misión	Política de la calidad
<p>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 y técnicas avanzadas, con un nivel de profesionalidad que garantice el éxito de los objetivos previstos.</p>	<p>La Empresa Eléctrica de Villa Clara, dedicada a la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, ha implementado un sistema de gestión, que tiene como política satisfacer a sus clientes, preservar el medio ambiente, eliminar o minimizar los riesgos para sus trabajadores y otras partes interesadas, establecer y mantener la función metrológica, mejorar el desempeño energético y la gestión de la innovación tecnológica, la investigación y el desarrollo.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Ha sido responsabilidad de la dirección la comunicación en todos los niveles de la organización de esta política, siendo conocida por todos los trabajadores del centro, que han manifestado su conformidad con la misma.

➤ Métodos

La planificación de la calidad no se realiza con un procedimiento convencional. Es un método propio a partir de los objetivos de calidad identificados en el ejercicio de la planificación estratégica, el cual ha sido validado por los años que lleva realizándose de esa forma que incluye los niveles estratégicos y tácticos, sin embargo, no logra desplegar los objetivos de calidad hasta los niveles operativos.

➤ Recursos humanos y materiales

El personal que realiza trabajos que puedan afectar la calidad del servicio debe ser competente, con bases en la educación, formación, habilidades y experiencia

apropiadas. En este sentido la UEB determina la competencia necesaria para el personal que pueda afectar la calidad del servicio debido a la actividad que realiza; aunque las acciones que adopta para satisfacer dichas necesidades son insuficientes y no satisfacen las necesidades del cliente interno. La estrategia de capacitación utilizada hasta ahora por la UEB Atención al Cliente no se ha sistematizado, que consiste en realización de talleres donde se expongan las experiencias del personal con mayor experiencia sobre determinado tema o mantenimiento de un equipo en específico. Se han realizado talleres o seminarios según las necesidades de implantación de procesos o procedimientos relacionados con el sistema de gestión de la calidad. La ejecución del sistema de pago vinculado a los resultados, donde uno de sus elementos condicionantes es la calidad percibida por los clientes del servicio que se presta, actúa como factor motivador por la mejora y seguimiento de los indicadores individuales y colectivos referidos a la calidad.

Se ha logrado mejorar todo lo relacionado con la infraestructura, tales como reacondicionamiento de los locales de oficinas y puestos de trabajo, climatización, iluminación, adquisición de equipos de cómputo, útiles, herramientas e instrumentos de medición, un medio de transporte y acceso a Internet a la mayoría de los trabajadores, entre otras, logrando un ambiente de trabajo propicio para la realización del servicio con la calidad requerida por los clientes.

Análisis de los factores operacionales

➤ Comunicación

Es imprescindible mantener una comunicación constante con el cliente para garantizar el descubrimiento de sus necesidades presentes y futuras e identificando las características de calidad real del servicio; las encuestas a todas las órdenes de trabajo en un término entre 10 y 15 días posteriores a la realización del servicio permite mantener un muestreo constante de las opiniones del cliente, además que están establecidas las visitas a los clientes y los mismos tienen acceso al servicio por varias vías: personal, telefónica o por correo electrónico. No se ha logrado mantener el libro de quejas y sugerencias en un lugar visible y de fácil acceso para los clientes, no se ha logrado automatizar las quejas de los clientes estatales para un mejor control del término de las mismas. Existen incumplimientos con el índice de satisfacción al cliente, con el índice de daños a la propiedad y se identifican

deficiencias en la atención de las llamadas recibidas con una atención igual o menor a 180 segundos.

Los canales de comunicación interna entre los clientes internos de la empresa son deficientes medidos por la capacidad de respuesta de la empresa con que son atendidos (Comunicación horizontal)

La solución oportuna a las quejas de los clientes, la decidida acción ante los servicios comerciales solicitados, así como una adecuada orientación y alta profesionalidad en el desempeño, son los indicadores del buen trabajo de la organización.

Clasificación de las quejas (procedimiento UC-CC-0010 modificado 2015):

1. Alto o bajo importe
 - ✓ CEE defectuoso
 - ✓ Error de lectura
 - ✓ Error de facturación
 - ✓ Mal promedio
 - ✓ Deficiencia en la conexión
 - ✓ Tierra en la instalación
2. Variación de voltaje
3. Daño a la propiedad
 - ✓ Daño provocado
 - ✓ Demora en la visita y confección del expediente
 - ✓ Demora en la reposición del equipo
4. Inconformidad en el tiempo de atención
 - ✓ Demora en ejecutar los servicios comerciales (Aumento de capacidad, variado de lugar y nuevo servicio) ya sea por la visita del inspector o por la ejecución.
 - ✓ Demora en atención a quejas
 - ✓ Demora en la reconexión
5. Trato del personal de la empresa
 - ✓ Lector cobrador
 - ✓ Inspector
 - ✓ Operario del carro (linieros)

✓ Personal de la oficina comercial

A continuación se detalla la metodología a seguir para la atención a una queja, reclamación u orientación; el cliente puede hacerlo por las vías estipuladas ya sea personal, carta, correo o telefónica 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 realizó 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.

Para realizar cualquier solicitud de servicio comercial, el cliente se personaliza a realizar una solicitud siendo atendido por el personal encargado de Atención al Cliente de cada sucursal quien toma los datos pertinentes y los ingresa en el software informático diseñado para este tipo de solicitudes denominado Centro de

Atención al Cliente (CACLI) el cual guarda un historial donde se le da seguimiento a la misma y comienza a contar los días desde que el cliente hace su solicitud hasta su ejecución y puesta en marcha, los servicios comerciales se dividen en:

Nuevos Servicios: Es el servicio que se le brinda a todo cliente por primera vez ya sea residencial o no

Variado de Lugar: Cambiar la posición en que se encuentra instalado uno o varios Contadores de Energía Eléctrica (CEE), en dependencia del deseo o necesidad del usuario. Es el único de los servicios comerciales el cual se cobra su ejecución mediante la aplicación de la tarifa A-182-83 del Comité Estatal de Precios.

Aumento de Capacidad: Es cuando se varía el voltaje a un inmueble residencial o estatal, por aumento de carga en el mismo; esto conlleva un cambio de CEE.

Al registrarse cualquiera de estas solicitudes se le da la orden de trabajo a un inspector eléctrico que realiza una visita técnica al lugar teniendo un término de 10 días hábiles para dicha acción , en la cual determinará en cualquiera de los casos la existencia de las condiciones técnicas necesarias para recibir el servicio solicitado y el resultado de esta visita lo informa a través del modelo INVESTIGACION DE SOLICITUD DE SERVICIOS según se establece en el Manual de Consumidores de la Unión Eléctrica, procedimiento UC-CC-0001 modificado en 2015 el cual se relaciona a continuación.

Nuevo Servicio:

En la investigación de solicitud del nuevo servicio se supervisan si las instalaciones interiores reúnen las condiciones técnicas según establece el Código de Seguridad Eléctrico de la Ley Eléctrica 1287, (1975), si cumple los requisitos se emitirá el modelo Contrato de Servicio Eléctrico-Sector Residencial (H-982), facilitando los siguientes datos: (ver **Anexo 7**)

1. Nombre y Apellidos del solicitante.
2. Número de carné de identidad.
3. Dirección del inmueble en cuestión detallando:
 - a) Calle y Número, si no tiene número, detallar si la acera es de numeración par o impar.
 - b) Nombre de las entre calles.
 - c) Planta baja o alta, pasaje y número o letra del apartamento, según el caso.

d) En las zonas rurales se informará el nombre o el número de carretera y número del kilómetro y/o nombre de la finca donde se encuentra ubicado el inmueble.

e) Teléfono.

f) Cantidad de personas del núcleo familiar.

Presentando del documento idóneo que acredite que el solicitante se encuentra en posesión legal del inmueble. Se aceptan cualquiera de los siguientes documentos:

a) Escritura de propiedad o título de propiedad de la vivienda.

b) Certificado de usufructo gratuito permanente.

c) Certificado de habitable expedido por la Dirección de Vivienda correspondiente.

d) Licencia de Construcción para nuevas viviendas con facilidades temporales construidas, exceptuando los desgloses o viviendas existentes.

e) Resolución de permuta.

f) Contrato con el organismo propietario del inmueble otorgando el uso usufructo al solicitante del servicio.

g) Autorización para la construcción u ocupación de una vivienda expedida por el organismo competente en esa zona: ANAP, Poder Popular, Cooperativa e Hydroenergía.

Variado de lugar:

Cuando por situaciones determinadas de un cliente, sea necesario un variado de lugar o cambio de posición del CEE se confeccionará la Orden de Servicio con los datos proporcionados por el cliente según el modelo UC CM 0091 (ver **Anexo 8**). Se inspeccionará el lugar para determinar la posibilidad de ejecución del trabajo, informándole al cliente a través del modelo UC-CM 0092 (ver **Anexo 9**) Investigación de Solicitud de Servicios, los resultados de la inspección. Si el trabajo es ejecutable se le informará al cliente que debe presentarse en la oficina comercial para realizar el pago del mismo, mediante la aplicación de la tarifa A-182-83 del Comité Estatal de Precios ascendente a \$ 6.00, efectuándose el cobro mediante el modelo 830-0026 (H-71) Recibo de Ingresos.(Ver **anexo 10**). De los servicios comerciales el Variado de lugar es el único que se cobra su ejecución según se plantea anteriormente.

Aumento de capacidad: Se inspecciona al cliente haciendo un levantamiento de la carga y se emite el modelo H-65 orden de conexión y desconexión declarando en el mismo la causa de dicha solicitud y el tipo de metro a instalar. (Ver **Anexo 11**)

Al encontrarse lista la documentación establecida para cualquier solicitud de las tratadas anteriormente se le facilita mediante el modelo (H-65) y el (UC-CM-0091) a los operarios del Área Técnica de la Empresa perteneciente al proceso de Distribución para su posterior ejecución debido al grado de especialización que requiere la tarea, quienes se subordinan directamente al jefe del técnico de cada UEB quien junto con el Despacho de Carga establecen el orden de prioridad del trabajo a realizar, aumentando así el tiempo promedio en días de solicitud de servicios comerciales por parte de los clientes e incidiendo esto en la elevación del índice de insatisfacción de los mismos.

NOTA: En los modelos utilizados el cliente emite su conformidad con el trabajo realizado, adolece de evaluar su satisfacción. En el modelo UC CM 0091 en el cual el cliente plasma su nombre con dos apellidos y firma en el momento de haber terminado el trabajo no registrándose así el verdadero sentir del mismo en cuanto a la satisfacción del resultado del servicio recibido desde su solicitud hasta su ejecución.

A continuación se expone en la **Tabla 3** la secuencia del tiempo promedio de los servicios comerciales solicitados por los clientes desde enero del 2016 al mes de mayo del año en curso. Se aprecia que la criticidad del tiempo comienza a partir del segundo semestre del año reflejándose la acumulación de los meses anteriores en los meses de verano donde comienzan las vacaciones y se eleva el calor en nuestro país y los clientes comienzan a tener la necesidad de nuevas solicitudes para su bienestar y confort.

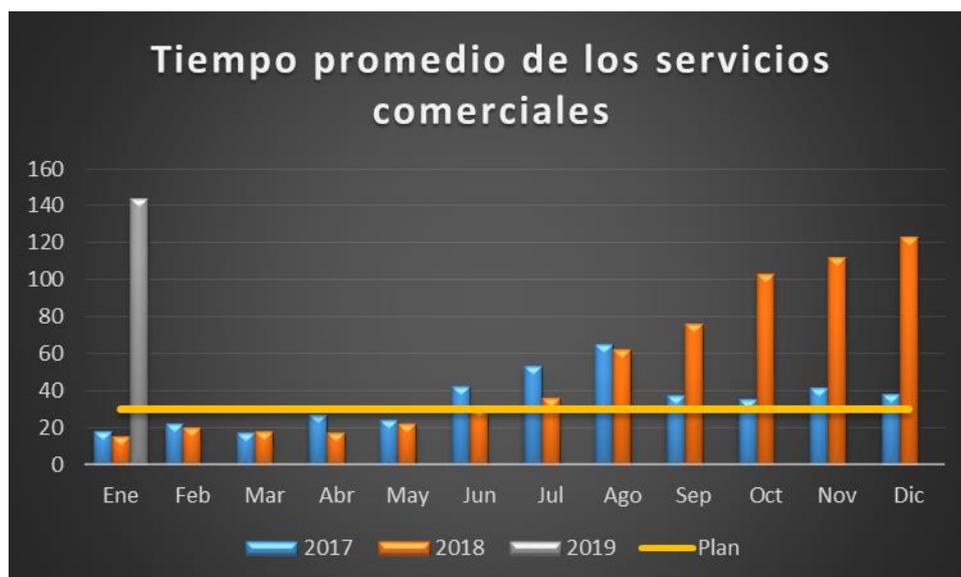
Tabla 3: Tiempos promedios de los Servicios Comerciales (en días)

EEVC	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2017	18	22	17	27	24	42	53	65	37	35	41	38
2018	15	20	18	17	22	30	36	62	76	103	112	123
2019	144											
Plan	30											

Fuente: Elaboración propia

El **gráfico 1** mostrado a continuación relaciona el tiempo promedio de Servicios Comerciales recogiendo dicho comportamiento de una forma más visual mostrándose el ascenso del tiempo a partir del mes de agosto de 2018

Grafico 1: Tiempo promedio de Servicios Comerciales



Fuente: Elaboración propia

Dicho comportamiento, atenta contra la satisfacción de los clientes y el criterio e imagen de la empresa.

➤ Diseño del control

En este análisis se aprecia que el diagrama de flujo declarado en la ficha de proceso no detalla todas las actividades y decisiones así como los puntos de control a la misma que se realizan en el intercambio y diagnóstico con el cliente, la falta de correspondencia entre lo reflejado en el Modelo UC-CM-0091 Orden de Servicio y la satisfacción de los mismos con el servicio recibido, puede incidir en el aumento del índice de quejas y reclamaciones, que pudieran ser resueltas en el intercambio con el cliente.

A continuación se despliegan los objetivos de calidad del proceso en cada una de sus actividades en la **Tabla 4**(ver flujograma del proceso **Anexo 12**).

El objetivo 2 de la UEB se corresponde con la implementación y mantenimiento de los sistemas de gestión y por tanto inciden indirectamente en cada una de las operaciones identificadas en el flujograma del proceso

Tabla 4: Matriz de relación Actividades del proceso AC-indicadores de calidad

Actividades	Indicadores
1. Recepción de las necesidades	O1I2, O1I8,O2I1,O2I2,O1I11

2. Identificar tipo de cliente	O119
3. Evaluar diagnóstico y medir satisfacción	O111,O112,O114,O115,O116,O117,O118, O1110
4. Orientación al cliente	O113,O211,O212,O111

Fuente: Elaboración Propia

En este análisis se puede apreciar que el diagrama de flujo declarado en el (**Anexo 12**) no detalla todas las actividades y decisiones que se realizan en el intercambio y diagnóstico con el cliente.

Se puede apreciar que a pesar de lo necesario que resultan los indicadores respecto al control de la calidad para los informes de cumplimiento de la dirección se aprecia que en su gran mayoría giran en torno a la evaluación de diagnóstico y la medición de la satisfacción de los clientes existiendo una redundancia en los mismos, como se aprecia en la cantidad de indicadores de la actividad 3 de la **Tabla 4**.

➤ Planificación

- Planificación de la calidad

Hasta el momento y como resultado de los intentos por alcanzar una planificación estratégica el Centro Integral de Atención al Cliente (CIAC), tiene aprobada su misión así como la visión las cuales se muestran a continuación:

Misión: Supervisar el funcionamiento del Sistema Integral de Atención al Cliente 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.

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.

En la planificación de la calidad que se realiza en la UEB están establecidos los parámetros de calidad a ser medidos y sus límites pero no se tienen en cuenta los posibles cambios del entorno en que se desenvuelve la organización. Están definidos los objetivos de la calidad y las acciones para darle cumplimiento a los mismos, pero no están claras las formas en que se llevarán a cabo (ver **Anexo 12**), incluso hay actividades en el diagrama de flujo que no reflejan con precisión la cantidad de decisiones que implica la comunicación con el cliente, al estar diagramadas de una forma muy general.

- Planificación estratégica

A continuación se refleja la relación de objetivos estratégicos empresariales y los objetivos de la UEB Atención al Cliente, **tabla 5**.

Tabla 5: Matriz de relación objetivos estratégicos empresariales-objetivos UEB AC

Objetivo de la empresa	Objetivos de la UEB Atención al cliente
1 Transmisión y Distribución	1
2 Comercial	1
3 Sistemas de Gestión	2
4 Inversiones	
5 Generación	1

Fuente: Elaboración Propia

Interrelación entre los factores claves y operacionales

Para el análisis de la interrelación dinámica entre los factores claves y los elementos operacionales se expondrán las diferentes causas de los problemas relacionados con los elementos operacionales de la planificación de la calidad; estas causas tienen origen en los factores claves como puede verse a continuación:

1. El diseño del sistema de gestión de calidad responde al cumplimiento de los requisitos de la NC ISO 9001:2015, pero hay redundancia en los controles al centrarse en pocas actividades.

2. Todas las actividades que realiza el personal no está debidamente documentada, al excluir un grupo de decisiones que debe tomar de acuerdo al seguimiento realizado a la solicitud de los clientes.

Correspondencia entre políticas y objetivos de calidad

Los objetivos de calidad traducen la política de la calidad en metas calculables, son desplegados del nivel estratégico al táctico para asegurar su logro, pero no están clarificadas las responsabilidades individuales para su cumplimiento. Se aseguran los recursos necesarios para cumplimentarlos. Los objetivos están en correspondencia con la política pero las acciones para garantizar su cumplimiento no están definidas.

Listado de los fallos y errores

En la UEB se encuentran establecidas las acciones de control para cada efecto no reflejándose los riesgos relacionados con la satisfacción de los clientes de cada proceso por lo que se adjunta la misma y se refleja en la **tabla 6**.

En las columnas del plan de prevención se hacen coincidir los modos de fallo del AMFE con los riesgos, los efectos con las posibles manifestaciones negativas y las acciones a aplicar para contribuir a minimizar o eliminar las causas que provocan el riesgo, (Plan de prevención de riesgos UEB. 2018). A continuación en la **Tabla: 6** se refleja el análisis de los fallos y el efecto que trae consigo en el proceso comercial adjuntándole el riesgo relacionado con la satisfacción de los clientes y el efecto correspondiente al mismo

Tabla 6: Registro de análisis de riesgo

Área		Fecha de Elaboración
Actividad /proceso	Modo de fallo/Riesgo	Efecto
Comercial	Daño a la propiedad (Interna) y (Externo)	Alterar el orden en la tramitación de la queja y vulnerar el Sistema de Control para obtener beneficios propios.
		Tramitar de forma improcedente quejas con causas técnicas falsas, siendo favorecidos los clientes indebidamente.
		Apropiación indebida de equipos dañados recogidos al cliente

		Falta de contratos para reparar equipos recuperables -Llevar los equipos a reparar en talleres que no se incluyen en el contrato.
		Violación del procedimiento de daño a la propiedad.
	Atención a la población (Interno)	-Falta de atención a las quejas y denuncias de la población a niveles de gobierno, PCC, Unión Eléctrica y MINEM. -No realizar las visitas en términos establecidos. -Insatisfacción de los clientes.
		Violación de la Instrucción de atención al cliente y de la Resolución 248/15
	Centro de Control (Interno)	Falta de Control en los servicios comerciales. -Falta de seguimiento a la solución de los planteamientos del poder Popular
	Atención Telefónica (Interno)	Incumplir con el Manual de Atención Telefónica.
		Maltrato a los clientes por las operadoras.
	Comunicación Institucional (Interno)	Incumplimiento del Manual de Gestión de la Comunicación Institucional
	Satisfacción de los clientes	Los instrumentos para la evaluación y seguimiento de la satisfacción del cliente no son objetivos
		El modelo UC CM 0091 solo refleja la conformidad con el servicio recibido en el momento de ejecutarse la orden de trabajo
		Desorientación a los clientes ante una queja o reclamación

Fuente: Elaboración propia a partir del plan de prevención de riesgos de la UEB

Análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico

Del diagnóstico de la planificación de la calidad se identifican como principales dificultades:

1. Existen incumplimientos con el índice de satisfacción al cliente
2. Los canales de comunicación interna entre los clientes internos de la empresa son deficientes. (Comunicación horizontal)

3. Deficiencia en la atención de las llamadas recibidas con una atención igual o menor a 180 segundos
4. No se mantiene al 100% el Sistema de gestión de la calidad
5. No se lleva el modelo de registro de quejas de consumidores, ni se tramitan mediante el modelo establecido
6. No se cumple con el tiempo promedio de los Servicios Comerciales
7. Deficiencias en algunos de los procedimientos como el UC-CC-0009 (Atención a daños de la propiedad) y UC-CC-0010 (Investigación y atención a quejas)
8. Existen incumplimientos en los plazos fijados para el procesamiento de las quejas de los clientes.
9. Los objetivos están en correspondencia con la política pero las acciones para garantizar su cumplimiento no están definidas.
10. No se reflejan los riesgos relacionados con la satisfacción de los clientes del proceso.

Es significativo que los elementos de mayor incidencia negativa en el diagnóstico de la planificación de la calidad se encuentran en los factores operacionales, limitando la necesaria interrelación con los factores estratégicos.

2.6 Plan de mejora

En la **tabla 7** se muestran los objetivos estratégicos y los indicadores de la UEB, reflejándose con los números (1,2,3,4,5,9) el cual su ejecución se va fuera del proceso y los que se muestran representados con los números (6,8,10) presenta responsabilidades de ejecución compartidas con otros procesos de la empresa.

Tabla 7 Objetivos estratégicos de la UEB Vs Indicadores del proceso

Objetivos Estratégicos	Indicadores
Alcanzar niveles de satisfacción del Cliente de más de 87%, mejorando en 8,8% respecto al 2018, con un adecuado desempeño de los procesos de atención a quejas, planteamientos y	1. Disminución del índice de equipos dañados por cada 1000 clientes de 4.25 a 3.66
	2. Disminución del índice de equipos dañados por cada 100 quejas técnicas de 4.06 a 3.67
	3. Incremento del % de solución de los equipos dañados de un 88% a un 92.20%

solicitudes de servicios comerciales. (Asociado a los Lineamientos No. 205, 208, 264, 271, 129,142)	4. Mejora del % de solución a planteamientos al cierre del proceso 1 del Mandato XVI de 93.36 a 100% 5. Mejora del % de solución a planteamientos al cierre de los procesos 2, 3 y 4 del XVI Mandato de un 74.9 % a un 85 %. 6. Tiempo de solución a los servicios comerciales en 30 días. 7. Cumplimiento al 99% del Plan de Acciones de la Estrategia de Comunicación de la Empresa 8. Cumplimiento del total de quejas de atención a la población con respuesta en un plazo \leq 60 días 9. Cumplimiento del total de quejas de atención a la población por organismo rector \leq 30 días 10. Índice de satisfacción percibida del cliente externo de 78.14 a 87 puntos en el semestre. 11. Mejora en un 99 % la calidad de la información brindada vía telefónica al cliente
Mejorar en 1 % los sistemas de gestión y control interno (Asociado al Lineamiento del PCC No. 6, 8, 104, 105, 255 y 271)	12. Cumplimiento del cierre de las no conformidades en fecha. 13. Disminución en un 2 % los riesgos laborales importantes identificados con relación al año anterior y no tener accidentes fatales en el año 14. Mejoramiento en el desempeño del Control Interno. 15. Cumplimiento del 95 % de los Requisitos Legales vigentes aplicables 16. Mejora de un 45 % de solución del banco de problemas de la UEB. 17. Cumplimiento del Plan de Capacitación al 94%, como herramienta para mejorar la productividad 18. Cumplimiento de los planes de consumo de los portadores energéticos. 19. Cumplimiento del Plan de Materia Prima

Fuente: Elaboración propia

El plan de mejora se concibe utilizando la herramienta 5W2H por sus siglas en ingles de What (“qué acción” y “que tiene que hacer”), Who (“quién es el responsable”), When (“cuándo se hace”), Where (“dónde se hace”) y de Why (“por qué se hace”), así como de How (“cómo se hace”) y How many o How much (“con qué recursos”) utilizado igualmente por González Cruz (2014) y se presenta en el **Anexo 13**.

Dentro del plan de mejora se propone insertar en el modelo UCCM- 0091 la **tabla 8** que se muestra a continuación referente a la medición de la satisfacción de los clientes y coherentes con las características de calidad real identificadas (**Anexo 14**)

Tabla 8: Medición de la satisfacción

Características de calidad	E	B	R	M
1. Garantía del servicio	_____	_____	_____	_____
2. Rapidez en las soluciones	_____	_____	_____	_____
3. Confiabilidad del servicio	_____	_____	_____	_____
4. Información brindada sobre el servicio	_____	_____	_____	_____
5. Atención y trato	_____	_____	_____	_____

Fuente: Elaboración propia

2.7 Conclusiones parciales

- El procedimiento de diagnóstico utilizado es García Rodríguez (2017) siendo este el más asequible al objeto de estudio de los encontrados en la literatura ya que abarca un conjunto de acciones coherentes y necesarias para un diagnóstico eficaz permitiendo conocer las causas que originan los problemas en la organización objeto de estudio práctico.
- Como puede apreciarse en el desarrollo del diagnóstico hay elementos que apuntan a la intención y capacidad de la UEB Atención al Cliente para el establecimiento de la planificación estratégica de la calidad y las principales deficiencias se encuentran en los factores operativos de la planificación de la calidad.
- El plan de mejora se concibe utilizando la herramienta 5W2H por sus siglas en ingles de What (“qué acción” y “que tiene que hacer”), Who (“quién es el responsable”), When (“cuándo se hace”), Where (“dónde se hace”) y de Why (“por qué se hace”), así como de How (“cómo se hace”) y How many o How much (“con qué recursos”).

Conclusiones generales

- El estudio bibliográfico realizado para la construcción del marco teórico - referencial, permitió escoger un procedimiento que se ajusta a las necesidades y/o particularidades del objeto de estudio porque refleja de manera coherente y sencilla la forma de aplicarlo, describe cada etapa de forma detallada y es de fácil adaptación a otro proceso en la organización .
- Con el diagnóstico realizado, utilizando el procedimiento escogido, se identifican 10 problemas asociados a la planificación de la calidad en la UEB Atención al cliente, de ellos 2 (20%) están asociados a los factores claves de la empresa y 4 (40%) a los procesos operativos que se desarrollan en la UEB.
- Se plantea un plan de mejoras de la calidad en la UEB Atención al Cliente, que contiene 30 acciones para dar cumplimiento a los problemas identificados en el diagnóstico y garantiza a su vez cumplir los indicadores del proceso y los objetivos estratégicos de la Empresa Eléctrica Villa Clara.

Recomendaciones

1. Aplicar el procedimiento de diagnóstico a otros procesos en la organización.
2. Extender el trabajo a las demás empresas provinciales.
3. Reconsiderar los indicadores a medir en la UEB Atención al Cliente de la EEVC.
4. Divulgar los resultados del trabajo, así como aplicar los resultados de la investigación.

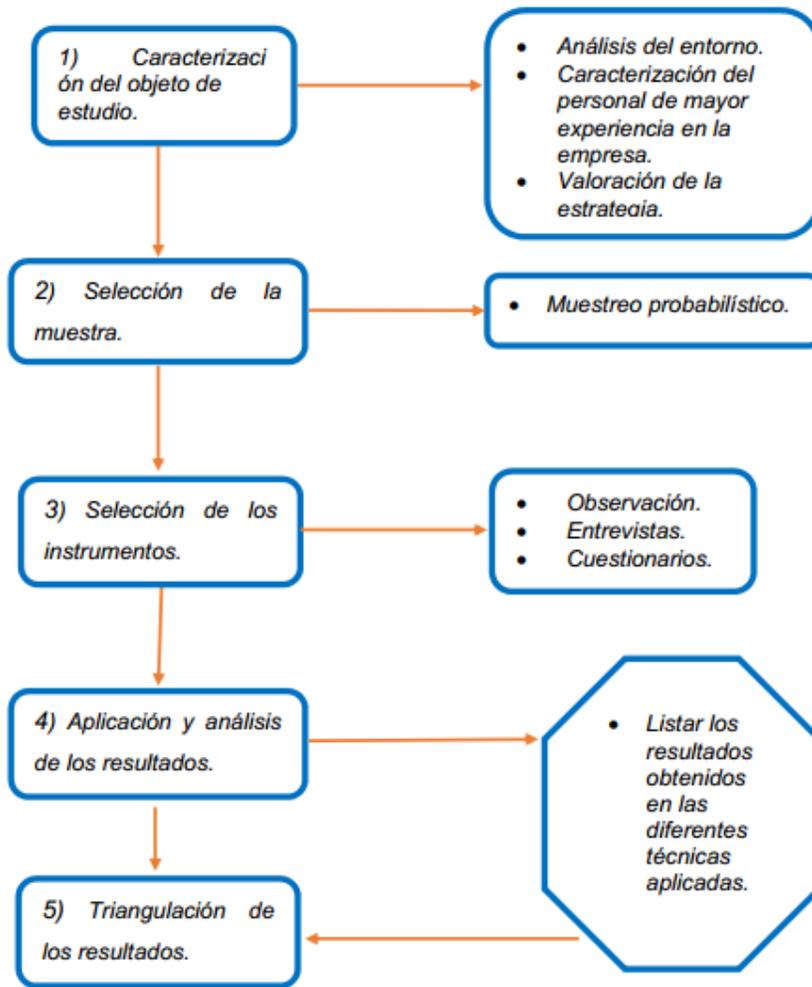
Bibliografía

1. Calidad en el servicio al cliente.
2. 9000:2015, N. I. Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario. Traducción Certificada.
3. 9001:2015, N. I. Gestión de la calidad;Gestión de los recursos.
4. 9001:2015, N. I. Metodología para la implantación de la
5. NC ISO 9001: 2015.
6. ARMOA, J. 2016. ISO 9001: 2015. Delineamiento y Recomendaciones.
7. BENAVIDES, C. D. 2012. Algunas aproximaciones teóricas acerca de la comunicación organizacional. Artículo aprobado para publicar en Boletín Direccentro. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. .
8. BOARD, O. P. 2004. *Developing Consistent Administrative Performance Measures For State*
9. BUENO CAMPOS, E. 1996. *Dirección Estratégica de La Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*, Pirámide, Madrid.
10. BURGWAL, G. C., JUAN CARLOS 1999. *Planificación Estratégica y Operativa aplicada a gobiernos locales. Manual de Facilitación.*
11. CROSBY, P. B. 1994. *Calidad Total Para El Siglo XXI*, Mcgraw Hill Interamericana de México S.A. de C.V. Ciudad México
12. DEMING, W. E. 1989. *Calidad, Productividad Y Competitividad: La Salida de La Crisis*, Ediciones Díaz de Santos, S.A., España.
13. ESPINOSA, N. 1986. Dirección de La Calidad. Edición Revolucionaria.
14. FEIGENBAUM, A. V. 1994. *Control Total de La Calidad.*
15. FEIGENBAUM, A. V. 1997. *Changing Concepts and Management Of Quality Worldwide*, Quality Progress. December
16. FERNÁNDEZ CLÚA, M. 2003. Memorias de Planificación de la Calidad. Memorias de la Maestría de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales, UCLV. .
17. HERNÁNDEZ COMPANION, A. 2015. *Procedimiento para el perfeccionamiento del sistema de información en los procesos de la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.*, UCLV.
18. [HTTP://BENCHMARKING-IN-EUROPE.COM](http://BENCHMARKING-IN-EUROPE.COM). 2019. Available: <http://benchmarking-in-europe.com>.
19. [HTTPS://ABC-CALIDAD.BLOGSPOT.COM](https://ABC-CALIDAD.BLOGSPOT.COM). 2019. Available: <https://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/responsabilidad-de-la-direccion.html?m=1>.
20. IGLESIAS, G. B. 2008. *Diagnóstico del Sistema de información en el CAM Villa Clara*. Informe de investigación terminada.
21. ISHIKAWA, K. 1988. *¿qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa.*

22. JURAN, J. M. G. F., M 1993. *Manual de control de la calidad*, Mc Graw Hill. Madrid.
23. MACLEOD, P. L., P ; ESQUIVIAS, P 2002. *Planificación Estratégica y Financiera Integrada para Organizaciones no gubernamentales*, The Nature Onservancy, Virginia.
24. MONTERA SÁNCHEZ, I. 1994. Organización En Procesos De La Facultad De Ciencias Empresariales de la UCLV. Trabajo De Diploma. Universidad Central de las Villas Facultad de Ciencias Empresariales.
25. NAVAS LÓPEZ, J. E. G. M., L. 2002a. *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*, Civitas, Madrid.
26. NAVAS LÓPEZ, J. E. Y. G. M., L. A. 2002b. *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones. Civitas, Madrid.*
27. PCC 2016. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución. VII Congreso Del Partido Comunista De Cuba. 47.
28. PEEL, M. 1993. *El servicio al cliente*, ,Ediciones Deusto, España.
29. PERÉZ, J. 1994.
30. PORRO JIMÉNEZ; 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. . UCLV.*
31. QUIN QUINN, J. B. G., CHRISTOPHER E 1987. *Will Services Follow Manufacturing.*
32. RIVERO , M. F. A., 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. . UCLV.*
33. [WWW.AULAFACIL.COM](https://www.aulafacil.com). 2019. *Factores claves del exito* [Online]. Available: <https://www.aulafacil.com/cursos/estrategia/empresarial-basico/factores-claves-de-exito-l20772>.
34. [WWW.CLUBCALIDAD.ES](http://www.clubcalidad.es). 2019. Available: [Http://Www.clubcalidad.es/planificar](http://www.clubcalidad.es/planificar).

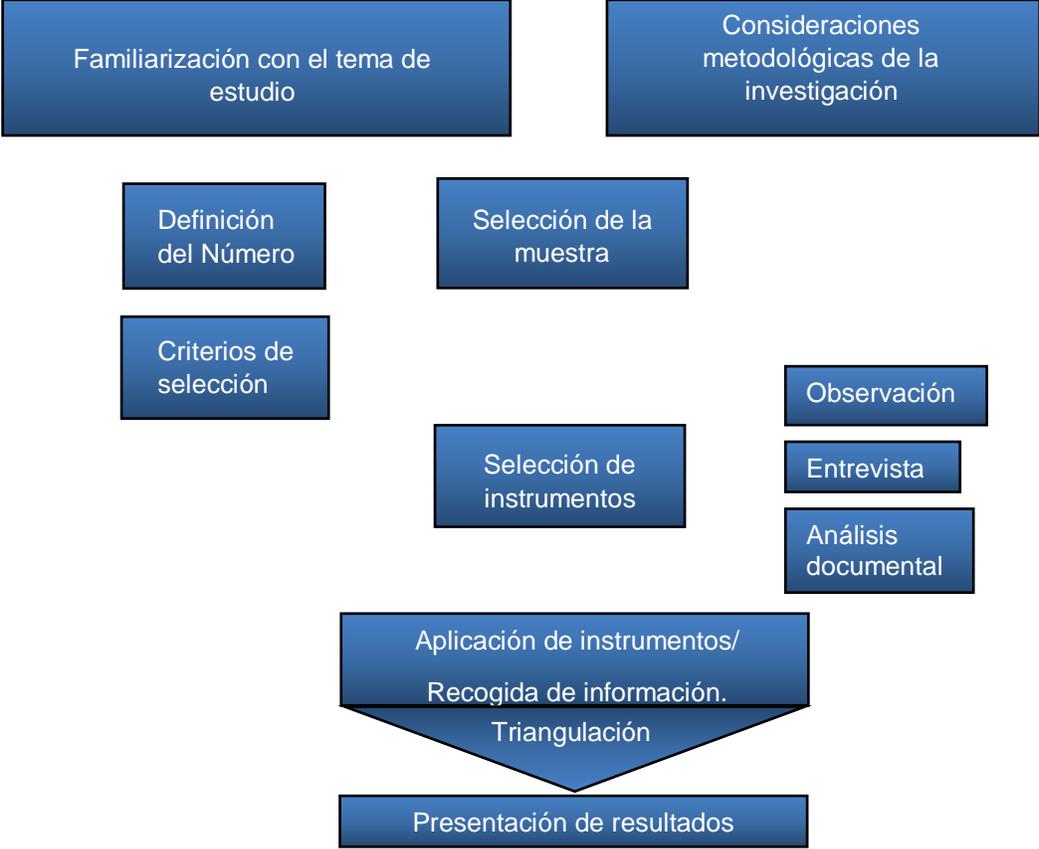
Anexos

Anexo 1: Benavidez



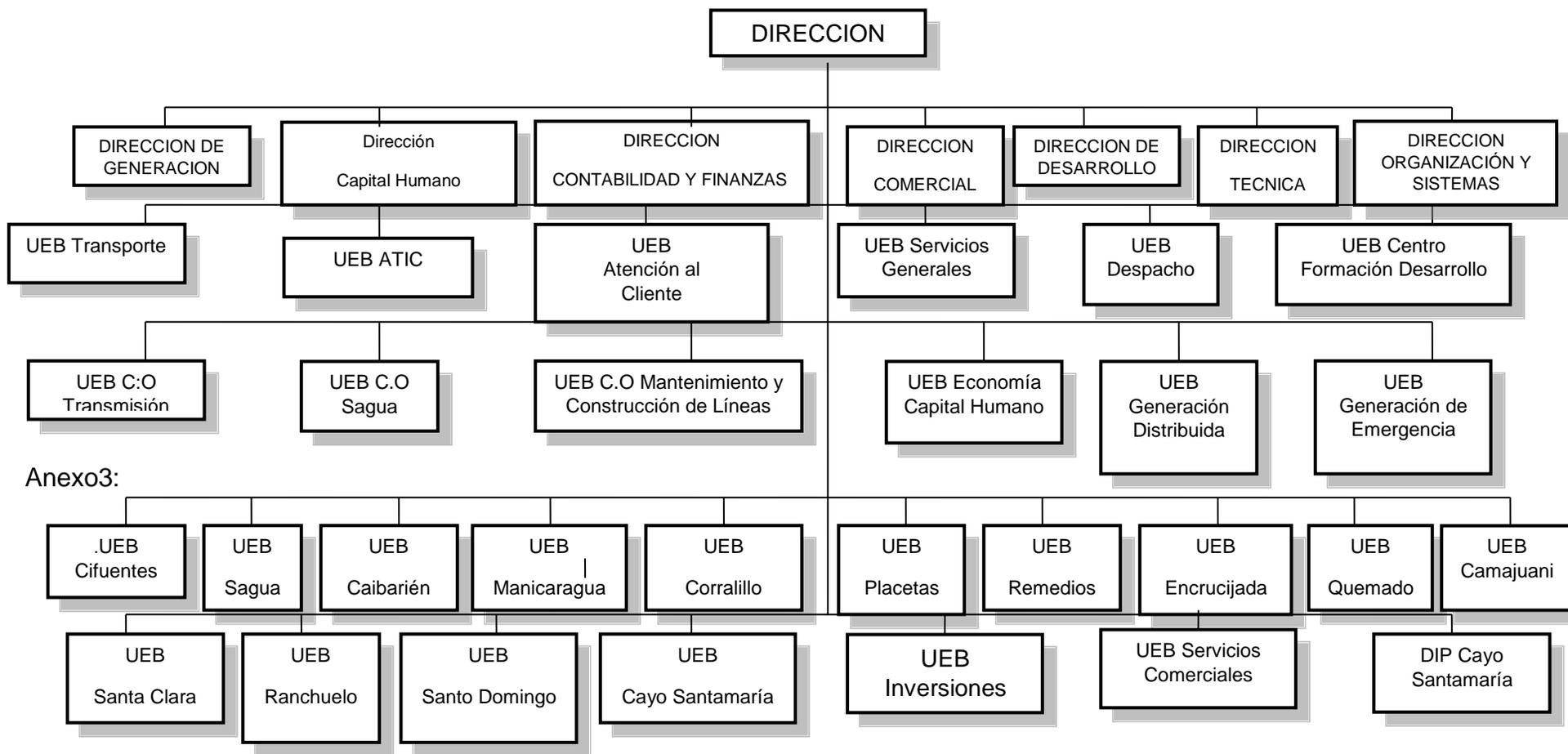
Fuente : (Hernández Companion, 2015)

Anexo 2: Iglesias

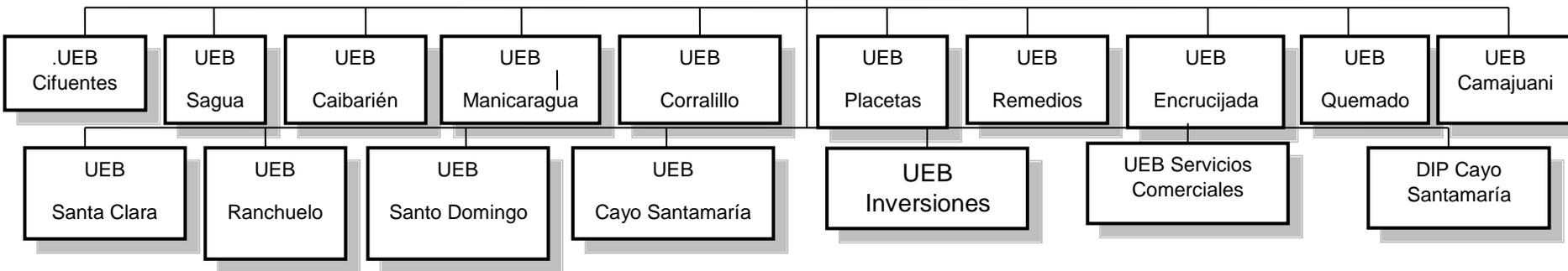


Fuente: (Hernández Companion, 2015)

Anexo 3: Organigrama de la empresa

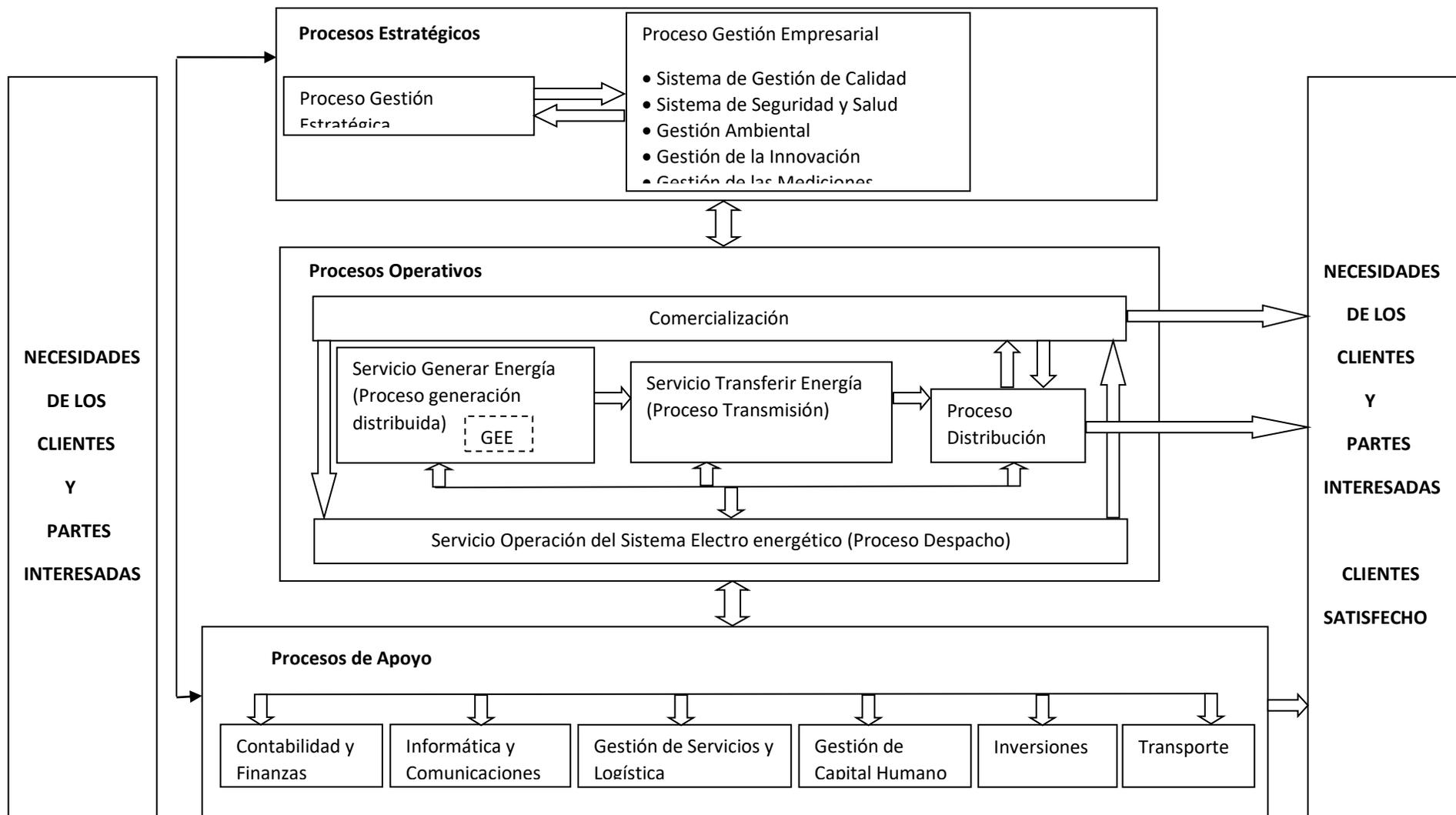


Anexo3:



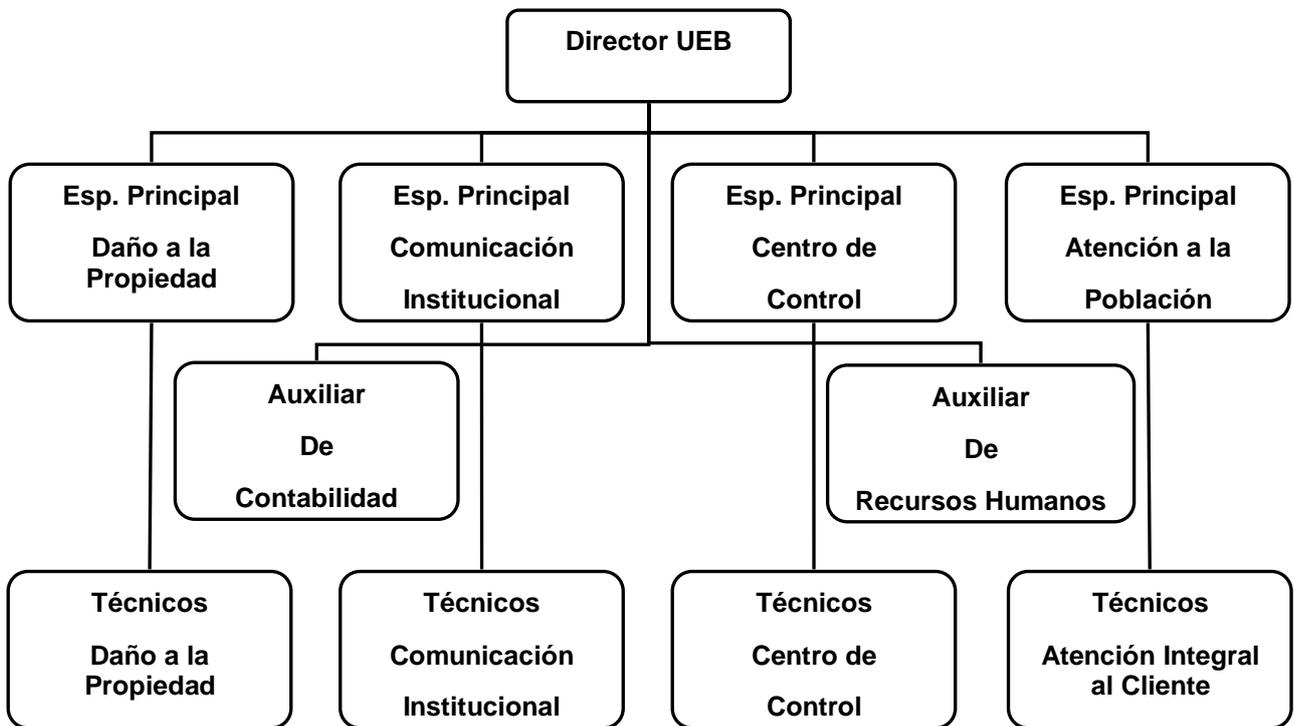
Fuente: Documentos de la empresa

Anexo 4: Mapa de procesos



Fuente: Documentos de la empresa

Anexo 5 Organigrama de la UEB Atención al Cliente



Fuente: Documentos de la Empresa

Anexo 6:

CRITERIO DE MEDIDA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA ELÉCTRICA VILLA CLARA PARA EL 2019.

PROCESO COMERCIAL. ATENCIÓN AL CLIENTE.

OBJETIVO No 1: Alcanzar niveles de satisfacción del Cliente de más de 87%, mejorando en 8,8% respecto al 2018, con un adecuado desempeño de los procesos de atención a quejas, planteamientos y solicitudes de servicios comerciales. (Asociado a los Lineamientos No. 5, 205, 208, 264, 271)

Lineamiento 5. Continuar fortaleciendo el papel del contrato como instrumento esencial de la gestión económica, elevando la exigencia en su cumplimiento en las relaciones entre los actores económicos.

Lineamiento 205. Se priorizará la identificación permanente del potencial de ahorro en el sector estatal y privado, así como la ejecución de acciones para su capacitación.

Lineamiento 208. Proyectar el sistema educativo y los medios de comunicación masiva en función de profundizar en la calidad e integralidad de la política enfocada al ahorro y al uso eficiente y sostenible de la energía.

Lineamiento 264. Perfeccionar la protección al consumidor adoptando medidas que coadyuven a asegurar sus derechos por quienes producen, comercializan y prestan servicios en general.

Lineamiento 271. Fortalecer el control interno y externo ejercido por los órganos del Estado, los organismos, las entidades, así como el control social sobre la gestión administrativa; promover y exigir la transparencia de la gestión pública y la protección de los derechos ciudadanos. Consolidar las acciones de prevención y enfrentamiento a las ilegalidades, la corrupción, el delito e indisciplinas sociales.

Crterios de medida asociados al objetivo:

INDICADORES Y METAS ASOCIADOS AL OBJETIVO							
No.	Indicadores	UM	Valor	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
1	Disminución del índice de equipos dañados por cada 1000 clientes de 4.25 a 3.66	U	uno	4.20	4.1	3.95	3.66
2	Disminución del índice de equipos dañados por cada 100 quejas técnicas de 4.06 a 3.67	U	uno	4.0	3.93	3.80	3.67

3	Incremento del % de solución de los equipos dañados de un 88% a un 92.20%	%	uno	89	90	91.15	92.20
4	% de solución a planteamientos al cierre del proceso 1 del Mandato XVI de 93.36 a 100%	%	uno	-	-	-	100
5	% de solución a planteamientos al cierre de los procesos 2, 3 y 4 del XVI Mandato de un 74.9 % a un 85 %.	%	uno	75	77	80	85
6	Tiempo de solución a los servicios comerciales en 30 días.	días	10	10	10	10	10
7	Cumplimiento al 99% del Plan de Acciones de la Estrategia de Comunicación de la Empresa	%	99	99	99	99	99
8	Cumplimiento del total de quejas de atención a la población con respuesta en un plazo \leq 60 días	días	60	60	60	60	60
9	Cumplimiento del total de quejas de atención a la población por organismo rector \leq 30 días.	días	30	30	30	30	30
10	Índice de satisfacción percibida del cliente externo de 78.14 a 87 puntos en el semestre.	U	uno	79	79	87	87

Grado de Consecución: EFICACIA

Bien: Cuando el total de los indicadores previstos, estén en valores iguales o superiores a los planificados.

Grado de Consecución: EFICACIA

Se evalúa de Regular los índices de satisfacción al cliente, cuando 5 de los indicadores previstos alcanzan valores iguales o superiores a los siguientes:

- Índice de equipos dañados 4.0
- Reposición de equipos dañados 90%
- % de Clientes satisfechos. 80 % e inferiores al 87%
- Quejas y solicitudes atendidas fuera de término > Plan
- Tiempo de solución a los servicios comerciales 11 y 15 días
- Mejorar el % de solución a planteamientos al cierre de los procesos 2, 3 y 4 Del XVI Mandato. 80%.

- Respuesta al 97 % de los planteamientos de los electores al cierre del proceso 1 del mandato XVI
- Cumplir el 98 % del Plan de Acciones de la Estrategia de Comunicación de la Empresa.

Se evalúa de Mal los índices de satisfacción al cliente, cuando más de 5 de los indicadores previstos estén por debajo de los siguientes rangos.

- | | |
|--|----------------|
| • Índice de equipos dañados | 3.68 |
| • Reposición de equipos dañados | <87.9% |
| • % de Clientes satisfechos.
80% | Por debajo del |
| • Quejas y solicitudes atendidas fuera de término | >Plan |
| • Tiempo de solución a los servicios comerciales | >15 días |
| • Mejorar el % de solución a planteamientos al cierre de los procesos 2, 3 y 4
del XVI Mandato. | <74.9 % |
- Respuesta por debajo del 97 % de los planteamientos de los electores al cierre del proceso del mandato XVI
 - Cumplir por debajo del 97% el Plan de Acciones de la Estrategia de Comunicación de la Empresa.

Responsable: Directora UEB Atención al Cliente.

Anexo 7

Contrato del servicio eléctrico sector residencial

	MINISTERIO DE LA INDUSTRIA BASICA	Cód: UC-CM 0075
	UNION ELECTRICA	Rev: 01
	MANUAL DE CONSUMIDORES	Pág. 2 de 3

ANVERSO

832-0039 (H-982) El que suscribe, solicita por este medio a la Unión Eléctrica perteneciente al Ministerio de la Industria Básica, que le suministre energía eléctrica en la dirección expresada. La Unión Eléctrica le conectará el servicio o informará al solicitante las razones por las cuales requiere más tiempo o no puede ser efectuado, dentro de los diez días naturales siguiente a la fecha de solicitud. Este documento será efectivo a partir de la fecha de conexión del Servicio Eléctrico, considerándosele en vigor como contrato de ambas partes, para todo lo establecido en la Ley 1287 y su Reglamento, cuyas regulaciones más importantes se señalan al dorso.	Ciudad o Pueblo	Fecha:	C.	R.
	Calle	No	Piso	Apto
	Entre			
	Nombre y apellidos			
	Carnet de Identidad:			
	Clasificación	Tarifa		
	Documento Idóneo que lo acredita como poseedor legal de la vivienda			

 El cliente

 La Empresa

Este contrato no otorga derecho sobre la vivienda.

Copia Controlada:

Fecha de Emisión: 20.03.09

	MINISTERIO DE LA INDUSTRIA BASICA UNION ELECTRICA MANUAL DE CONSUMIDORES	Cód: UC-CM 0075 Rev: 01 Pág. 3 de 3
---	---	--

REVERSO

de acuerdo con la Ley 1287 de Enero 2, 1979 y del Reglamento del Servicio Eléctrico, se establecen, entre otras, las siguientes: **REGULACIONES SOBRE EL SERVICIO ELECTRICO**

1. El Usuario permitirá y dará todas las facilidades necesarias a los trabajadores de la Empresa para el acceso al inmueble a fin de obtener información relativa a la utilización de la energía eléctrica, lecturas, comprobaciones y cualesquiera investigación relacionada con el servicio eléctrico

2. Queda prohibido al Usuario vender o ceder a otra persona a título gratuito u oneroso, la energía eléctrica que le sea suministrada, dedicándola al exclusivo uso del inmueble para el cual se ha contratado.

3. Todas las instalaciones interiores, tanto aéreas como soterradas, más allá del equipo de medida en el punto de entrega, serán construidas, mantenidas y operadas por el Usuario, el que será responsable de los daños que ocasionen los defectos de la instalación de dicho sistema interior. El Usuario estará obligado a mantener sus instalaciones en tales condiciones de seguridad, que no constituyan riesgos para él y otras personas o Usuarios. El Ministerio de la Industria Eléctrica podrá retirar el servicio o negar su prestación si las instalaciones interiores no están de acuerdo con las normas reguladoras de las mismas, código de Seguridad Eléctrico, o sea, perjudicial a otros Usuarios.

4. El Usuario está obligado a solicitar de inmediato la baja del servicio eléctrico, cuando por cualquier causa deje de utilizarlo en el inmueble para el que ha sido contratado. De no efectuarlo, queda el contratante y quien realmente lo esté utilizando, obligados solidariamente al pago del consumo así como de los adeudos existentes.

5. Se prohíbe al Usuario manipular, cambiar o alterar el equipo de medida y la acometida del servicio; impedir su marcha correcta, el paso libre de la energía por éste y tomar corriente que antes no haya sido registrada por el mismo. En caso de incumplimiento intencional o culposo, el Usuario pagará los daños y perjuicios que de éste se deriven, con independencia de la responsabilidad criminal en que se pueda haber incurrido. Los sellos del metro contador violentados o desaparecidos y los alambres pelados antes de la entrada de dicho metro serán considerados como signo evidente de la infracción de esta cláusula.

6. El Usuario otorgará a la Empresa autorización para instalar sus líneas, transformadores, equipos de medidas y protección, desconectivos y otros equipos en o a través de espacios del inmueble, así como tomar derivaciones o emplear los tendidos para suministrar otros servicios evitando en todo caso, que dichas instalaciones ocasionen daños, perjuicios o molestias innecesarias al Usuario.

7. La Empresa tendrá derecho en todo momento a comprobar, reparar, cambiar o retirar los equipos de su pertenencia, del inmueble en que estuvieran colocados.

8. Las anomalías en el suministro de energía eléctrica que ocasionen daños y/o perjuicios a los equipos eléctricos de los Usuarios, obligarán a la Empresa a gestionar de los Organismos correspondientes la adecuada reparación por su cuenta, si dichas anomalías no han sido causadas por el cumplimiento de disposiciones u ordenes de autoridades civiles o militares, a caso fortuito o a fuerza mayor.

9. Toda contratación de servicio eléctrico será considerada por tiempo indefinido hasta tanto el Usuario comunique su voluntad de rescindirle a la Empresa, o incumpla las obligaciones a él inherentes, señaladas en la Ley 1287 y su Reglamento.

10. El consumo se determinará por medio de los equipos de medida que instale la Empresa.

En su defecto se determinará el consumo por la carga del servicio. En ambos casos se cobrará mensualmente, de acuerdo con las tarifas aplicables al servicio. En el caso de que el Equipo de Medida no marcara correctamente la cantidad de fluido consumido, se cobrará lo que se adeude con arreglo al consumo promedio, que se determinará de acuerdo con los consumos de los doce meses anteriores.

11. El Usuario está en la obligación de abonar su cuenta, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes al de la notificación.

12. El incumplimiento del abono de la cuenta dentro del periodo establecido en el punto anterior, será causa para suprimir el servicio, el que se restablecerá una vez hecho efectivo el adeudo pendiente, MAS la suma de tres pesos (\$3.00) por los gastos en que se incurre a causa de la reconexión dentro de las 48 horas siguientes, no considerándose pretexto para el no pago, la inconformidad del Usuario con el importe de la cuenta, la cual deberá abonar a reserva del resultado de la reclamación que presente.

13. La acción para reclamarse mutuamente la Empresa y el Usuario, por pagos indebidos y adeudos, prescribirá por el transcurso del término de doce (12) meses desde que se realizó el pago o se incurrió en el adeudo. La Empresa podrá retirar el servicio y rescindir el contrato cuando el Usuario incumpla cualesquiera de las obligaciones que le incumbe de acuerdo con la Ley 1287, su Reglamento o instrucciones complementarias, sin indemnización alguna por los daños o perjuicios que esta acción pueda ocasionarle.

14. Ambas partes contratantes designan esta Ciudad de _____ como lugar del contrato, domicilio legal para la práctica de cuantas diligencias, citaciones y requerimientos sean necesarios para el cumplimiento del mismo sometiéndose expresamente a sus Tribunales. Con la expresa renuncia al fuero de sus respectivos domicilios

Anexo 9: Modelo UC-CM- 0092 Investigación de Solicitud de Servicio

	INVESTIGACION DE SOLICITUD DE SERVICIOS
No. _____	Oficina: _____
Nombre y Apellidos: _____	
Dirección : _____	
Ruta: _____ Folio: _____ # CEE _____	
V/L: _____	N/S: __1__2 CV:110 x 220: _____
SE: _____	
Normas técnicas y necesidades de recursos	
Cantidad de acometida _____ metros	
Tubería para pasar acometida ___ si ___ no	
Retenida ___ si ___ no	
Altura de la acometida de 2.5m ___ si ___ no	
Acometida sobre la placa ___ si ___ no	
Alimentación de la vivienda al lado de un CEE ___ si ___ no	
La Instalación Interior cumple los requisitos técnicos ___ si ___ no	
No Banco Transformadores: _____	
Condiciones: ___ si ___ no	
Observaciones: _____	
Nombre y firma Cliente: _____	
Inspector: _____	Fecha: _____

Respuesta de la Investigación a la solicitud de servicio	
No. _____	Oficina: _____
Condiciones: ___ si ___ no	Fecha: _____ Hora: _____
Observaciones: _____	
Inspector: _____	Firma: _____
Cliente: _____	Firma: _____

Fuente: Manual de Consumidores de la Empresa

Anexo 10: Modelo 830-0026 (H-71). Recibo de Ingresos

 UNE <small>UNION ELECTRIC</small> 830-0026 (H-71)	RECIBO DE INGRESO (Original al cliente)		Día	Mes	Año
HE RECIBIDO DE:					
LA CANTIDAD DE:					
IMPORTE EN LETRAS					
CONCEPTOS			CUENTAS	IMPORTE	
TOTAL					
RECIBIDO: _____ FIRMA			No _____		

Fuente: Manual de Consumidores de la Empresa

Anexo 11: Modelo 831- 0001 (H-65). Orden de conexión y desconexión

ANVERSO

		831-0001 (H-65) MINBAS-UNE SERIE No. _____		CIE No	CIE No	Ciudad	DA	MES	AGO	CONTROL	ROUTA	FOJO					
ORDEN DE CONEXION Y DESCONEXION				CONECTADO	DESCONECTADO	Ata en:			No:	Piso:	Apto:						
				INSTALADO	RETIRADO												
Equipos	Cant.	KW Carga Conectada		Esteras		Entre:			Barrío o Rpto:								
Lampara I				Factor													
Lampara F				Lecturas		Nombre:											
Radio				Tipo													
Plancha				Vots		No. Carnet Identidad:		Codificación	Tarifa	Contrato No.							
Ventilador				Amps		Carga Contratada		Kw	C. A. E.	Cod. REEUP:							
Refrigerador				Alambre													
Televisor				Fases													
Computadora				Circuito													
				Il. Transf.													
				Piso		Carga Conectada		Kw									
Cocina				Acumul.	Máxima	Recond		Nuevos servicios - Clasificación									
Calentador-Ducha				Indicada	Demanda	Factor											
Lavadora				Lectura en:ent.		Actividad:		Cuenta Bancaria:									
Aire Acondicionado				Lectura de:aja													
Bomba Agua				Factor		Observación:											
Motores				Fecha:													
Órds				Operario:													
Total																	
Tornos de trabajo	Kva 1	Kva 2	Kva 3	SERVICIO		Requerido.		Baja en:		No:	Piso:	Apto:					
				Voltaje		Conectado.											
Acometida	Aérea		Sotomada														
	Cable	Desconecta															
Alambre No.			Fase	Servicio Esperado:		Hora:		Entre		Barrío Reparto	Control	Ruta	Folio				
Gabinete Fab.	Tipo		Manguera	Fecha:		A. M. P. M.											
No. Personas	Tel.								Metro	T Fijo	Conex	Desc	Tral	Recon	R.	Ret	Cambiar
Datos de Movimiento Ejecutado			Aprobado:														
No. H-65 anterior	Firma	Fecha															

Copia Controlada:

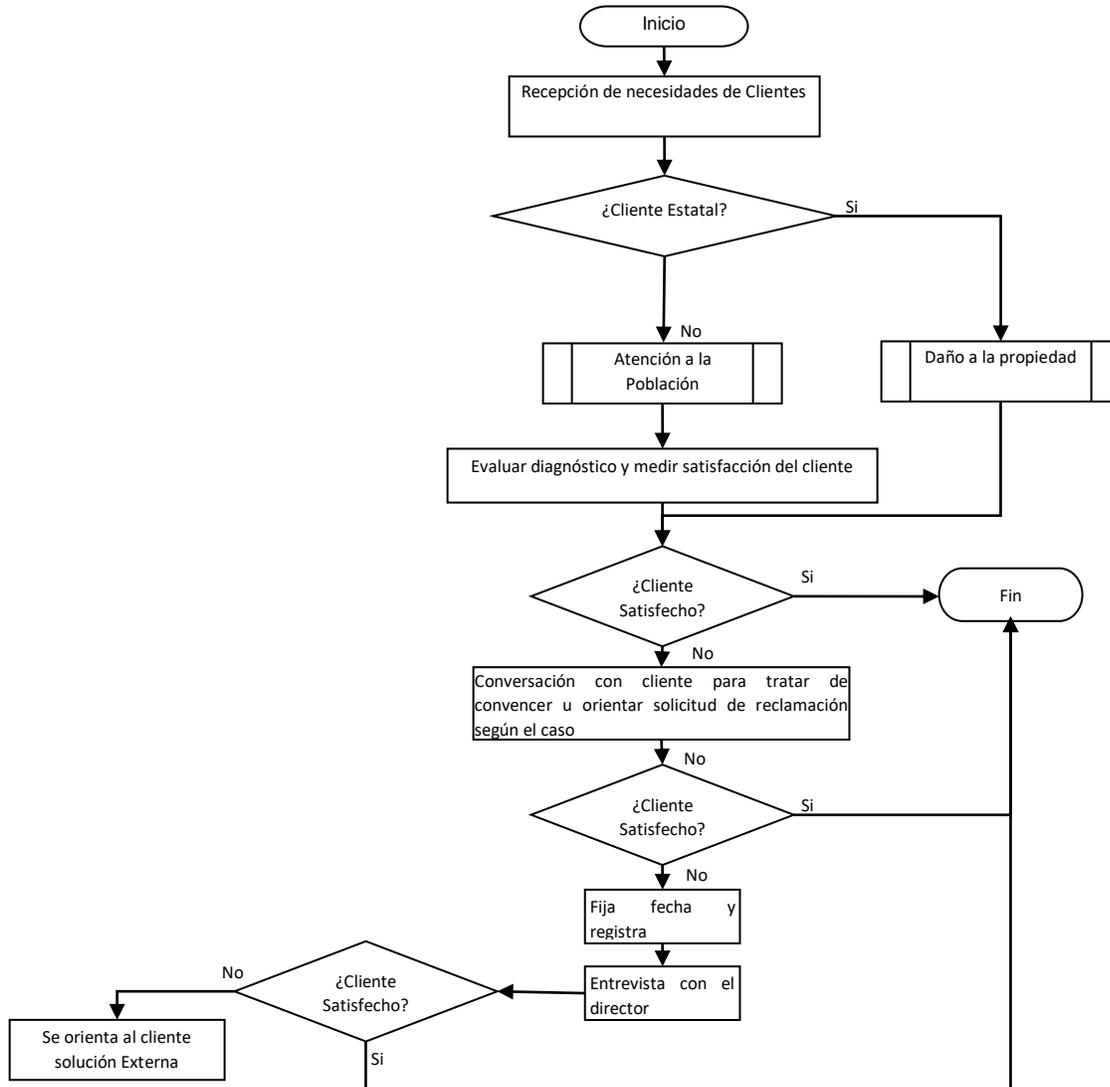
Fecha de Emisión: 22.10.10.

REVERSO

NO SE HA EJECUTADO PORQUE:			ORDENADO EJECUTAR EN:					
AUSENCIA DEL CLIENTE	REPARAR ENTRADA DE CORRIENTE		DIA	MES	AÑO	FORMA	NUMERO	
CLIENTE NO PERMITE	SERVICIO REQUIERE REPARACION					H-829		
DIRECCION EQUIVOCADA	ESTE SERVICIO DEBE PROTEGERSE					H-740-A		
FALTA LLAVE DE LA CASA	CARECER DE TRANSPORTE					H-740-B		
FALTA INSTALACION	CARECER DE MATERIALES					H-788		
FALTA ACOMETIDA	VOLTAJES ANORMALES ENTRE LA TIERRA Y LA FASES		FECHA VISITADO Y NO EJECUTADO					
FALTA CHUCHO GENERAL			DIA	MES	AÑO	OPERARIO		
FALTA CASETA CONTADOR								
NI CHO PEQUEÑO								
INSTALACION CON TIERRA			CLIENTE AVISADO					
INSTALACION EN CORTO CIRCUITO	NUMEROS DE LOS SELLOS			POR	DIA	MES	AÑO	POR
INSTALACION INADECUADA	LUGAR	ENCONTRADO	DEJADO	AVISO				
REPARAR O CAMBIAR GABINETE	TAPA			PERSONAL				
CONTADOR MAL SITUADO	TERMINAL			TELEGRAMA				
ESTORBA OTRO CONTADOR	GABINETE			OTROS				
NO HAY VOLTAJE REQUERIDO	ACOMETIDA			FIRMA CLIENTE:				
No DE CONTADOR EQUIVOCADO								
REPARAR ACOMETIDA	Observaciones:							
REPARAR INSTALACION								
REPARAR CASETA								
	ATENDIDO POR:							

Fuente: Manual de Consumidores de la Empresa

Anexo 12: Flujograma del proceso Atención al Cliente



Fuente: Documentos de la empresa

Anexo 13: Plan de mejora de la calidad en la UEB Atención al cliente

Objetivos estratégicos	Indicadores de la UEB	Acciones	Quién es el responsable	Qué tiene que hacer	Cuándo lo tiene que hacer	Dónde se hace	Por qué se hace	Cómo se hace	Con qué recursos
1. Alcanzar niveles de satisfacción del Cliente de más de 87%, mejorando en 8,8% respecto al 2017, con un adecuado desempeño de los procesos de atención a quejas, planteamientos y solicitudes de servicios comerciales	1. Disminución del índice de equipos dañados por cada 1000 clientes de 4.25 a 3.66	Divulgar por los medios de comunicación masiva el adecuado uso de los equipos electrodomésticos	Esp en comunicación Institucional	Conformar el guión, formato u orientar a terceras personas de lo que se quiere lograr	Trimestralmente	UEB, Tele Cubanacan, Periódico	Dar a conocer los elementos técnicos para el buen y adecuado uso de los efectos electrodomésticos	Elaboración y distribución de plegables, Spot televisivos, anuncios en el periódico	Papel, impresoras, Tics
		Actuar oportunamente una queja de un cliente por fluctuación de voltaje o avería	Técnico del centro de control	Introducir al CACLI con el número de reporte correspondiente	En el momento de ocurrencia	Centro de Control	Minimizar insatisfacción del cliente, daños a la propiedad, asegurar trazabilidad de la queja	Se toma la queja con los datos establecidos del cliente y se registra en el CACLI	Tics
			Especialista de atención a la población	Recepcionar la queja e ingresarlo al CACLI dándole el número de reporte para su	En el momento de ocurrencia	UEB CACLI	Evitar insatisfacción del cliente, daños a la propiedad	Se toma la queja con los datos establecidos del cliente y lo registra en el CACLI para su posterior visita	Procedimiento UCCC 0010 bolígrafo, Pc

				posterior visita					
			Linieros	Visitar el lugar y realizar el dictamen técnico	Cuando se lo indique el Despacho de Carga	Dirección que se recepcionó en la queja	Dar respuesta a quejas	Llega al lugar y se entrevista con el cliente para conocer las características objetivas de la problemática y luego realiza el dictamen técnico establecido para su posterior solución	Modelos, bolígrafos, útiles y herramientas
			Técnico del Despacho de Carga	Notifica el comunicado al carro de guardia más próximo al lugar dándole los datos y el tipo de queja	En cuanto los operarios del carro de guardia le notifique la terminación del trabajo anterior	Despacho Lenin	Dar respuesta a quejas	Se comunica mediante una planta con el carro disponible en ese momento	Tics, plantas radiales
2.	Disminución del índice de equipos dañados por cada 100 quejas técnicas de	Acometer todas las acciones técnicas para su solución inmediata y duradera	J. de la Guardia Técnica y operarios	Supervisar el adecuado trabajo o mantenimiento de la falla	Durante la ejecución	En el terreno	Controlar ejecución	Siguiendo los procedimientos establecidos para cada queja	Modelos, bolígrafos, útiles y herramientas

	4.06 a 3.67								
	3. Incremento del % de solución de los equipos dañados de un 88% a un 92.20%	Capacitar a los reparadores	Dtra de la UEB Comunicación e informática	Incluir la capacitación en el plan de trabajo anual y gestionar las mismas	Anualmente	En la UNE, Universidad, Copextel	Asegurar competencias de reparadores	Solicitando las necesidades de capacitación a la dirección de la empresa, para que lo incorpore en el plan anual	Tics, bibliografías
	4. Mejora del % de solución a planteamientos al cierre del proceso 1 del Mandato XVI de 93.36 a 100%	Inspección Técnica a la solicitud	J.Técnico	Visitar el lugar y realizar el dictamen técnico	Antes de los 10 días después de notificado el planteamiento	Terreno	Para satisfacer las necesidades de la población y verificar si procede o no la realización del planteamiento	Según manual de Inspección Técnica	Papel, bolígrafo, equipos de medición de corriente y voltaje, medios de protección
	5. Mejora del % de solución a planteamientos al cierre de los procesos 2, 3 y 4 del XVI Mandato de un 74.9 %	Inspección Técnica a la solicitud	J.Técnico	Visitar el lugar y realizar el dictamen técnico	Antes de los 10 días después de notificado el planteamiento	Terreno	Para satisfacer las necesidades de la población y verificar si procede o no la realización del planteamiento	Según manual de Inspección Técnica	Modelos, bolígrafos, útiles y herramientas

	a un 85 %.								
6. Tiempo de solución a los servicios comerciales en 30 días	Investigar la solicitud de servicio en el término establecido	Inspector	Tomar los datos establecidos y cerciorarse de la legalidad del inmueble, llenar el modelo UC-CM0092 y presentarse en el lugar para determinar si cumple con las características técnicas	En cuanto se le notifique por parte de la de Atención a la Población	Terreno	Evitar gastos de recursos innecesarios y posteriores daños a la propiedad	Siguiendo lo establecido en el Manual de Consumidores	Modelo UCCM 0092, bolígrafo, equipos de medición de corriente y voltaje	
	Ejecutar el servicio antes de los 30 días posteriores a la solicitud	Linieros	Presentarse en el lugar con el modelo H-65 y el (UC-CM-0091) para su confección, CEE y todos los recursos necesarios según dictaminó la	En cuanto el inspector le notifique el dictamen de la investigación dentro del término establecido	Terreno	Disminuir la posible insatisfacción de los clientes, Aumento de la recaudación, disminución de la posibilidad de fraude	Siguiendo los procedimientos y normas (UR- BE 0304)	Modelos, bolígrafos, útiles y herramientas	

				investigación del inspector					
	7. Cumplimiento al 99% del Plan de Acciones de la Estrategia de Comunicación de la Empresa	Atender al cliente vía telefónica en un tiempo inferior a 180s	Técnico del centro de control	Recepcionar la llamada con agilidad, ingresar la queja o solicitud al CACLI, demostrando buen trato y orientación fiel al cliente	A lo máximo 3 timbres	Centro de Control	Aumentar los canales de comunicación de los clientes con la empresa, evitar insatisfacciones, orientar al cliente, evitar daños materiales o accidentes fatales	Siguiendo los procedimientos y normas establecidas	Tics
	8. Cumplimiento del total de quejas de consumo y atención a la población con respuesta en un plazo ≤ 60 días	Recepcionar las quejas con la calidad requerida	Esp de Atención a la población	Recepcionar la queja en 831-0303, tomar los datos establecidos y tramitarlo para su posterior investigación	En el momento en que se produzca la queja	UEB Atención al Cliente	Disminuir las insatisfacciones de los clientes	Se procede conforme lo estipulado el procedimiento UCCC 0010 o UCCC 0012	Papel, bolígrafo, Tics
		Investigar las quejas antes de los 10 días	Inspector	Presentarse en el lugar con el modelo H-596 y realizar las investigaciones pertinentes	En cuanto sea notificado, antes de los 10 días	Terreno	Disminuir las insatisfacciones de los clientes	Se procede según lo establece el procedimiento UCCC- 0010	Papel, Modelo, Bolígrafo, Equipos de medición

				para la posterior elaboración de la respuesta					
9. Cumplir con el total de quejas de atención a la población por organismo rector ≤ 30 días.	Investigación de la queja antes de los 10 días	Inspector	Presentarse en el lugar con la documentación pertinente al tipo de queja (Alto o bajo importe, Inconformidad en el tiempo de atención).	A partir de que se le proporcione la solicitud	Terreno	Es lo que está procedimentado, se evita gastos de recursos innecesarios y posteriores daños a la propiedad	Se procede según lo establece el procedimiento UCCC- 0010 o el UCCC- 0012	Modelos, papel, bolígrafo, Equipos de medición	
	Ejecutar el servicio antes de los 30 días posteriores a la solicitud	Linieros	Presentarse en el lugar con el modelaje establecido para el tipo de queja (servicio comercial, queja técnica)	Cuando el inspector realice el dictamen técnico si es una solicitud de servicio o el Despacho de Carga informe en caso de una queja técnica	Terreno	Disminuir la posible insatisfacción de los clientes, minimización de la posibilidad de daño a la propiedad	Llega al lugar y se entrevista con el cliente para conocer las características objetivas de la problemática y luego realiza el dictamen técnico establecido para su posterior solución	Modelos, bolígrafos, útiles y herramientas	

		Recepcionar la queja	Operario del Centro de Dirección	Tramitar la queja con el Despacho de Carga	En el momento en que se produce la queja	Centro de Dirección	Disminuir la posible insatisfacción de los clientes, preservar la imagen de la empresa	El operario recepciona la queja e informa al funcionario que el cliente tiene que llamar al Centro de Control para que le brinden el número del reporte de la misma para un posterior seguimiento y tramitación con el Despacho de Carga	
10. Aumentar el Índice de satisfacción percibida del cliente externo de 78.14 a 87 puntos en el semestre	Ejecutar las solicitudes de servicio con rapidez	Inspector	Presentarse en el lugar con el modelo UC-CM 0092 haciendo un levantamiento técnico para determinar si se puede o no ejecutar el servicio	En cuanto se le proporcione la solicitud antes de los 10 días naturales	Terreno	Evitar gastos de recursos innecesarios y posteriores daños a la propiedad	Se procede según lo establece el procedimiento UCCC- 0001	Modelos, bolígrafos, Papel, útiles y herramientas	

			Linieros	Presentarse en el lugar con el modelo H-65 y el (UC-CM-0091) para su confección, CEE y todos los recursos necesarios según dictaminó la investigación del inspector	En cuanto el inspector le notifique el dictamen de la investigación siempre dentro del término establecido antes de los 30 días naturales	Terreno	Disminuir la posible insatisfacción de los clientes, Aumento de la recaudación, disminución de la posibilidad de fraude	Siguiendo los procedimientos y normas (UR- BE 0304)	Modelos, bolígrafos, útiles y herramientas
		Prestar un servicio de calidad y buena atención	Inspector , Liniero, Esp y Tec de atención a la población	Actuar y tratar a los clientes con amabilidad y profesionalidad , orientar y explicar a los mismos cualquier inquietud o el por qué de alguna decisión	Permanente	En la UEB u otro lugar donde tenga contacto con los clientes	Elevar el índice de satisfacción, mostrar buena imagen de la empresa	Siguiendo las normas y procedimientos establecidos para cada actividad	Manuales, Papeles, Bolígrafos, útiles y herramientas

			Dtora UEB de Comunicación e informática	Exigir, velar y controlar porque los trabajadores se planifiquen y lleven a cabo dentro del mes el mantenimiento y mejora de las telecomunicaciones en aras de mantener un buen flujo informativo cliente entidad	Mensual	En las distintas UEB y departamentos de la empresa	Evitar pérdidas de información; Disminución de la insatisfacción de los clientes, descontrol	Eliminando las deficiencias que presenta el CACLI para evitar falsear cualquier información, Diseñando una página Web donde los clientes accedan y puedan retroalimentarse con los datos de su interés	Útiles y herramientas
		Diversificar los canales de comunicación	Esp y técnico de Comunicación Institucional	Divulgar, orientar y explicar por los medios de prensa, audiovisuales, radiales las distintas afectaciones que se les puede ocasionar a los clientes ya sea por mantenimiento, reparación u otro motivo, explicar las	Semanal	CMHW, Tele Cubanacan, Prensa	Elevar el índice de satisfacción, facilitar el pago de electricidad a los clientes, informar sobre una determinada avería	Plegables, conferencias, entrevistas, Spot televisivos	Papel, impresoras, Tics

				facilidades de pago por cajero automático, Bancos, Correos					
		Responder las quejas y reclamaciones en términos	Inspector	Realizar la inspección al lugar indicado previamente por el cliente y asentada en el modelo 831-0303 Registro de quejas de consumidores, el resultado se plasma en el modelo 596 y se le notifica de forma directa en el momento de la visita	El día que acuerde con el cliente	Terreno	Minimizar las insatisfacciones de los clientes	Siguiendo lo establecido en el procedimiento UCCC- 0010	Modelos, bolígrafos, instrumentos de medir corriente y voltaje

		Orientar de forma precisa y fiel a los clientes ante una queja o reclamación	Técnico Centro de Control	Darle seguimiento a la queja en el CACLI y retroalimentars e sobre cualquier situación anormal con el Despacho de Carga y los operarios de guardia	Permanente	Centro de Control	Minimizar las insatisfacciones de los clientes, para orientar al cliente	Siguiendo los procedimientos y normas establecidas	Tics, teléfono
			Esp Atención a la población	Orientar, explicar y Recepcionar la queja e ingresarlo al CACLI dándole el número de reporte para su posterior visita	En el momento en que se produzca la queja	UEB Atención al Cliente	Disminuir las insatisfacciones de los clientes	Se procede conforme lo estipulado el procedimiento UCCC 0010 o UCCC0012	Procedimientos, Tics
		Atender las solicitudes en el menor tiempo posible	Inspector	Tomar los datos establecidos y cerciorarse de la legalidad del inmueble, llenar el modelo UC-CM0092 y presentarse en el lugar para determinar si	En cuanto se le notifique por parte de la de Atención a la Población	Terreno	Evitar gastos de recursos innecesarios y posteriores daños a la propiedad	Siguiendo lo establecido en el Manual de Consumidores procedimiento UCCC- 0010	Modelo UCCM 0092, bolígrafo, equipos de medición, control del tiempo

				cumple con las características técnicas					
	11. Mejorar en un 99 % la calidad de la información brindada vía telefónica al cliente	Retroalimentar con el Despacho de Carga la problemática existente	Técnico de Centro de Control	Retroalimentarse con el despachador en turno de la situación actual de la avería o problemática existente	En el momento en que ocurra	Centro de Control	Para mejorar la calidad de la información y con ello la conformidad y orientación del cliente	Mediante el CACLI va monitoreando el comportamiento de las quejas y por vía telefónica intercambia con el despachador y el carro de la guardia en turno todas las situaciones existentes	Tics
2. Mejorar en 1 % los sistemas de gestión y control interno	1. Cumplir el cierre de las no conformidades en fecha.	Exigir y controlar porque se cumpla con lo establecido en el Manual de Consumidores de la UNE	Esp Calidad	Realizar un monitoreo de las actividades del proceso que presentan dificultades	A medida que se constate el cumplimiento o de la no conformidad abierta	UEB Atención Al Cliente	Mejorar la calidad del trabajo que puede incidir directamente en la satisfacción del cliente, aumentar la efectividad del proceso	Realizar un control para constatar que ya fue resuelta la misma y en caso que no dependa de la UEB directamente darle seguimiento hasta su cumplimiento o abrir una nueva no conformidad	Tics, procedimientos

	2. Disminuir en un 2 % los riesgos laborales importantes identificados con relación al año anterior y no tener accidentes fatales en el año	Sesionar en la reunión de la Comisión de Seguridad y salud	Esp Calidad	Exponer las acciones de control para minimizar los riesgos laborales	trimestralmente	Teatro de la Empresa	Dar a conocer el comportamiento de los riesgos del trimestre con el plan de acción correspondiente	Realizar una presentación con datos y gráficos de control para que sea más fácil la visualización y sirva de capacitación para las demás áreas	Data proyect, PC
		Mantener actualizado el modelo de evaluación de riesgos	Esp Calidad	Confeccionar el modelo de evaluación de riesgos	Mensual	UEB Atención Al Cliente	Para conocimiento del personal que labora en la entidad, revisión de una auditoria interna o externa	Se definen los peligros, la frecuencia del peligro, los riesgos asociados, la consecuencia su magnitud con el seguimiento respectivo de forma periódica	Papel, impresora, Pc
	3. Mejoramiento en el desempeño del Control Interno	Aplicar la guía de autocontrol	Esp Calidad	Verificar los puntos de la guía	Mensual	UEB Atención Al Cliente	Facilita asegurar la consecución de objetivos planificados	Se selecciona de la lista las que apliquen al proceso, marcando Si o No, las que resulten negativas lleva aparejado un plan de medidas con su responsable y su fecha de cumplimiento	Pc, impresora, Hoja

4.	Cumplimiento del 95 % de los Requisitos Legales vigentes aplicables	Supervisar el cumplimiento de los requisitos legales	Esp Calidad	Seleccionar los requisitos legales que apliquen al proceso	Mensual	UEB Atención Al Cliente	Trazabilidad y requisitos	Se verificar el cumplimiento de las legislaciones vigentes	Humanos
5.	Mejora de un 45 % de solución del banco de problemas de la UEB.	Planificar eventos científico-técnicos	Dtora UEB Atención al Cliente	Incluir los eventos en el plan de trabajo empresarial	En la elaboración del plan anual y puntualizar mensual en Enero	Teatro de la Empresa	Para darle solución de forma creadora al banco de problemas de la UEB	Seguimiento de soluciones del banco de problemas	Data project, PC
6.	Cumplimiento del Plan de Capacitación al 94%, como herramienta para mejorar la productividad	Capacitar a los trabajadores con los procedimientos del Manual de Consumidores, ética,	Dtora UEB Atención al Cliente	Incluir la capacitación en el plan de trabajo empresarial y en las tareas sistemáticas del proceso	En la elaboración del plan anual y puntualizar mensual en Mayo y Junio	Teatro de la Empresa	Para mejorar el proceder del trabajo diario con los clientes y erradicar las violaciones	Se elabora material dinámico, se invitan especialistas de la UNE para impartir las conferencias	Data project, PC
7.	Cumplimiento de los planes de consumo de los portadores energéticos	Controlar el consumo de Electricidad	Dtora UEB Atención al Cliente, Activista de la	Informar a los trabajadores el Plan del Totalizador de Energía en la UEB2, verificar que se realicen	Diario	UEB Atención Al Cliente	Para contribuir al ahorro de energía, disminuir la máxima demanda, minimizar los gastos por concepto de electricidad	Supervisión y control	Humanos

			gestión de la energía	correctamente las lecturas al metro contador, mantener un control en el uso de los aires acondicionados en los horarios establecidos y con una temperatura no menor de 24 o C, Verificar que los locales se mantengan con hermeticidad					
	8. Cumplimiento del Plan de Materia Prima	Chequear la entrega de materia prima (Chatarra electrónica)	Esp Calidad	Supervisar los materiales que van a ser desechados tengan la baja técnica y cumpla con las especificaciones de reciclaje	Diario	UEB Atención Al Cliente	Para contribuir a la sustitución de importaciones y minimizar la contaminación ambiental	Mediante la supervisión del modelo de baja del equipo	Humanos

: Tics: Tecnología de la información y la comunicación

Pc: Personal Computer

Modelo: 8310303: Recepción de Quejas

Esp: Especialista

Tec: Técnico; Dtra: Directora

 ORDEN DE SERVICIO				
Fecha de emitido: _____ No. _____				
Datos del cliente				
Ruta ____ Folio _____ Nombre y Apellidos _____ Calle _____ No. _____ Apto _____ Piso _____ entre _____ y _____ Reparto _____ Pueblo _____ No. CEE _____				
Cobrado Cuenta 920-93				
H-71 No. _____ Fecha: _____ Importe: _____				
Resultado de la ejecución del trabajo: 				
OPERARIO		Conforme Cliente		
Nombre y Apellidos		Nombre y Apellidos		
Firma		Firma		
Medición de la Satisfacción del Cliente				
Características de calidad	E	B	R	M
1. Garantía del servicio				
2. Rapidez en las soluciones				
3. Confiabilidad del servicio				
4. Información brindada sobre el servicio				
5. Atención y trato				
Inspector		Cliente		
Nombre y Apellidos		Nombre y Apellidos		
Firma		Firma		

