

**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
“HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA”**



Facultad de Ciencias Económicas

Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo

Título: Implementación del Modelo de Gestión de la Calidad basado en el liderazgo como valor instrumental en el Centro de Atención Telefónica (CAT) de la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río.

Tesis en opción a la obtención del Título Académico de Master en Dirección

Programa Académico de Maestría en Dirección

Autora: Lic. Maricela Piloto Rodríguez

Tutora: Dra. C. Diana de la Nuez Hernández

**Julio del 2011.
“Año 53 de la Revolución”**

"La magnitud de un líder está dada por la profundidad de sus convicciones, el grado de sus ambiciones, el ángulo de su visión y el alcance de su amor"-

Doss Nathan Jackson

Dedicatoria:

A la mejor madre, mujer y amiga que me enseñó que yo podría hacer todo lo que me propusiera y que mis sueños no tenían límites. Con su lucha diaria me preparó para ser la mujer, esposa, amiga y profesional que soy ahora.

A mi esposo, por apoyar mis decisiones, por su comprensión y apoyo incondicional, y sobre todo por su gran amor.

Agradecimientos:

A mi tutora Dr Diana de la Nuez Hernández, quien con su preparación científica, posibilitó que arribara a la culminación de este trabajo.

A la Revolución por brindarme la oportunidad de estudiar.

A la Comisión de Cuadros por la posibilidad de realizar en la Universidad Hermanos Saíz Montes de Oca esta Maestría.

A mi esposo, por su cariño y apoyo incondicional.

A mis compañeros de trabajo por quererme y por estar conmigo en los momentos más importantes de mi vida.

A todos los que aportaron un granito de arena para que este sueño se hiciera realidad.

Resumen

El presente trabajo refleja una síntesis de las experiencias obtenidas en la aplicación del Modelo de Gestión de la Calidad (MGC) basado en el Liderazgo como valor instrumental en el Centro de Atención Telefónica (CAT) de la Dirección Territorial de ETECSA en la Ciudad de Pinar del Río.

La implementación del modelo requirió de las correspondientes adecuaciones a partir de las particularidades de los servicios que se seleccionan como contexto para contribuir a la solución del problema planteado, cuya formulación se relaciona con la interrogante: *¿Cómo contribuir a atenuar las deficiencias que se manifiestan en el proceso de gestión de la calidad de los servicios de atención a llamadas telefónicas?*

El objetivo de la tesis es *Implementar el MGC a partir de la autora De La Nuez Diana (2005) que contribuya a la mejora de los indicadores fundamentales de eficacia y eficiencia en los servicios de atención telefónica.*

Para lograr ese propósito se utilizaron métodos que incluyen el análisis y la síntesis, el enfoque en sistema y se emplean además otros procedimientos y técnicas de diagnóstico entre las que se pueden citar la encuesta, las entrevistas y las listas de chequeo.

Entre los resultados fundamentales de la investigación destacan el avance de la organización a través de la evaluación comparativa entre los años 2008 y 2010 de un grupo de indicadores.

Summary

The present work reflects a synthesis of the obtained experiences in the application of the Pattern of Administration of the Quality (MGC) based on the one

Leadership like instrumental value in the Telephonic Attention Center (TAC) of the Territorial Direction of ETECSA in Pinar del Rio city.

The implementation of the pattern required of the corresponding ones adaptations starting from the particularities of the services that you they select as context to contribute to the solution of the problem outlined whose formulation is related with the query: How to contribute to attenuate the deficiencies that are manifested in the process of administration of the quality of the services of attention to calls phone?.

The objective of the thesis is to Implement the MGC starting from the author Of The Nut Diana (2005) that contributes to the improvement of the indicators fundamental of effectiveness and efficiency in the services of attention phone.

To achieve that purpose methods they were used that include the analysis and the synthesis, the focus in system and also others are used procedures and technical of diagnosis among those that can make an appointment the survey, the interviews and the checkup lists.

Among the fundamental results of the investigation they highlight the advance of the organization through the comparative evaluation among the years 2008 and 2010 of a group of indicators.

Índice	Pág.
Introducción.....	1
Capítulo 1- El enfoque del modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos.....	7
1.1 Aproximación al concepto de Calidad del servicio.....	7
1.2 Análisis de algunos modelos de Gestión de la Calidad aplicables en organizaciones de servicio.....	11
1.3 Caracterización del modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos. Fundamentación de su selección.....	21
Capítulo 2 - Diagnóstico de la calidad como función de dirección en el Centro de Atención Telefónica (CAT) de la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río.....	29
2.1 Perfil de la organización objeto de estudio.....	29
2.1.1 La evolución de la calidad en el CAT.....	33
2.2 Resultados del diagnóstico de la situación actual.....	34
2.3 Ajustes al modelo tomado como patrón.....	40
Capítulo 3 - Evaluación del impacto del modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en el Centro de Atención Telefónica de la Dirección Provincial de ETECSA en Pinar del Río...	45
3.1 Aplicación del procedimiento para implantar el modelo propuesto.....	45
Conclusiones.....	62
Recomendaciones.....	63
Bibliografía.....	
Anexos.....	

Introducción

La abundante literatura de los últimos años sobre el tema de la calidad puede hacer pensar que se trata de un concepto nuevo. Sin embargo, el concepto de calidad en las empresas ha evolucionado a lo largo de los años y desde la década de los ochenta ha ampliado sus objetivos y variado su orientación.

El concepto mismo de calidad ha atravesado diferentes etapas que van desde un simple control o inspección del producto hasta convertirse en uno de los pilares de la estrategia general de las empresas.

En sus inicios, la calidad era responsabilidad exclusiva del departamento de inspección o calidad y la función de éste consistía en rechazar todos los productos defectuosos; y después recuperar algo del producto; lo que la hacía muy costosa.

Posteriormente se comenzaron a aplicar técnicas estadísticas de muestreo para verificar y controlar los productos de salida. Es entonces cuando el concepto de calidad tiene una evolución importante, pasando de la simple idea de realizar una verificación de calidad, a tratar de generarla desde el origen, implementando con ello la calidad total en los productos.¹

En la actualidad, la calidad involucra a todos los departamentos y recursos humanos de la empresa, generando una nueva filosofía en la forma de organizar una empresa; con ello, deja de representar un costo y se convierte en una característica que permite la reducción de estos y el aumento de beneficios.

La calidad es un término que todos los consumidores entienden, pero que difícilmente pueden definir, por lo general se asume cuando un producto o servicio, cumple con las funciones o desempeño para el cual fue diseñado o creado. Dentro de este contexto, resulta un término relativo, multidimensional, que supone acepciones diferentes, tanto en el tiempo, como en función de quien lo utilice, pues implica el necesario juicio de valor individual y colectivo.

Las respuestas a estas exigencias han sido a lo largo de los años muy variadas: seminarios de concientización, formación de equipos de calidad, control estadístico, certificación de la calidad de los proveedores, carteles, elaboración de manuales de calidad y de procedimientos. Sin embargo en muchas ocasiones estas actividades no

¹ Udaondo, D. M. (1998). Gestión de Calidad. España: Ed. Díaz Santos. Pág. 7.

se han desarrollado a partir de un entendimiento acerca de lo que está ocurriendo en el mundo empresarial, pues se han pasado por alto aspectos básicos como entender por qué por ejemplo la *calidad total* es el factor clave de la competitividad, además de que no se han analizado de manera crítica las prácticas e inercias en el interior de la empresa y las actividades tendientes a mejorarla no se han basado en el conocimiento de una teoría de la gestión de las empresas.²

En el Decreto-Ley 182 de la República de Cuba sobre la Normalización y Calidad, se establece que...“las empresas organizan sus procesos de producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la sociedad y de sus clientes, para ofrecer productos y servicios que cumplan los requisitos establecidos, en la cantidad solicitada, en el momento adecuado, al menor costo y la mayor eficacia”.³

En tal sentido, las entidades necesitan aplicar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de acuerdo con sus características, al tiempo que resulta imprescindible tener en cuenta la responsabilidad y compromiso de sus dirigentes con la gestión de esta función, el papel activo de los colectivos de trabajadores para garantizarla y de la sociedad para validarla.

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, Sociedad Anónima (ETECSA), se inscribe como una de las organizaciones en Cuba que tiene entre sus principales objetivos mejorar continuamente la calidad del servicio que ofrece a sus clientes.

Aunque a nivel de país ha logrado certificar los sistemas de gestión de la calidad según normas ISO 9001 del 2001 a finales del año 2007 en dos⁴ de sus centros de atención telefónica (CAT), no se obtienen los resultados esperados en la satisfacción de los clientes, ni se aprecia que todo el personal esté involucrado en la gestión de la calidad. Todo lo anterior conlleva la necesidad de buscar nuevas fórmulas para hacer de esta un valor organizacional en todos los niveles con mayor grado de eficacia y de eficiencia.

² Fernández, A. H. (2009). Calidad en las empresas de servicio. Asturias, España: Instituto de Fomento Regional,. pp. 34-89.

³ Decreto Ley 182 de Normalización y Calidad. (1998). Gaceta Oficial. Ciudad de la Habana, Cuba.

⁴ Ubicados en las provincias de Ciego de Ávila y de Pinar del Río.

Específicamente en los Centros de Atención Telefónica (CAT), creados con el objetivo de mejorar el flujo de grandes volúmenes de llamadas telefónicas mediante la oferta de servicios de Información a terceros⁵ a través de la recepción y tramitación de llamadas de voz de los usuarios finales (personas jurídicas y personales), la calidad del servicio que se ofrece es determinante en la imagen que de la organización se tiene. Por tanto los empleados juegan un papel fundamental en el éxito de la organización, son ellos los que consolidan la referida imagen en la sociedad en general.

El desarrollo de este trabajo es de gran utilidad y conveniencia para la empresa objeto de estudio, pues no obstante haberse obtenido la certificación del sistema de gestión de la calidad según las normas ISO 9001 en el año 2007 por los servicios que ofrece el CAT de la Dirección Territorial en la provincia de Pinar del Río, no se consigue adoptar un enfoque hacia la calidad que privilegie un desempeño de manera sostenida para garantizar los niveles de calidad exigidos por los clientes y todas aquellas partes interesadas en esta función.

Al efectuarse un análisis preliminar en la unidad citada a mediados del 2008, se obtienen entre los principales hallazgos los siguientes:

- Determinada ambigüedad respecto a la *misión* que se desempeña.
- Un marcado enfoque de la dirección hacia las características del servicio y no hacia las bondades que este ofrece.
- No se utiliza el pleno potencial del *personal* para mejorar continuamente.
- Deficiente gestión de los *recursos* a tener en cuenta para la planificación estratégica.
- Predominio del enfoque jerárquico-funcional sobre el de *procesos* en la gestión empresarial.
- Y en general se aprecia una fuerte resistencia al cambio que supone el movimiento hacia la calidad por parte de directivos y personal.

El estudio y profundización de estos *síntomas* permitió la formulación del **problema** siguiente:

⁵ Se refiere a aquellas entidades que solicitan un contrato de atención telefónica con ETECSA. Por ejemplo: La Organización Básica Eléctrica (OBE) de las provincias de Pinar del Río, La Habana y Matanzas.

¿Cómo contribuir a atenuar las deficiencias que se manifiestan en el proceso de gestión de la calidad de los servicios de atención a llamadas telefónicas?

De acuerdo con lo antes mencionado, **el objeto de estudio** de la presente investigación es el proceso de Gestión de la Calidad y el **campo de acción** abarca el estudio de este objeto en los servicios de atención a llamadas telefónicas.

Una de las vías que puede contribuir a la materialización del principio de mejora continua⁶ en el sistema de gestión de la calidad diseñado lo pueden constituir herramientas que posibiliten adoptar esta función como un valor existencial en la empresa, al tiempo que se contribuya a fomentar una cultura por el trabajo con calidad.

En tal sentido, al consultar la bibliografía sobre los modelos para gestionar esta función empresarial resalta uno⁷ que destaca su enfoque axiológico a partir de basarse en el ejercicio del Liderazgo como valor instrumental, es decir, como medio operativo para involucrar al personal en la adopción de la calidad como valor existencial de la cultura organizacional.

La tesis que se presenta tiene como antecedentes los resultados obtenidos en la validación del modelo aplicado en entidades de servicios, entre las que se toman como referencia tres empresas de proyectos de la provincia pertenecientes a diferentes sectores de la economía (2001-2005), la empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Pinar del Río (2002-2006), la Empresa Provincial de Servicios Técnicos, Personales y del Hogar (2008-2010) y la Unidad Básica de Servicios Técnicos de la Dirección Territorial de TRD Caribe Pinar del Río (2008-2010). Entre los impactos obtenidos en esas organizaciones destacan la elevación de los indicadores de gestión con criterios de eficacia y de eficiencia, al tiempo que les permitió acelerar el proceso de certificación de sus SGC respectivos según requisitos de las Normas ISO 9001.

⁶ Uno de los principios de gestión de la calidad según Normas ISO 9001.

⁷ Se refiere al Modelo de Gestión de la Calidad basado en el Liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos propuesto por De la Nuez, D. (2005) y presentado en opción a la obtención del Grado de Dr. C. Universidad de Pinar del Río.

El **Objetivo General** de la presente investigación se define entonces a partir de un acción de innovación llevado a efecto en la organización objeto de estudio, cuyo propósito fue: Implementar el modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental a partir de los correspondientes ajustes en el Centro de Atención Telefónica (CAT) de la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río.

Como **Objetivos Específicos** se formulan los siguientes:

1. Analizar los resultados del Modelo de Gestión de la Calidad seleccionado para su aplicación.
2. Caracterizar la situación actual de la calidad como función de dirección en el Centro de Atención Telefónica de la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río.
3. Establecer los ajustes al modelo seleccionado para los servicios de atención de llamadas telefónicas.
4. Aplicar el modelo según el procedimiento que le acompaña.
5. Evaluar los resultados de la implementación del modelo en la entidad objeto de generalización.

El trabajo se estructuró en 3 capítulos:

Capítulo 1. El enfoque del modelo de gestión de la calidad (MGC) basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos. En él se incluye una aproximación al concepto de calidad de servicio, se analizan los principales modelos de gestión de la calidad disponibles en la bibliografía consultada, a partir de lo cual se identifican las ventajas fundamentales del modelo estudiado para su generalización, al tener en cuenta además la definición de los atributos o dimensiones de la calidad en el servicio de atención a llamadas telefónicas.

Capítulo 2. Diagnóstico de la calidad como instrumento de gestión realizado en el Centro de Atención Telefónica (CAT) de la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río. En este apartado se muestran los resultados fundamentales del diagnóstico de la calidad como función de dirección en la unidad objeto de estudio tras tener en cuenta las particularidades de este tipo de servicio, lo que permitió corroborar la existencia de la situación problemática.

Capítulo 3. Resultados de la implementación del Modelo de Gestión de Calidad basado en el liderazgo como valor instrumental. Evaluación. Su contenido abarca los resultados alcanzados tras haber aplicado el procedimiento que le acompaña, así como una valoración de los mismos en la organización objeto de estudio.

Entre los métodos empleados en el desarrollo de la investigación se encuentran los métodos *teóricos*, los cuales incluyen el *histórico* para analizar la evolución de la calidad en los servicios de telecomunicaciones en sentido general y en el Centro de Atención Telefónica de referencia. De igual forma se empleó el *análisis y síntesis* lo que permitió revelar las relaciones esenciales y características más generales de la calidad, el liderazgo y el desarrollo del personal en el campo de acción identificado. El método *lógico* permitió revelar las tendencias que se presentan en la gestión de la calidad en la entidad seleccionada y se llegó a conclusiones a partir de las premisas y principios que deben cumplirse para desarrollar el modelo propuesto. El método dialéctico resultó importante para fundamentar los nuevos requerimientos que impone la gestión de la calidad a las condiciones de las Empresas de Telecomunicaciones como elemento dinamizador del desarrollo económico. Se empleó el procedimiento de *abstracción* para el análisis y descomposición del objeto de estudio, al particularizar en el caso de los servicios de telecomunicaciones, así como la *inducción- deducción* para determinar generalidades y regularidades que permiten llegar a conclusiones útiles en la investigación.

Se emplearon además, los métodos empíricos entre los que se encuentran la observación, específicamente en el diagnóstico cualitativo de la situación a investigar, a partir del funcionamiento de las empresas de telecomunicaciones y en particular en los servicios de los centros de llamadas⁸ del territorio. Entre las técnicas aplicadas se emplearon la *revisión de documentos*, *entrevistas* y *encuestas*. Se utilizó además, el procedimiento de *medición* en el proceso de obtención de la información cuantitativa acerca del funcionamiento de los Centros de Atención Telefónica y el *estadístico*, tanto descriptivo como inferencial para la construcción de tablas y resúmenes.

⁸ Se refiere a los CAT.

Capítulo 1. El enfoque del modelo de gestión de la calidad (MGC) basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos.

El objetivo de este capítulo es demostrar la necesidad y conveniencia de implementar el MGC tomado como referencia a partir de la identificación de sus ventajas con respecto a otros consultados en la bibliografía.

1.1 Aproximación al concepto de Calidad del servicio

Al revisar la bibliografía referida al término de calidad de servicio en las Normas ISO 9000:2008 se plantea que un servicio “es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente”.⁹ Por otra parte según Kotler (2004) un producto es “todo aquello que se ofrece en un mercado para la atención, adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer un deseo o necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas”.¹⁰

Existe una serie de aspectos de los servicios que los hacen diferentes de los productos y, por tanto, afectan su gestión.¹¹

- El servicio es intangible: El cliente que recibe un servicio no puede manejar nada tangible.
- La producción y consumo del servicio se realizan en el mismo momento: No es posible crear un almacén de servicios.
- El servicio no puede verse antes de su despacho: El cliente debe confiar en el proveedor del servicio.
- El comprador (cliente) también participa en el desempeño del servicio, ya que el servicio es el resultado de una interacción entre vendedor y comprador, todo error es

⁹ Ver ONN (NC)- ISO 9001. (2008). Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos. ISO 9001:2008

(Traducción certificada), IDT) 1ra edición.

¹⁰ Kotler, Ph., Bloom, P., (1995). Marketing Professional Services. Englewoods Cliffs. N. J. Prentice -Hall. New York. Pág. 36.

¹¹ Fuente: Ver de la Nuez, D. (2004). La calidad del producto como categoría socioeconómica. Trabajo presentado para el examen de mínimo de Economía Política. Anuario Científico Universidad de Pinar del Río. Disponible en:<http://intranet.upr.edu.cu> Fecha de consulta: 16/10/10

en grado sumo visible, es siempre “oficial”, como consecuencia, es muy importante estar atento para aplicar acciones correctivas.

La autora considera que existen varios criterios en la definición de servicio y entre los principales exponentes que destacan su naturaleza se encuentra Gronroos (2001), este autor afirma que el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio.¹²

Al prestar atención hacia las diferentes teorías sobre calidad de servicio consultadas en la bibliografía, podría afirmarse que la mayoría de ellas se ha basado en la medición y por tanto, en cuál es la mejor manera para medir el grado de satisfacción por parte de los clientes. De ahí que puede resultar algo difícil establecer un único modelo específico de gestión de la calidad para el sector de los servicios debido a las características de este sector. En opinión de la autora este hecho podría radicar en la propia peculiaridad de la calidad de servicio y en la dificultad de estandarizar un modelo para cualquier tipo de organización. Lo que sí ha sido de aplicación son las adaptaciones hechas a los modelos de calidad genéricos para hacerlos útiles en este sector.

Por otra parte, el concepto de calidad de servicio en telecomunicaciones puede tener, al menos, dos interpretaciones habituales. En primer lugar, se refiere a la capacidad de determinadas redes y servicios para admitir que se fijen de antemano las condiciones en que se desarrollarán las comunicaciones (dedicación de recursos, capacidades de transmisión, etc.). En segundo lugar, se habla de calidad de servicio como una serie de cualidades medibles de las redes y servicios de telecomunicaciones, como el tiempo que se emplea para realizar una llamada telefónica (desde que el usuario marca el número de teléfono deseado hasta que suena el teléfono en el otro extremo).

La calidad de servicio en las telecomunicaciones se asocia generalmente a la satisfacción del cliente, a la percepción que éste tiene del servicio que se le presta. Sin embargo, se suele hablar de cuatro perspectivas de medición de la calidad del

¹² Gronroos, C. (2001). Service quality: The Six Criteria of Good Service Quality. *Review of Business*. - no.3, St John's University Press, New York. Pág 54

servicio, dos desde la perspectiva del operador¹³ (calidad ofertada y calidad proporcionada) y del usuario (calidad recibida y calidad percibida). Técnicamente, las medidas más relevantes son las de calidad proporcionada, ya que se pueden obtener a partir de los datos obtenidos en los equipos de los propios operadores.

La “calidad de servicio” es definida por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) como el efecto global de la calidad de funcionamiento de un servicio que determina el grado de satisfacción de un usuario de dicho servicio.

Aunque no existe una definición universalmente aceptada acerca del concepto de calidad de servicio, una muy reconocida es la propuesta por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985,1988), basada en la noción de calidad percibida. Los citados autores definen la calidad de servicio percibida como “el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio, que resulta de la comparación entre las expectativas de los consumidores (lo que ellos creen que las empresas de servicios deben ofrecer) y sus percepciones sobre el resultado del servicio ofrecido”.¹⁴

En la calidad de servicio es posible distinguir múltiples atributos o dimensiones cuya importancia no es objetiva, sino subjetiva, depende de las percepciones de quien recibe el servicio.

La autora coincide en que la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas empresas que tratan de alcanzarla. (RUIZ, 2001)¹⁵

Por su parte Gallego (1996) refiere que a la hora de valorar la calidad del servicio los clientes se basan en cinco factores: la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la tangibilidad, la seguridad y la empatía.¹⁶

¹³ La persona que presta el servicio.

¹⁴ Berry, L. (1988). The Service quality puzzle/ Berry, L., Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. – Business Horizons, Jul –Aug., Pág. 24.

¹⁵ Ruiz-Olalla, C. (2001): "Gestión de la calidad del servicio", Control de Gestión. Pág. 26

¹⁶ Fuente: Gallego, J. F. (1996). La dirección estratégica en los servicios del siglo XXI.- España: Ed. Mc Graw-Hill, - Pág. 7.

El más importante de ellos, según este autor, es la *fiabilidad*, lo cual quiere decir que lo que se le promete al cliente debe ser lo que realmente se puede producir, pues una promesa crea una expectativa, que, si no se cumple, provoca insatisfacción.

El segundo en importancia es la *seguridad*, pues cuando los clientes contratan el servicio, están comprando algo más que eso, están comprando también la seguridad de que no van a correr ningún peligro físico, así como la profesionalidad y experiencia del personal. Los clientes necesitan sentir la seguridad de que los proveedores del servicio están capacitados para realizar las tareas que están haciendo y que son capaces de reaccionar correctamente ante lo inesperado.

El tercero es la *capacidad de respuesta*, ya que al establecer comunicación con algún aspecto de la empresa, con el objetivo de resolver su problema, el cliente desea que esto ocurra sin demora, buena disposición para ayudar a los clientes a proporcionarles un servicio excelente.

Otro atributo del servicio según el referido autor es la *tangibilidad*, es decir, todo aquello que el cliente puede percibir de manera precisa en las instalaciones de la empresa o en algún aspecto relacionado con su imagen, apariencia de las instalaciones físicas, equipo y personal

Entre otros aspectos de importancia resalta la *empatía*, que está dada por la expresión de sensibilidad del personal que presta el servicio hacia los clientes, es decir, cuando los hacen sentirse clientes especiales y valorados.

Los aspectos que fueron detallados anteriormente son medibles y, por tanto, son también valorados por los clientes cada vez que acuden a las instalaciones de la organización, por lo que es preciso primero identificar requisitos y luego satisfacer, e incluso superar las expectativas respecto de cada uno de los aspectos propuestos.

Por lo general, mejorar la calidad de un bien cuesta más y no se percibe tanto por el cliente, sin embargo mejorar la calidad del servicio no cuesta tanto y el cliente la percibe más.¹⁷

1.2 Análisis de algunos modelos de Gestión de la Calidad aplicables en organizaciones de servicio

¹⁷ IBIDEM, Pág. 62.

En este epígrafe se realiza una caracterización de cuatro modelos de Gestión de la Calidad según bibliografía consultada y el propuesto por las Normas ISO 9000, se establecen similitudes y comparaciones entre los mismos, lo que permitirá analizar las limitaciones que presentan, a fin de justificar la selección del Modelo objeto de aplicación.

Se analizaron el EFQM (European Foundation for Quality Management- por sus siglas en inglés- o Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), el Modelo Iberoamericano, el Modelo Gerencial Deming, el Modelo Malcolm Baldrige y el que sugieren las Normas ISO 9000.

A continuación se realiza una breve descripción de cada uno de ellos:

El Modelo EFQM

Se encuentra bastante extendido en el mundo industrial y de las empresas de servicios del entorno europeo. La aplicabilidad de este modelo proporciona información a las empresas a las que permite con determinado nivel de efectividad definir planes, acciones que le ayuden a optimizar resultados apoyados en él.¹⁸

En sentido general, sirve como herramienta para la evaluación de la calidad y ayuda a orientar la organización hacia el cliente, siendo uno de sus frutos la sensibilización del equipo directivo y del personal en aras de la mejora de los productos y/o servicios.

Este Modelo basa su enfoque en determinados agentes *facilitadores* (el liderazgo, los clientes, los procesos de la organización) y en los *resultados* (Personas, Cliente y Sociedad) (Figura 1.1).

¹⁸ Fuente: Disponible en: www.rebiun.org/export/docReb/efqm_comparacion.pdf Artículo del X Congreso de Ingeniería de Organización Valencia, 7 y 8 de septiembre de 2006 Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000. Pág. 1.

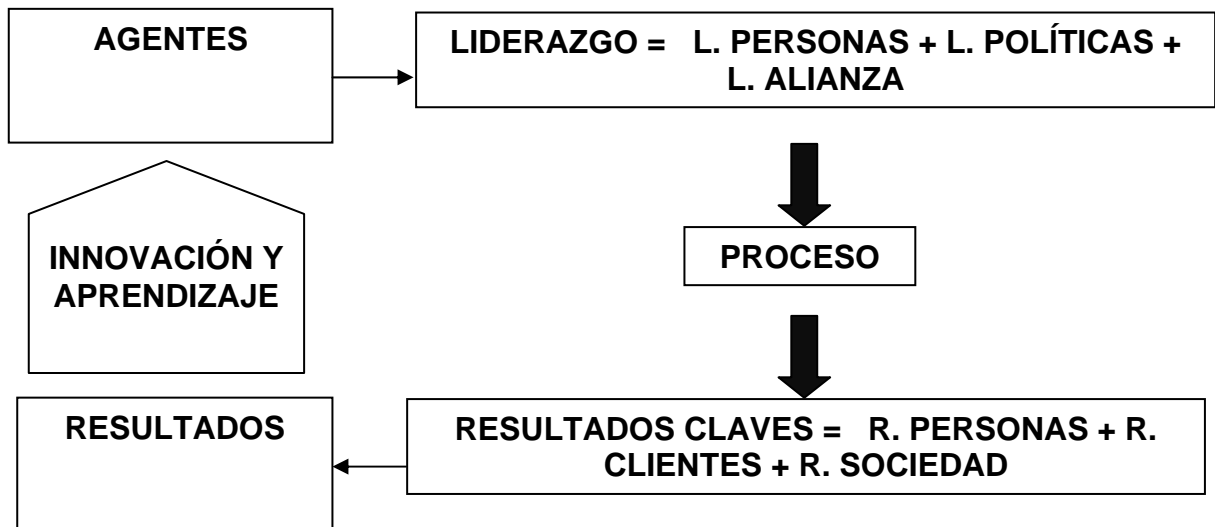


Fig. 1.1. Relación entre los agentes y resultados en el modelo EFQM.

Fuente: Adaptado de: Instituto Nacional de Empleo. (2003). Madrid Calidad y formación binomio inseparable, Pág. 68.

Por otro lado, establece que las organizaciones conseguirán resultados superiores implicando a las personas en la mejora de los procesos. Este modelo promueve la conciencia de la calidad, reconoce los logros en ella de las organizaciones y proporciona una acreditada plataforma con la cual compartir estrategias exitosas. Los criterios que se evalúan se centran en la consecución de la excelencia y enfatizan el importante papel de la innovación y del aprendizaje para la mejora continua.

El Modelo Iberoamericano

El Modelo Iberoamericano de excelencia posee una premisa muy similar al EFQM debido a que los resultados se consiguen no sólo con el liderazgo, sino también con una gestión de procesos adecuados.¹⁹

En general, basa su enfoque en determinados *agentes facilitadores* de la organización y en los resultados: el liderazgo, los clientes, los procesos y los resultados, al igual que el EFQM.

¹⁹ *Ibíd.* Pág. 2

Introduce la auto- evaluación como el sistema que, en el menor tiempo y con el menor costo, introduce a la empresa en un sistema de mejora continua.

Registra cuáles son los logros que se obtienen, en él se analiza cuál es la tendencia en la consecución de los resultados con respecto a los objetivos perseguidos por la organización, e incluso en comparación con los que son alcanzados por otras organizaciones similares.

Los “procesos facilitadores” abarcan todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace. Los criterios “Resultados” se refieren a aquello que una organización consigue. (Figura 1.2)

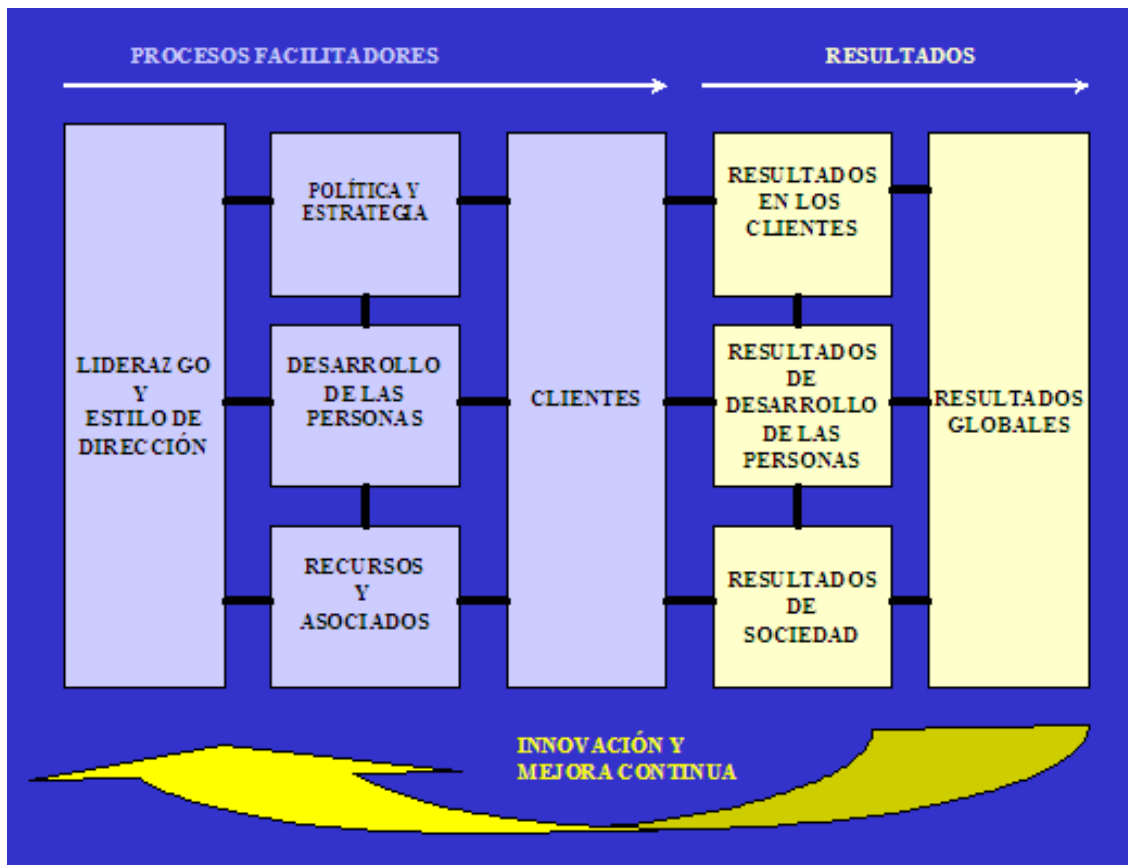


Fig. 1.2. Categorías del modelo iberoamericano.

Fuente: Adaptado del original- Modelo para la implantación de la gestión total. El sistema integrado de gestión. (2003). Disponible www.mailxmail.com/curso-modelos-implantacion-gestión-calidad-total-sistema-integrado-gestión/modelo-iberoamericano-excelencia-gestión.

El Modelo Gerencial Deming

Tiene como misión crear un sistema organizativo que fomente la cooperación, tanto interna como externa, así como un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de gestión de procesos. Esto lleva a una mejora continua de estos, de los productos y servicios, así como de la satisfacción del trabajador, lo cual resulta fundamental para la satisfacción del cliente y para la supervivencia de la organización.²⁰ Basa su enfoque en el control estadístico, en la resolución de problemas y en el perfeccionamiento o la mejora continua. (Figura 1.3)

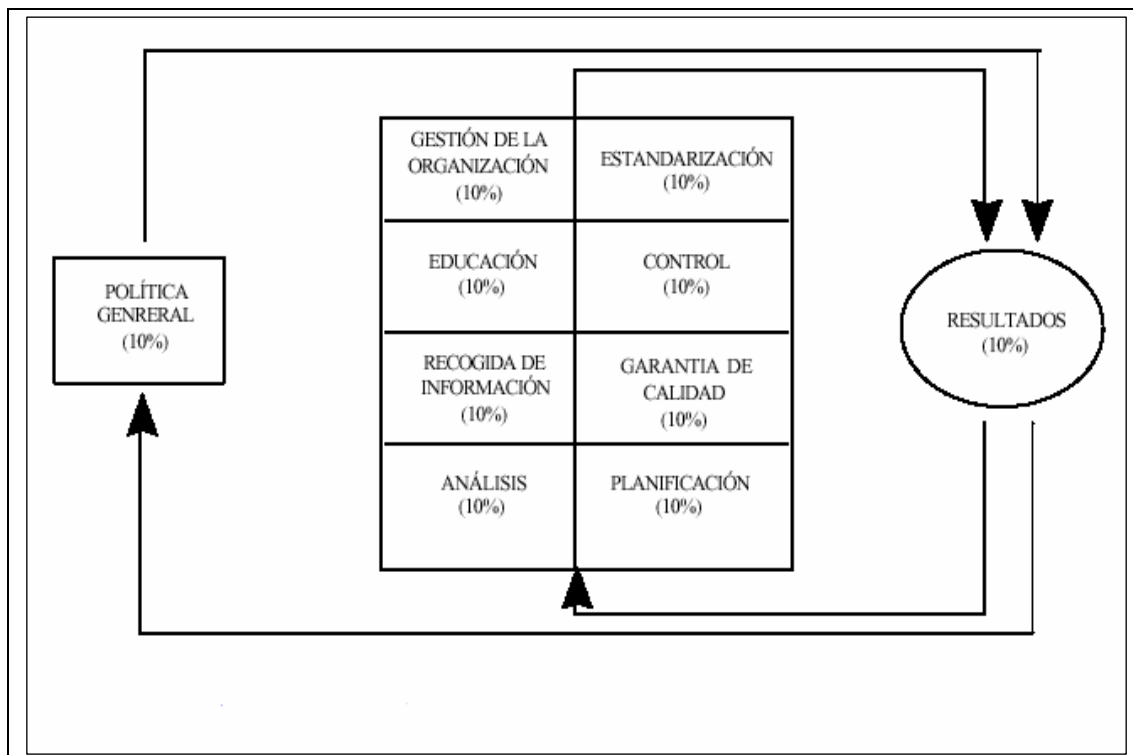


Fig 1.3. Categorías del premio Deming.

Fuente: Climent, S. (2003). Los costes de calidad como estrategia empresarial en las empresas certificadas en la norma ISO 9000 de la CV [en línea]. Valencia: Universidad de Valencia, Servicio de Publicaciones, [fecha de consulta 12 de septiembre del 2010].

El Modelo Malcolm Baldrige

²⁰ Fuente: Disponible en: www.rebiun.org/.../observatoriocalidad/modelos.html *Monografías. Monografías. com SA. (2003) www.monografias.com/.../mejoramiento-continuo.shtml*

Se basa en un sistema de liderazgo, planificación estratégica y enfoque hacia el cliente y mercado.

Su enfoque se fundamenta en el liderazgo hacia el cliente, en el apoyo a la organización; en la medición de índices y parámetros y en el *benchmarking*²¹ como forma de mantener la ventaja competitiva de la organización.

Establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. También deben dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados. Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre las que construir las estrategias clave. Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos. De este modo, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés.(Figura 1.4)

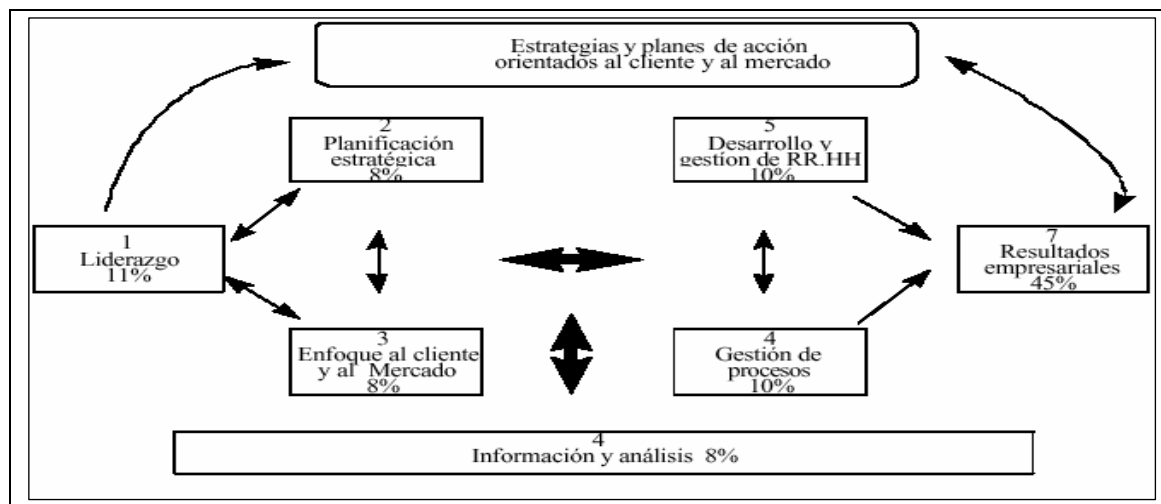


Fig 1.4. Categorías del premio Malcolm Baldrige.

Fuente: Adaptado del original de Climent, S. (2003). Los costes de calidad como estrategia empresarial en las empresas certificadas en la norma ISO 9000 de la CV [en línea]. Valencia: Universidad de Valencia, Servicio de Publicaciones, [fecha de consulta 12 marzo de 2008).

²¹ Término en inglés que alude a la acción de estudiar cualquier empresa que pueda hacer un producto similar o realizar un proceso o actividad similar aunque no sea precisamente del propio sector que se analiza.

Una vez identificadas las características de cada uno de los modelos estudiados es posible establecer un análisis comparativo en base a las siguientes variables definitorias: Misión, Enfoque, Esquema Estructural, Sistema de Retroalimentación, Criterios y Subcriterios y por último los conceptos o principios fundamentales.

En aras de simplificar el análisis se seleccionan las variables “Sistema de Retroalimentación” y “Criterios” en los que se basan los modelos, debido a que se considera que en relación con el resto existen más bien similitudes que diferencias.

De una manera más ilustrativa en la siguiente tabla (2.1) se exponen los elementos que componen cada sistema de retroalimentación según el modelo que se aplica.

Tabla 1.1 Comparación de elementos en el sistema de retroalimentación.

Sistema de retroalimentación				
E L E M E N T O S	Modelo EFQM	Modelo Gerencial Deming	Modelo Iberoamericano	Modelo Malcom Baldrige
	Enfoque	Planifica	Enfoque	Estrategia
	Estrategia	Hace	Desarrollo	Despliegue
	Despliegue	Comprobación	Evaluación y Revisión	Revisión
	Evaluación y Resultados	Actúa		

Fuente: Adaptado del original de De Nieves, C. y Mc Donell. (2006). Comparación entre los modelos de gestión de la calidad Total: EFQM, Iberoamericano, Gerencial Deming y Malcom Baldrige. Situación frente a las ISO 9000. Pág.1. Fecha de consulta: 12/10/10

Como se puede observar en la tabla, apenas se aprecian diferencias entre unos y otros modelos, todos apuntan hacia las mismas características y se componen de los mismos elementos. Aunque cabe destacar que en el caso de los Modelos EFQM y Gerencial de Deming, cuentan con un elemento más en el sistema que en los modelos Baldrige e Iberoamericano, pero todos en general presentan un enfoque similar.

En relación con los *criterios* en los que se basan los modelos es posible establecer la comparación siguiente (Tabla 1.2):

Tabla 1.2 Criterios en los que se basan los modelos analizados.

Modelo EFQM	Modelo Gerencial Deming	Modelo Iberoamericano	Modelo Malcom Baldrige
Liderazgo	Liderazgo y estilo de dirección	Liderazgo visionario	Liderazgo
Personas	Desarrollo de las personas	Cooperación interna y externa	Planificación y Estrategias
Política y Estrategias	Política y Estrategias	Aprendizaje	Enfoque en el cliente y en el mercado
Alianzas y Recursos	Asociados y Recursos	Gestión de procesos	Dimensión, análisis y dirección del conocimiento
Procesos	Clientes	Mejora continua	Enfoque en los recursos humanos
Resultados en los clientes	Resultados en los clientes	Satisfacción del empleado	Dirección de procesos
Resultados en las personas	Resultados en las personas	Satisfacción del cliente	Resultados económicos
Resultados en la sociedad	Resultados en la sociedad		
Resultados claves	Resultados globales		

Fuente: Adaptado del original de De Nieves, C. y Mc Donell. (2006). Comparación entre los modelos de gestión de la calidad Total: EFQM, Iberoamericano, Gerencial Deming y Malcom Baldrige. Situación frente a las ISO 9000. Pág.1 Publicado

en www.rebiun.org/export/docReb/efqm_comparacion.pdf. Fecha de consulta: 12/10/10

Como se advierte en la tabla anterior, los modelos EFQM e Iberoamericano establecen los mismos criterios, en cambio el Malcom Baldrige y el Deming difieren en alguna medida. Todos resaltan la importancia del Liderazgo para la consecución de la excelencia final, pues aparece como primer criterio en todos. El modelo Deming no incluye el criterio referido al Enfoque al Cliente, aunque en el criterio Liderazgo sí se tiene en cuenta como finalidad principal de este y para ellos es necesario llevar a cabo los procesos con participación del cliente.

El principio de mejora continua está presente en todos los modelos debido a que se hace énfasis en el qué en su implementación.

El Estándar ISO 9000

La ISO 9000 comprende un conjunto de normas que pretenden proporcionar las directrices para diseñar, mantener y mejorar sistemas de gestión de la calidad; en ella se especifican una serie de requisitos que debe cumplir una organización.

La principal característica (y ventaja) de los sistemas de gestión de la calidad según las Normas ISO 9000 es que sirve para demostrar a terceros la conformidad del proceso de producción o de servicios con los requisitos establecidos en ella y con las correspondientes ventajas comerciales que ello conlleva.

A pesar de que el Estándar ISO es prescriptivo, al contrario de los modelos mencionados, no concede premios, sino certificaciones a las empresas que cumplen con los requisitos que en la Norma se fijan, representa un aval para la organización que lo obtiene y un paso de avance, a partir del cual se sientan las bases para el diseño e implantación de un sistema cada vez más integrado de gestión en el ámbito empresarial.

Otros modelos aplicados en el contexto cubano

El estudio de la bibliografía revela que existen empresas cubanas que adoptan modelos que permitan establecer modos de actuación para implementar las Normas ISO 9000, tales como el Modelo para Gestionar la Calidad con Enfoque Logístico,²²

²² Parra, C. (2003). Modelo de gestión de la calidad con enfoque logístico. <http://www.gestiopolis.cosstc.htm>

el cual hace énfasis en la gestión de los recursos y la supeditación entonces de todos los procesos y procedimientos organizacionales a esta función; o el modelo basado en el ciclo desarrollado por Deming citado por Sangüesa (para la mejora continua PDCA (planificar, hacer, chequear, actuar) aplicado para la Gestión de la Calidad en el “Servicios de Posventa”,²³ en el que se presta más atención al aspecto externo que interno de la calidad.

Todos estos enfoques tienden a tomar en cuenta el contexto nacional; no obstante aunque de cierta manera algunos reconocen la necesidad de integrar la calidad a la gestión empresarial, proponen soluciones para lograrlo y reconocen la importancia de desarrollar la cultura de la calidad, no parten de considerar precisamente los valores corporativos presentes en la empresa objeto de estudio como herramientas para contribuir a incorporar algunos o modificar otros mediante el liderazgo como valor ético- instrumental centrado en tres principios esenciales de la gestión de la calidad: la participación del personal, la gestión basada en los procesos y el enfoque al cliente.²⁴

Ya bien sea la adopción de una norma ISO para lograr la certificación del sistema de gestión sin que se adopte un procedimiento rigurosamente estructurado, o en la mejor de las intenciones, que se adopte un modelo que visualice el camino a seguir para implementar un sistema de gestión de la calidad, en su mayoría estas propuestas ponen mayor atención en los procesos, resultados, y clientes, pero en menor medida, a los valores y a la cultura organizacional.²⁵

En las condiciones actuales de desarrollo de la sociedad cubana y en virtud del modelo socioeconómico adoptado, asumir un modelo que potencie al trabajador

²³ Monografías. com SA. 2003 <<http://www.monografias.com/.../gestion.../gestion-postventa.shtm>>.

²⁴ Se coincide con el planteamiento de De la Nuez, Diana (2009). Gestión de la calidad con base en el enfoque axiológico en empresas de servicios. Disponible en: www.monografias.com/.../gestión-calidad.../gestión-calidad-empresas-servicios.shtml- Enero 30/2009.

²⁵ Se coincide con Pérez, E (2010) Aplicación del Modelo de de Gestión de la Calidad basado en el liderazgo como Valor instrumental aplicado en la Unidad Básica de servicios técnicos a equipos de la Dirección Territorial de TRD Caribe Pinar del Río. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Pinar del Río. Pág. 23

como máximo exponente en la gestión de la calidad constituye un imperativo de inestimable valor.

A modo de resumen, la autora considera que en Cuba, a pesar de las serias dificultades económicas que enfrentan las empresas, se muestra interés por lograr la certificación ISO que avale estándares de calidad en las producciones y/o servicios, aunque esta se enfoca más hacia la demostración sobre la obtención de resultados en aspectos tangibles o físicos, que hacia la formación en primera instancia, de una cultura y valores organizacionales que garanticen la estabilidad y perdurabilidad de los objetivos de la calidad alcanzados, por lo que esta no es asumida plenamente como una función de dirección.

En este sentido y en opinión coincidente con la emitida por De la Nuez (2009)²⁶ otras limitaciones de los modelos estudiados se relacionan a continuación:

- No se refieren a la capacidad que debe tener el directivo para entrenar a sus seguidores.
- No enfatizan en la habilidad de negociación, la que convierte en habilidades para establecer la comunicación y el empuje necesario para promover los cambios dentro de la organización basado en la incorporación de unos y la modificación de otros valores.
- No identifican el desarrollo de habilidades personales, tales como: el poder de estructurar una visión y compartirla con el resto de la organización,
- Adolecen del tratamiento de la función calidad dentro de la gestión general de la empresa.
- No se expresa de manera explícita el reconocimiento acerca de la necesidad de alinear la política y los objetivos de calidad con la estrategia de la organización.
- Si bien se reconoce la importancia de la formación del personal en el logro de la calidad, no se identifica como una posible estrategia de competitividad.

²⁶ De la Nuez, Diana (2009). Gestión de la calidad con base en el enfoque axiológico en empresas de servicios. Disponible en: www.monografias.com/.../gestión-calidad.../gestión-calidad-empresas-servicios.shtml- Enero 30/2009.

- Se declara la necesidad de lograr un cambio cultural, pero no se sugiere un programa para alcanzarlo.
- No se abordan con profundidad los aspectos de la motivación y de la comunicación en el logro de la calidad.
- No se considera la necesidad de realizar un diagnóstico de la organización con respecto a la calidad para emprender el proceso de cambio.

Otros enfoques analizados en el contexto cubano enfatizan la necesidad de adoptar una orientación basada en la gestión de los valores organizacionales, que es precisamente el elemento distintivo del Modelo de Gestión de la Calidad basado en el liderazgo como valor instrumental que se selecciona para ser generalizado a partir de los correspondientes ajustes por lo que se consideró pertinente por la autora dedicarle un epígrafe.

1.3 Caracterización del modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos. Fundamentación de su selección.

Para desarrollar este epígrafe se consultó el contenido de la Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas de De la Nuez, D. (2005).²⁷ Este análisis está basado en los principales resultados obtenidos en un estudio que abarcó tres empresas de proyectos de la provincia de Pinar del Río que en el año 2001 se encontraban con el imperativo de diseñar e implementar un SGC. Primero se realiza la caracterización del modelo propuesto y posteriormente se evalúan los resultados alcanzados en las empresas de proyectos donde fue validado.

El Modelo de Gestión de la Calidad basado en el liderazgo como valor instrumental, propuesto por de la Nuez (2005), cuya concepción básica se representa en la Figura 1.5, tiene a juicio de la autora, una relevancia considerable para el desarrollo de la organización dedicada a los servicios, pues permite llevar a cabo la función calidad con carácter estratégico y traza las pautas para poder ejercer el liderazgo como valor

²⁷ De la Nuez Hernández, Diana. (2005) Modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos. Tesis (Doctor en Ciencias Económicas). Pinar del Río, Cuba: Universidad Hermanos Saíz Montes de Oca,. Pág. 38.

instrumental, como medio operativo para alcanzar las metas en materia de esta función en la empresa.

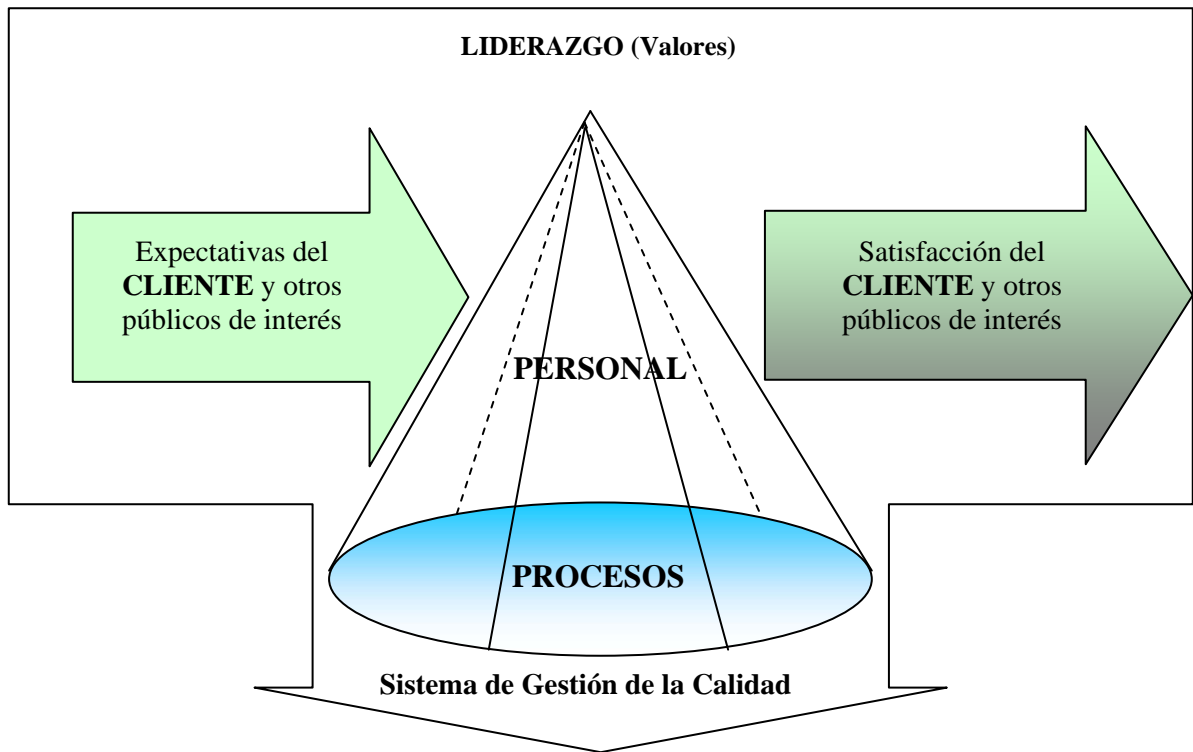


Figura 1.5 Concepción básica del modelo de referencia.

Fuente: De la Nuez Hernández, Diana. (2005) Modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", Pinar del Río, Cuba. p. 38

Como se expresa en la referida tesis, el modelo puede ser adaptado teniendo en cuenta las particularidades de otras empresas, con el propósito de que sea utilizado como herramienta para la toma de las decisiones en materia de gestión de la calidad. El mismo se sustenta inicialmente en la formulación de las premisas, objetivo y principios que lo rigen (Anexo 1.1). Se basa además, en un programa de cambio que toma como referencia el método de Lewin (Davis,1994) y el Modelo de Cumming y Worley de Investigación-Acción (Contu,1997),el cual comprende cuatro etapas:

Etapa 1- Descongelación

Etapa 2- Movimiento

Etapa 3 - Re congelación

Estas etapas serán descritas en el (Anexo 1.2) para una mayor comprensión del lector.

Es considerada aquí la función calidad como preferentemente de dirección, al abarcar:

1. La **Planificación**: Definición de los objetivos de la organización y de las acciones y recursos necesarios para alcanzarlos a partir de la declaración de la política con respecto a la calidad.
2. La **Organización**: Análisis y definición de la estructura organizativa y las responsabilidades que son necesarias para asegurar el cumplimiento de la declaración de la política y si permite la coordinación de las actividades.
3. La **Implementación**²⁸: Determinación de las acciones que deben realizar los directivos en todos los niveles para que el personal cumpla la política de la entidad asociada a la gestión de la calidad. Se analiza aquí el estilo de dirección que debe adoptar la dirección para gestionar la calidad y los medios de los que se debe valer para conseguir que ésta se convierta en un valor cultural y contribuir con ello a la obtención de ésta como valor final a partir del valor percibido por el cliente.
4. El **Control**: Desarrollo de las acciones para verificar en qué medida se están cumpliendo los planes de la calidad, la toma de decisiones correctivas, de mejoramiento y la eficacia de la gestión de la calidad en general.
5. Estas fases contienen los pasos que se deben llevar a cabo para desarrollar el procedimiento del programa de cambio propuesto.
6. La relación entre etapas del proceso de cambio, las fases del modelo y los pasos para llevar a cabo el procedimiento para su puesta en marcha se muestra a continuación en la Figura 1.6

²⁸ Se refiere a la función de regulación, es decir, a la capacidad de influir sobre los demás para conseguir que se realicen las cosas, lo que puede lograrse si se asume el liderazgo como valor instrumental.

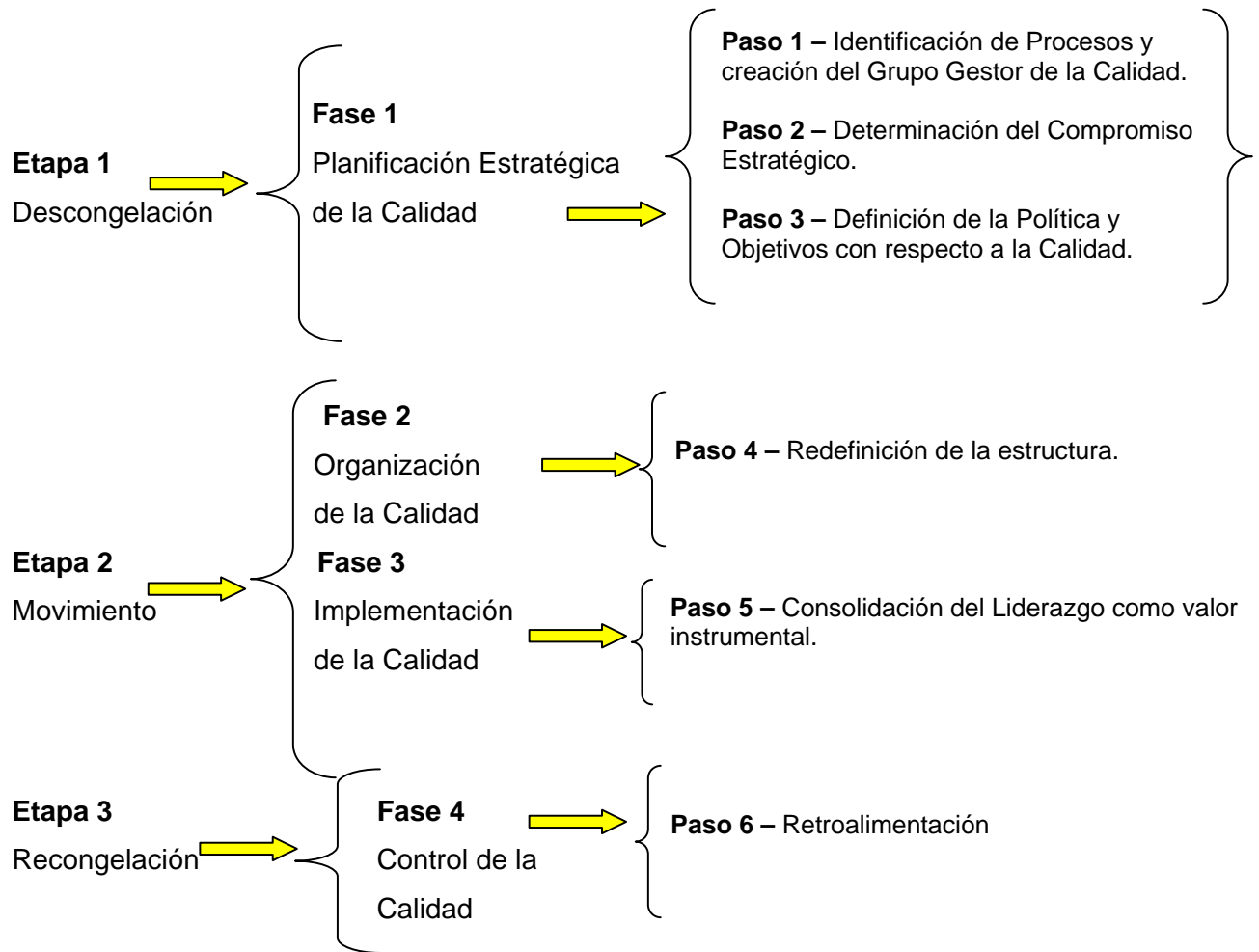


Figura 1. 6 Relación entre las etapas, del proceso de cambio, las fases del modelo y los pasos del procedimiento para su puesta en práctica.

Fuente: Tomado de García, C. (2010) .Implantación del modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental en los servicios de reparación de equipos electrodomésticos. Tesis en opción al Título de Master en Dirección. Universidad de Pinar del Río. Pág. 33

La puesta en marcha del Modelo de sustenta en el procedimiento que contempla los siguientes pasos: (Figura 1.7)

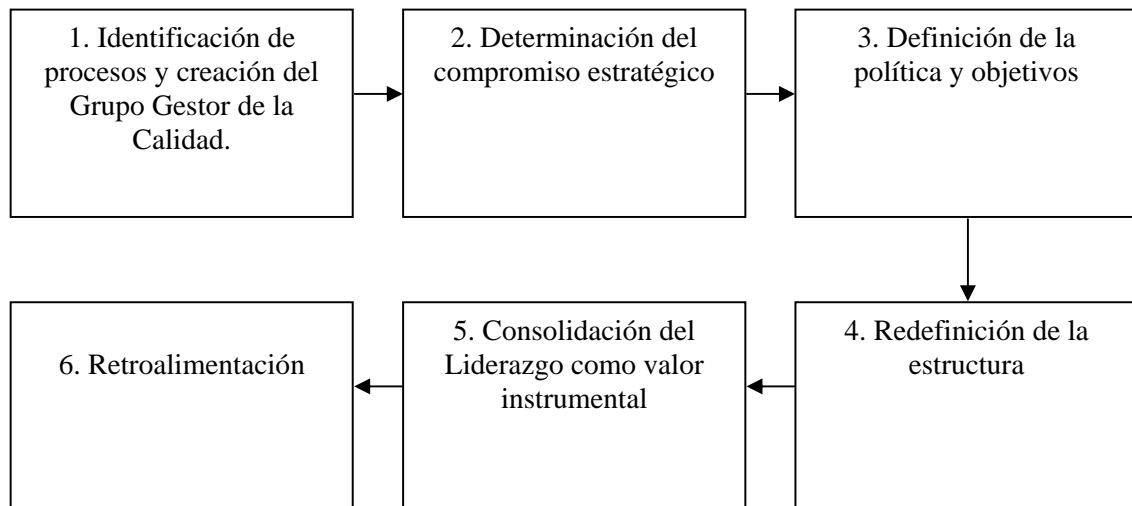


Figura 1.7 Procedimiento que sustenta la puesta en marcha del modelo.

Fuente. Elaboración propia a partir de De la Nuez, D. (2005) Ob. Cit. Pág. 42

Como se puede observar en la Fig.1.7 se sugieren 6 pasos, los cuales se relacionan a continuación con los correspondientes objetivos.

Paso 1. Identificación de procesos y creación del Grupo Gestor de la Calidad

Su contenido se relaciona con la necesidad de establecer la convicción de que la alta dirección debe liderar la gestión de la calidad, a la vez que es responsable de cada proceso en particular. Para lograrlo debe ser capaz de involucrar a todo el personal.

Paso 2. Establecimiento del compromiso estratégico

El resultado consiste en determinar el compromiso de la organización con respecto a su orientación determinante hacia la planeación o hacia la dirección estratégica, respectivamente. Se hace un análisis de los factores externos e internos que afectan la gestión de la calidad en la organización. De forma general se analiza si la unidad adopta un enfoque global integrador de todos los aspectos o variables a considerar, elementos éstos que apuntan hacia un enfoque de dirección estratégica, lo que se define como una de las premisas para la aplicación del modelo propuesto.

Paso 3. Definición de la Política y Objetivos con respecto a la calidad

Su finalidad es definir la política de la organización y los objetivos alineados con la filosofía adoptada para gestionar la calidad. En él participan el grupo Gestor de la Calidad y un consultor externo, si se ha concebido.

Paso 4. Redefinición de la estructura

Tiene como objetivo establecer una estructura formal que favorezca la gestión de la calidad devenida como un proceso de cambio cultural en la organización.

Paso 5. Consolidación del liderazgo como valor instrumental.

Este proceso abarca la instrumentación de cuatro principios fundamentales de la gestión de la calidad: *el liderazgo, la participación del personal, el enfoque de procesos y el enfoque al cliente.*

Paso 6. Retroalimentación

Los objetivos de este paso son:

- Medir la eficacia y eficiencia de la aplicación del modelo.
- Servir de retroalimentación para su mejoramiento.

El análisis de cada paso contempla actividades que se encuentran estructuradas de la forma siguiente:

- Entradas - Transformación - Salidas
- Indicadores de entrada
- Indicadores de salida
- Técnicas a emplear

Estos indicadores se deben adecuar en la medida en que los existentes en la organización, no respondan a las necesidades para la implementación del modelo. Los ajustes al modelo serán definidos en el Capítulo 2.

Fundamentación de su selección

Después de un análisis de los resultados del modelo aplicado en Empresas de Proyectos pinareñas²⁹, la autora pudo constatar que entre sus principales ventajas destacan las siguientes:

²⁹ Empresas de Proyectos hidráulicos, Empresa de proyectos Agropecuarios y empresa de Proyecto No.1 (denominación hasta el 2005)

- Proporciona a la dirección un medio para medir el desempeño, para diagnosticar la situación de la empresa frente a los objetivos a cumplir (provee de herramientas, de un método para analizar mejor las causas de los problemas).
- Permite sensibilizar a los directivos acerca de que la obtención de un certificado ISO no quiere decir absolutamente, que se haya logrado la excelencia, resulta sólo una consecuencia y no un fin en sí mismo, sólo que se ha iniciado un largo camino que nunca acabará.
- Ayuda a cautivar (ganar) más confianza por parte de los clientes al desarrollar la función de aseguramiento de la calidad.
- El modelo hace énfasis en que la calidad debe ser rigurosamente auditada, asegurada y tutelada para implementar la mejora continua.
- Su concepción es coherente con los requisitos para implantar sistemas de gestión de calidad según las normas ISO y ayuda además, de una manera más sistemática a darle sentido a lo que se hace.
- Permite desarrollar habilidades para comprender qué es liderar la calidad.
- Facilita la comprensión de que la administración funcional puede coexistir con la gestión de los procesos siempre que se asignen responsables y que se propicie una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente.
- Se aprende a reconocer en el LIDERAZGO, una vía para crear confianza y motivar a los trabajadores para lograr tanto sus objetivos como los de la empresa.

Al valorar los principios del modelo la autora toma en consideración el referido a la *flexibilidad*, al cual se hace alusión en el modelo tomado como patrón, que sugiere su implementación según el estadio en que se encuentra la organización con respecto a la gestión de la calidad.

Conclusiones del Capítulo

Después de profundizar en el estudio de varios modelos se puede concluir que el tomado como referencia en esta investigación sirve a los propósitos de generalizarlo a partir del procedimiento que le acompaña, dado que se ha demostrado que en las organizaciones en las que ha sido aplicado se aprecian resultados significativos en la

gestión de la calidad como función integradora en el sistema empresarial, pues, al adoptarse el liderazgo como valor instrumental, es posible conseguir que la calidad se convierta en un valor existencial y sostenible en el tiempo, a la vez que se logra implicar al personal en la incorporación de unos y desarrollo de otros valores consecuentes con los enfoques tendientes a implementar el principio de mejora continua. Las empresas de proyectos que han aplicado este modelo han conseguido mejorar su desempeño al lograr mejores índices de satisfacción del cliente externo e interno y gestionar los procesos operacionales con más efectividad.

Capítulo 2 - Diagnóstico de la calidad como función de dirección en el Centro de Atención Telefónica (CAT) de la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río.

El objetivo de este capítulo es caracterizar la situación de la organización objeto de estudio en lo relativo a la función calidad como instrumento de gestión a partir de la evolución que han tenido las actividades asociadas a ésta en el ámbito de la unidad innovadora.

2.1 Perfil de la organización objeto de estudio

El Centro de Atención Telefónica (CAT) se crea el 7 de marzo del 2005 adscrito a la Dirección Territorial de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, Sociedad Anónima (ETECSA) en la provincia de Pinar del Río.

Esta estructura se identifica con un centro de llamadas⁵² y consiste en un sistema integrado de telefonía y computación orientado a potenciar las tres labores más importantes de una empresa por medio de la comunicación telefónica: adquisición y mantenimiento de clientes, así como la ejecución del servicio de cobros.

Su plantilla organizativa está compuesta por:

- 1 Jefe de Unidad.
- 8 Ejecutivas **C** en Telemática⁵³ (Jefes de Brigadas)
- 78 Ejecutivas **C** en Telemática.

El 100% de la fuerza laboral en este centro es del sexo femenino y el 34 % posee nivel universitario, al tiempo que el 66 % es graduado en el nivel de técnico medio.

La persona que responde a las llamadas en el CAT resulta una operadora o agente de telemercado⁵⁴ y en el caso propio de la ETECSA se nombra como Ejecutiva “C”

⁵² Resulta común la denominación de “Call Centers” (al hacer la traducción al idioma inglés) para referirse a los CAT. Un centro de atención de llamadas (en inglés call center o contact center) es un área donde agentes o ejecutivos, especialmente entrenados realizan llamadas salientes o reciben llamadas entrantes desde y/o hacia: clientes (externos o internos).

⁵³ Término empleado para definir el cargo en el Centro de Atención Telefónica. Telemática se refiere a una disciplina científica y tecnológica que surge de la evolución y fusión de la telecomunicación y de la informática. Dicha fusión ha traído el desarrollo de tecnologías que permiten realizar una llamada telefónica desde cualquier parte del mundo.

en Telemática, debido a que esta se encarga no sólo de atender las llamadas, sino también de asesorar y responder cualquier inquietud de los usuarios.

La cartera de servicios Anexo 2.1 fundamentales del centro incluye prestaciones, cuyo objetivo es facilitar una respuesta ágil a la demanda del cliente (al tiempo que se optimizan los costos asociados al servicio, todo ello a través de la integración de diversos canales como la telefonía y la Web.

A finales del 2008 el CAT no tiene formulada una misión y visión propia. El salario percibido por los trabajadores se vincula a un pago por resultados, como está establecido en el Reglamento del Sistema de Pago de ETECSA, con indicadores que en general, no se encuentran en correspondencia con la actividad que directamente desarrollan los empleados.

Los clientes actuales fundamentales del CAT son las empresas eléctricas de Pinar del Río, Ciudad de la Habana y Matanzas, el Grupo de electrógenos para el Turismo (GET), y Movitel (servicio de radiomensajería beeper)

A continuación se trata de ilustrar en qué consiste básicamente el servicio⁵⁵ que se ofrece a estos usuarios:

OBE⁵⁶

El Servicio de atención a contactos telefónicos a través de las ejecutivas en telemática de los Centros de Atención Telefónica consiste en gestionar las llamadas de quejas y reclamos realizadas por los usuarios de la Organización Básica Eléctrica. La operadora recibe la llamada por parte del usuario, introduce los datos aportados por el usuario en la aplicación informática.

Se envía al despacho eléctrico correspondiente y finalmente se comprueba el estado de la queja o reclamo enviado.

GET⁵⁷

⁵⁴ Programa de servicios, el cliente participa directamente por vía telefónica.

⁵⁵ Se refiere al servicio a terceros.

⁵⁶ Organización Básica Eléctrica.

⁵⁷ Grupo Electrógeno para el Turismo.

Este servicio consiste en la recepción de llamadas de reclamos de las empresas a las cuales el GET brinda servicio a través de un número único nacional, mediante una atención personalizada por parte de las ejecutivas. Posteriormente se procede al completamiento de los datos en la aplicación y a la transferencia.

MOVITEL⁵⁸

El servicio de radiomensajes por operadora consiste en la recepción de un mensaje de voz vía telefónica y el envío de éste en forma de texto al *beeper* indicado, usando una aplicación informática. Esta acción solo garantiza la llegada del mensaje hasta la plataforma informática de Movitel⁵⁹. El envío de la señal de radio al aire para que los beepers reciban sus mensajes es responsabilidad de Movitel.

Los indicadores de calidad del servicio en el CAT se establecen por la Dirección de Atención telefónica a nivel nacional y son evaluados con una frecuencia mensual.

Para el cálculo de estos valores se asume que:

- 1.- Nivel de servicio:** Es el porcentaje de llamadas contestadas antes de un tiempo umbral establecido.
- 2.- Tiempo medio de conversación:** Es el tiempo medio de conversación entre la Ejecutiva C en telemática y el cliente en línea.
- 3.- Porcentaje de llamadas contestadas:** Relación porcentual entre las llamadas que fueron contestadas y el número de llamadas recibidas.

Los valores de referencia para cada uno de los servicios se establecen a partir de la media nacional; al cierre del 2008 el comportamiento de estos indicadores de calidad establecidos por tipo de servicio reflejan la siguiente situación: (tabla 2.1)

Tabla 2.1 Valores de los indicadores de calidad por tipo de servicio al cierre del 2008.

Indicadores	Servicios a terceros
-------------	----------------------

⁵⁸ Servicio de Radio-mensajería *beeper*.

⁵⁹ Sociedad mercantil cubana dedicada al servicio de telecomunicaciones móviles.

	OBE-PR	OBE-CH	OBE-MT	Movitel	GET	112
Nivel de servicio (%) PLAN	80% x 20 seg	80% x 20 seg	80% x 20 seg	80% x 30 seg	80% x 30 seg	80% x 20 seg
REAL	73.8%	72.2%	72.8	82.0	82.0	97.1
Tiempo medio de conversación (segundos) PLAN	90	90	90	35	60	65
REAL	60	60	60	19	2.45	30
Porcentaje de llamadas contestadas (%) PLAN	80	80	80	92	80	80
REAL	88.5	88.2	85	97.9	92.3	92.9

Fuente: Registros del Balance del Centro de Atención telefónica en el 2008.

Entre los principales rasgos característicos de los servicios que sirven como campo de acción en la implementación del modelo para gestionar la calidad seleccionado se pueden citar los siguientes:

- ✓El resultado de los procesos que tienen lugar es un producto con alto componente de servicios.
- ✓La fuerza laboral que interviene en el servicio generalmente y a diferencia de las empresas objeto de aplicación anterior, no posee tan alto grado de calificación profesional.
- ✓La estructura organizativa por lo general presenta un aspecto jerárquico-funcional.
- ✓El uso de las tecnologías de la información y la comunicación juega un importante papel en la realización del servicio.

Ello permite concluir que los aspectos blandos o “software” (la comunicación, el clima organizacional, el liderazgo, los grupos, los valores, la filosofía de gestión, etc.) del sistema de dirección en estas organizaciones deben jugar tan importante papel como los aspectos duros o “hardware” (estructura, procesos, etc.) en el camino hacia el desarrollo de una cultura de calidad.⁶⁰

2.2 -La evolución de la calidad en el CAT

La Dirección Territorial de Etecsa en Pinar del Río (DTPR) a la que se subordina el CAT ha encauzado su trabajo en los últimos 5 años hacia un proceso de cambio cultural orientado al logro de los objetivos en materia de calidad del servicio; se han desarrollado programas que van más allá de la formación y el entrenamiento.

Por su parte, la Dirección Central de Vigilancia Estratégica, Procesos y Calidad (DEPC) en el nivel central, a finales del 2002 comenzó la implementación del Modelo de Gestión de la Calidad orientado a la satisfacción de los usuarios y la población.

Como resultado de los cambios organizacionales ocurridos en la empresa se han creado departamentos y cargos para desarrollar actividades relativas a la calidad por lo que se ha fortalecido la estructura organizacional a nivel nacional.

En virtud de lo anterior, en la Dirección Territorial Pinar del Río se cuenta con un Especialista en Gestión de la Calidad subordinado al Director. La implementación del sistema de gestión de la calidad en toda la empresa resulta una decisión estratégica plasmada en las Proyecciones Estratégicas 2008 - 2010. El diseño y la metodología de implementación del sistema de gestión de la calidad de cada unidad organizativa está en dependencia de las misiones específicas, los objetivos particulares, los servicios o resultados finales que se debe lograr, los procesos que en ella se desarrollan y el tamaño y estructura de la misma. La DEPC dirige, asesora metodológicamente y supervisa la implementación de los sistemas, evaluando su eficacia, utilizando como referencia la familia de normas internacionales ISO 9001.

En relación con el CAT, se constata que se comenzó a implementar un SGC a finales del 2004. En el año 2007 logra certificarlo según requisitos exigidos por las Normas ISO 9001 del 2001. Sin embargo al hacer un análisis del comportamiento de

⁶⁰ Se coincide con el planteamiento de De la Nuez, D. (2005). Ob. Cit. Pág..38

los indicadores de gestión, de rendimiento o de desempeño establecidos por el SGC es posible advertir un notable deterioro, pues a pesar de que en el año 2007 la entidad logra la certificación del SGC según requisitos de la norma ISO adoptados por la Lloyd's Register Quality Assurance)⁶¹ se detectan debilidades que apuntan hacia la sostenibilidad del sistema en el tiempo, producto entre otras razones, de un inconsistente enfoque hacia esta y a la falta de herramientas que posibiliten su puesta en práctica con efectividad.

2.3 -Resultados del diagnóstico de la situación actual

El objetivo de este apartado es exponer los resultados del diagnóstico realizado en la organización objeto de estudio, lo que sirve a los propósitos de la investigación para corroborar la existencia del problema y sus relaciones causales en la práctica.

Con esta finalidad se utilizó la metodología de diagnóstico propuesta por de la Nuez, (2005)⁶², la que contiene las siguientes etapas:

1. Determinación de las necesidades de información.
2. Definición del objetivo y alcance del diagnóstico.
3. Definición de las fuentes de información.
4. Diseño de formatos para la captación de la información.
5. Diseño de la muestra.
6. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información
7. Presentación del informe.

Las *necesidades de información* en esta investigación se definen en relación con el grado en el que se aplican los principios de gestión de la calidad⁶³ en la organización a finales del año 2008. En ese orden se investiga sobre los diferentes enfoques de la dirección hacia la calidad predominantes, a saber: sobre el enfoque al cliente, el liderazgo, la participación y compromiso del personal en la gestión de la calidad, los enfoques basados en procesos y en sistema, sobre el cumplimiento del principio de mejora continua y del análisis de los datos para la toma de decisiones y sobre el análisis de los proveedores.

⁶¹ Órgano de representación para emitir certificación de SGC autorizado por la ONARC (Órgano Nacional de Acreditación de la República de Cuba).

⁶² IBÍDEM , Pág. 57

⁶³ Ver NC-ISO9000:2008.

Para cada instrumento utilizado en el diagnóstico se define un *objetivo* y el *alcance del mismo* abarca sólo el ámbito del CAT como unidad estructural en la empresa.

En relación con las *fuentes de información* se destaca una muestra de los clientes actuales, de empleados y directivos del centro y otros sujetos comprendidos en la categoría de proveedores y públicos en general.

El *diseño de formatos* para la captación de la información incluyó la aplicación del cuestionario-autodiagnóstico⁶⁴ (Anexo 2.2) y una entrevista a directivos y supervisoras (Anexo 2.3) de la organización –objeto de estudio, también se procedió a recoger evidencias sobre los índices actuales de satisfacción del cliente externo mediante una encuesta (Anexo 2.4); por último se aplica un cuestionario (Anexo 2.5) para medir el cumplimiento de las regulaciones externas

El cuestionario-autodiagnóstico tuvo como objetivo conocer la percepción de directivos y trabajadores respecto a su desempeño en las áreas (*Criterios*) de Liderazgo, Planificación y estrategia, Gestión de Personal, la Gestión de los recursos, Gestión de los procesos y al impacto sobre la satisfacción del personal, del cliente, de la sociedad y en los resultados de la organización en general, con lo que se persigue ampliar el análisis de las variables seleccionadas para el estudio: Liderazgo, Personal y Cliente, sugeridas por la autora del modelo.

Para lograr este propósito se utilizaron los criterios expuestos por Fernández de Córdoba (1999) y Calero (1976)⁶⁵. Se emplea el muestreo irrestricto aleatorio (MIA), con una confiabilidad del 95%, una proporción de 0.50 (que es la que permite el mayor tamaño de muestra) y un error de muestreo de 0.05. El tamaño de muestra necesario es de 83 que representa el 96 % de la población de acuerdo con los procedimientos de cálculos utilizados por los autores citados, no obstante, se decidió abarcar el 100% de la población.

a) Resultados del cuestionario- autodiagnóstico

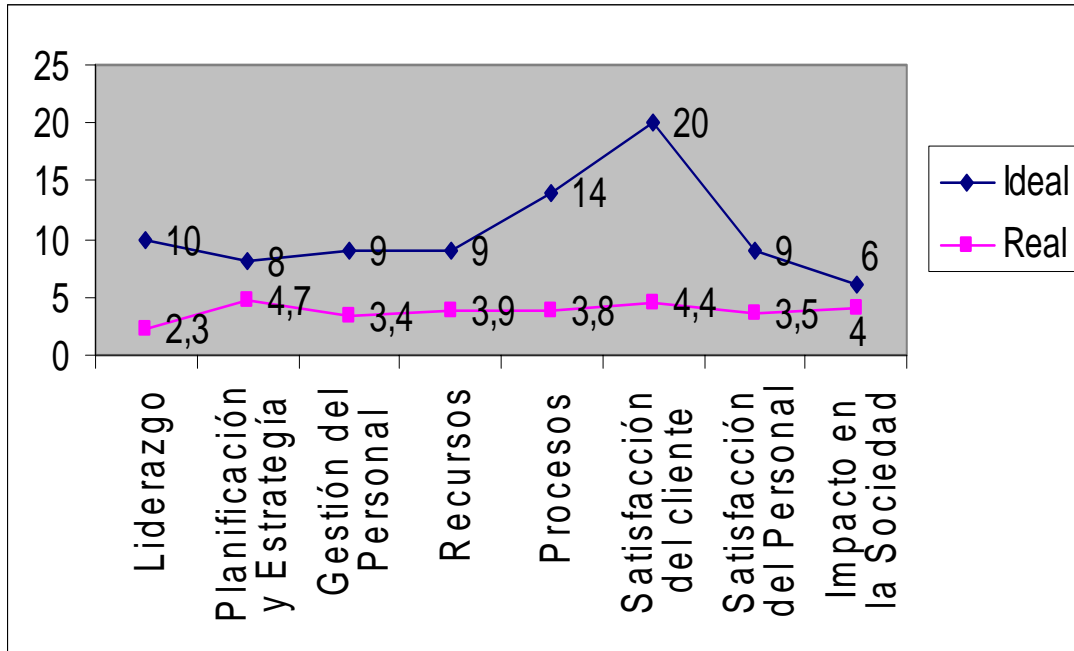
En este caso se evaluó la percepción de los sujetos en relación con los criterios definidos por el modelo que sirve de referencia.

⁶⁴ Se utiliza el mismo empleado por la autora del modelo que sirve como patrón de generalización.

⁶⁵ Citados por De la Nuez (2005) en su Tesis en opción al grado de Dr. C.

En el Gráfico que muestra la figura 2.1 se expone el resultado de la herramienta aplicada.

Figura 2.1 Perfil de la gestión en el CAT.



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en el gráfico de la figura 2.1, el valor más crítico se localiza en el criterio 1-Liderazgo (2.3%), en el 2- Gestión del personal (3.4) y en el 5. Gestión de los procesos (3.8%) que también se percibe con problemas, lo que sugiere que no es reconocida aún la concepción de identificarlos, ni de gestionarlos a partir de una adecuada medición en función de la mejora continua.

Cuando se evalúa cómo se trabaja internamente y cómo se percibe la gestión, las áreas con problemas se centran en el impacto sobre la satisfacción del personal (3.5%) y en la gestión del personal (3.4%).

Se aprecian así mismo puntuaciones un poco más elevadas en el criterio Planificación y Estrategia (4.7) y en el de Satisfacción del cliente (4.4%), sin embargo la diferencia en relación con los valores máximos a alcanzar es considerable (8 y

20%) respectivamente, lo que sugiere que existen problemas con la aplicación de los diferentes enfoques de la dirección hacia la calidad como instrumento de gestión.

En general, los encuestados le asignan a los criterios valores que son significativamente inferiores al ideal atribuido según el modelo de referencia. Esto puede indicar que:

- Los directivos no consiguen apropiarse de métodos que les permitan desarrollar y poner en práctica los valores necesarios para lograr el mejoramiento continuo de la organización.
- El criterio Planificación y Estrategia recibe una puntuación de 4.7%, alta con respecto a otros criterios, no obstante como se pudo comprobar el CAT al constituir una unidad de negocios de ETECSA no posee una estrategia organizacional propia, ni define su misión y visión propias, lo que puede afectar su desempeño como dependencia organizativa como tal.
- El criterio Gestión del personal alcanza un valor de 3.4, lo cual sugiere la existencia de fallos en la comunicación, reconocimiento y motivación hacia los empleados por parte de los directivos de la organización. Tampoco se aprecia la existencia de procedimientos para la implicación del personal en la mejora continua. Con respecto a la relación con los proveedores, valorada en el criterio *Recursos* (3.9), se advierte que no existe relación contractual por tratarse de proveedores internos, aunque es necesario tener en cuenta que en este caso, el recurso humano es esencial para poder ofrecer un servicio con determinado nivel de calidad, en tanto que no se formaliza a nivel de empresa un contrato que establezca una serie de criterios para evaluar la calidad de los recursos puestos a disposición del CAT.
- El valor obtenido en el criterio de *Procesos* (3.8%) apunta hacia un predominio del enfoque funcional sobre el de procesos en la gestión empresarial; en tal sentido se aprecia que aunque están identificados no existe la adecuada retroalimentación relacionada con la medición del desempeño en cada uno de ellos por parte de los empleados.
- La *Satisfacción del cliente* forma parte de los objetivos estratégicos del CAT, pero no es evaluada con sistematicidad y profundidad para mejorar los resultados del

CAT y conseguir un impacto positivo en el cliente final,⁶⁶ al tiempo que no se establecen indicadores que permitan medir con la debida eficacia la calidad con que se ofrece el servicio.

■ En cuanto al criterio *Satisfacción del personal* se destaca que aún cuando existe un sistema de pago por resultados, no se logra de manera general, el cumplimiento de su objetivo principal, que consiste en elevar la motivación de los empleados por realizar el trabajo con calidad.

■ Aunque a nivel de empresa se realiza con alguna periodicidad la evaluación del rendimiento de la organización, no se conoce por parte de los directivos del CAT la percepción que tienen los diferentes públicos sobre la responsabilidad e impacto del CAT en la sociedad.

b) Resultado de la entrevista (Anexo 2.3).

Con el propósito de conocer la información sobre los niveles de eficacia relacionados con la variable *Gestión del Personal* se realizó una entrevista al 100% de las supervisoras y directivos que laboran en el CAT.

Para facilitar el análisis de los resultados de la entrevista realizada, se definieron cuatro categorías de respuesta asociadas a: 1) Condiciones de trabajo, 2) Reconocimiento, 3) Participación en las decisiones y 4) Formación.

Al conciliar la opinión de los entrevistados por categoría de análisis se constatan elementos que coinciden:

- ✓ Se perciben como favorables las condiciones de trabajo.
- ✓ No resulta eficaz el sistema de pago implementado.
- ✓ Los directivos del CAT no disponen del mecanismo apropiado para conocer los factores de motivación del personal bajo su mando.
- ✓ La toma de decisiones no siempre se desarrolla de forma participativa.
- ✓ La formación y desarrollo del personal no constituye un elemento decisivo en el factor motivacional de los trabajadores.

c) Resultados de la encuesta a clientes:

⁶⁶ Se refiere a la persona natural o jurídica que llama al CAT para obtener determinada información.

Este instrumento se elaboró tomando como referencia una de las guías de cuestionario utilizada por de la Nuez (2005),⁶⁷ a la que se le realizaron algunas modificaciones teniendo en cuenta las características propias de la organización objeto de estudio.

Al realizar la encuesta que aparece en el Anexo 2.4 a una muestra del 100% de los clientes actuales se obtienen valores que reflejan insatisfacciones relacionadas en general con el grado de calidad con el que es percibido el servicio que se ofrece.

Por otra parte, el análisis documental permite constatar también que aunque le antecedió un diagnóstico adecuado de la organización para el diseño e implementación del SGC prevalecen enfoques y tendencias orientadas al cumplimiento de tareas y no de objetivos por lo que se adolece del carácter estratégico de la gestión de la función de la calidad en la organización.

En sentido general, a pesar de que el CAT obtuvo la certificación mencionada arriba, se aprecian deficiencias que deben ser consideradas al momento de aplicar el modelo seleccionado a fin de obtener resultados de alto impacto en la organización.

d) Cuestionario para medir el cumplimiento de las regulaciones externas (anexo 2.5)

La autora utiliza el que sugiere de la Nuez (2005)⁶⁸, para evaluar el factor “Regulaciones”.

Al analizar los resultados que arrojó el cuestionario se puede concluir que en el CAT se garantiza la preservación del ecosistema con la observancia permanente de las regulaciones establecidas en la legislación vigente Ley 81/97⁶⁹, La Resolución 168/95⁷⁰ del CITMA y la Resolución 15/96⁷¹ del CITMA, sus actividades no generan desechos contaminantes ni peligrosos.

⁶⁷ De la Nuez, D.(2005) Ob. Citada. Pág. 48

⁶⁸ IBÍDEM , Pág. 53

⁶⁹ Ley de Medio Ambiente.

⁷⁰ Resolución que pone en vigor el Reglamento para la realización y aprobación de las evaluaciones de impacto ambiental y el otorgamiento de las licencias ambientales.

⁷¹ Resolución que establece regulaciones sobre desechos peligrosos y otras disposiciones para la gestión ambiental racional.

2.3 Ajustes al Modelo tomado como referencia.

Para la determinación de los ajustes fue necesario considerar las diferencias más notables presentes en el CAT con relación a las empresas de proyectos estudiadas por De la Nuez Hernández,(2005), entre las que se consideran:

- EL CAT no es una empresa, sino una Unidad perteneciente al Centro de Telecomunicaciones de Pinar del Río de la Dirección Territorial.
- La competencia es escasa.
- No cuenta con personal altamente calificado.
- Avanzado desarrollo tecnológico para la prestación de los servicios.
- Etecsa como empresa nacional, es el único proveedor de los recursos materiales que necesita el CAT para ofrecer el servicio.

A continuación se exponen las adecuaciones más significativas para cada paso del procedimiento que acompaña el modelo:

Paso 1. Identificación de procesos y creación del Grupo Gestor de la Calidad

Se crea un Comité de Calidad⁷² a diferencia de un grupo gestor de la calidad. Se re definen funciones del mismo. A nivel de empresa se nombra un representante (especialista) de la Dirección para la calidad y a nivel de CAT el Responsable máximo por la calidad será el jefe de Centro, quien a su vez el Responsable del proceso de atención a llamadas telefónicas.

Paso 2. Establecimiento del compromiso estratégico

Análisis del entorno

En el Análisis del Cliente Externo la autora realiza algunas modificaciones a los indicadores de entrada y de salida, al no corresponderse los propuestos con la naturaleza de la entidad objeto de estudio, los cuales se muestran en la Tabla 2.2.

⁷² Órgano asesor que tiene como función atender los temas concernientes a la calidad en las Unidades subordinadas a ETECSA aprobada según Indicación No. 8 y 9 del Presidente Ejecutivo de fecha de aprobación 19 de Octubre del 2006.

Tabla 2.2 - Análisis del cliente externo.

Entradas	Factor	Salidas
Percepción sobre la calidad del servicio del CAT que tienen los clientes(en este caso sólo se estudia los clientes inmediatos del servicio y no los usuarios finales)	Cliente externo	Grado de satisfacción del cliente. Atributos del servicio más valorados. No se incluye el análisis del poder de negociación.

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores de entrada:

- Grado de cumplimiento de los contratos expresado en los indicadores de calidad (nivel de servicio, tiempo transcurrido desde el inicio y terminación de la llamada, fraseología, cantidad de llamadas)

Indicadores de salida:

- Número de clientes en la cartera de servicios.
- Índice de satisfacción de los clientes
- Índice de completamiento de llamadas
- Indicadores de calidad

Análisis de los proveedores

La autora no define el análisis de los proveedores como elemento importante dentro de la implementación del modelo de gestión de la calidad, ya que son internos y se rigen por las mismas políticas e instrucciones del CAT. No hay relación contractual, al ser internos, se realizan los análisis en los Consejos de Dirección, las cuestiones de importancia son valoradas en estos órganos asesores. Dentro de los proveedores internos se encuentran las áreas de Tecnología de la Información, Capital Humano, Logística y Servicios.

Análisis de los competidores

No se realiza ningún análisis en virtud de que no existen competidores.

Análisis de regulaciones externas: ambientales y de seguridad, salud del trabajo.

En este indicador la autora considera necesario agregar las regulaciones sobre seguridad y salud en el trabajo, ya que este centro no tiene significativos impactos en la gestión medioambiental. Se definen indicadores de entrada y salida. (ver anexo 2.5).

A continuación en la Tabla 2.3 se refleja el proceso de análisis de las regulaciones externas.

Tabla 2.3 - Análisis de las regulaciones externas.

Entradas	Factor	Salidas
Regulaciones relacionadas con la seguridad, salud y medio ambiente de trabajo.	Regulaciones	Grado de cumplimiento de las regulaciones. Posibilidades de mejora.

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores de entrada:

- Condiciones externas de trabajo (Organización del puesto de trabajo, Iluminación, no interferencia de ruido)
- Condiciones internas (Edad no mayor de 35, preferentemente sexo femenino, no tener problemas auditivos, comunicación)
- Criterios ergonómicos para el puesto de trabajo.

Indicadores de salida:

- Cumplimiento de las regulaciones en el puesto de trabajo.

Análisis de la organización

Los elementos que sufrieron alguna modificación son descritos en el acápite 2.2, al valorar los resultados del diagnóstico mediante los instrumentos aplicados, así como en el Capítulo 3 donde se realizan las precisiones en cuanto al análisis de la estructura, el análisis de la misión, visión, política y objetivos relativos a la calidad y el cumplimiento de los requisitos del Sistema de la calidad según NC-ISO 9001.

Conclusiones del Capítulo

La unidad objeto de investigación se caracteriza por tener un alto componente de servicios en el resultado de sus procesos, su principal fuerza de trabajo no posee un alto grado de calificación profesional.

La estructura organizativa por lo general, presenta un aspecto jerárquico-funcional y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación juega un importante papel en la realización del servicio.

En relación con los resultados del diagnóstico realizado, se puede concluir que a finales del año 2008 en el CAT no se alcanzan los resultados deseados asociados a la satisfacción del cliente externo e interno, a la gestión del servicio con enfoque basado en procesos y en sentido general, no se aprecia un cambio significativo en la aplicación del principio de gestión de la calidad vinculado con la participación y compromiso del personal, a pesar incluso, de haberse implementado un SGC con base en las Normas ISO 9001, pues este adolece del adecuado procedimiento para facilitar su mantenimiento y mejora por parte de directivos y trabajadores para sostener en el tiempo un enfoque que permita obtener resultados de alto impacto en la organización.

Capítulo 3 - Evaluación del impacto del modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en el Centro de Atención Telefónica de la Dirección Provincial de ETECSA en Pinar del Río.

El objetivo de este capítulo es exponer los resultados obtenidos con la aplicación del modelo de gestión de la calidad tomado como referencia, a partir de lo cual se realiza una valoración.

3.1 Aplicación del procedimiento para implantar el modelo propuesto.

En este epígrafe se describen los enfoques utilizados para aplicar el modelo a partir de las peculiaridades propias del campo de acción donde es generalizado.

Los resultados por cada uno de los pasos del procedimiento se describen a continuación:

Paso 1. Identificación de procesos y creación del Grupo Gestor de la Calidad

Según se sugiere en el procedimiento para implementar el modelo, se re-estructuró el Comité de Calidad del CAT, ahora integrado por el Jefe de Centro, el coordinador (nombrado como representante de la dirección para la calidad) y 9 ejecutivas C en telemática.

En reunión con los trabajadores se realizaron las siguientes acciones vinculadas con el Comité de Calidad:

- Renovación o Ratificación de sus integrantes y
- Redefinición de nuevas funciones, objetivos, tareas, estructura y responsabilidades (Anexo 3.1).

La empresa definió mediante Instrucción No. 1/06⁹⁴ los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad, se identifican y agrupan para una mejor gestión, según del Mapa General de Procesos de ETECSA se clasifican (Anexo 3.2):

- Procesos Estratégicos.

⁹⁴ Instrucción aprobada por el Presidente que rige la Metodología para el estudio organizativo de los procesos empresariales.

- Procesos de Negocios.
- Procesos de Soporte.

A partir de los definidos por la empresa, después de varios análisis en sesiones de trabajo, el Comité de Calidad procedió a la identificación de los procesos del CAT de la siguiente manera:

Se consideran **procesos estratégicos** los procesos de análisis de las necesidades y condicionantes del mercado, los clientes, la sociedad y los accionistas, para, a partir de todo ello y del conocimiento de las posibilidades de los recursos propios, emitir las guías adecuadas al resto de los procesos de la unidad a fin de asegurar las respuestas a esas necesidades y condicionantes ya mencionadas.

Los **procesos de negocios** son los que apuntan al cumplimiento de la misión de la unidad, al generar valor a los grupos de interés mencionados; son los procesos a partir de los cuales el cliente percibe y valora la calidad.

Los **procesos de soporte** son los que aseguran a la unidad los recursos necesarios para que se pueda generar el valor añadido deseado y esperado por los clientes.

En el CAT no existía de manera particular el Mapa de Procesos, a partir de esta insuficiencia es elaborado por el Comité de Calidad; se redefinieron los procesos quedando según (Anexo 3.3).

En el anexo 3.4 se ilustra el diagrama del proceso de servicio de atención telefónica que fue diseñado por el comité de calidad a partir de las sugerencias de la autora.

Paso 2. Establecimiento del compromiso estratégico.

En este paso se tomaron en cuenta los resultados obtenidos en los epígrafes 2.2 y 2.3 del Capítulo 2, teniendo en cuenta que este se estructuró a partir de los ajustes y aplicación de los indicadores de entrada y salida concebidos por la autora.

Diagnóstico de la situación actual

Análisis del cliente externo

Los clientes del CAT se encuentran dispersos, abarcan la OBE Pinar del Río, Ciudad de la Habana y Matanzas, GET y Movitel; según el SGC establecido a partir de Normas ISO se definieron indicadores de calidad que se basan en porcentaje de

cumplimiento, pero no estaban identificado claramente los requisitos de satisfacción de los clientes, esto traía como consecuencia que no se realizara una adecuada medición de estos, en cuanto a factores claves para medir otros atributos importantes en este tipo de servicio.

Para realizar el diagnóstico como parte de la implementación del modelo, se utilizó la entrevista a los directivos del CAT, la que fue enriquecida con los nuevos indicadores de entrada y salida establecidos en las adecuaciones (epígrafe 2.3) los resultados se muestran a continuación.

A pesar de que estaba formulada una estrategia de trabajo, la que contemplaba la realización de Talleres de encuentros, intercambios con los clientes⁹⁵ han existido dificultades en su realización, constituyendo esto una No Conformidad Leve en el SGC; en el año 2008 de un plan de cuatro sólo se realizó un Taller, los principales planteamientos analizados por los participantes fueron:

- No existe un mecanismo de retroalimentación por parte del CAT y clientes externos, esto dificulta conocer las insatisfacciones de la población como cliente final y poder implementar un plan de mejora continua para elevar a niveles superiores los indicadores de calidad. Esto denota deficiencias en la aplicación de los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001, especificamos en los numerales 7.23 (Comunicación con el cliente) y 8.2.1 (Satisfacción del cliente según la norma).
- No se le brinda a las Ejecutivas la debida información respecto a las actividades específicas⁹⁶ de cada cliente.
- El tiempo medio de respuesta a las quejas se ha incrementado en 6s y a su vez el tiempo de medio de conversación, lo que origina malestar en el cliente.
- En el caso de OBE Ciudad Habana tiene problemas con la información que se le brinda a las Ejecutivas sobre la durabilidad de las vías libres.⁹⁷

⁹⁵ Son Talleres que deben desarrollarse con periodicidad trimestral donde participan los principales directivos de los clientes externos del CAT.

⁹⁶ En el caso del OBE cantidad de líneas afectadas, la duración de las interrupciones, tiempo de ejecución de las fallas eléctricas etc.

Se redefinieron los procesos encaminados a la satisfacción del cliente externo, al tiempo que se facilita la recopilación, análisis y utilización de la información relacionada con éste, lo que permitió mejorar el desempeño del trabajo.

Se realizaron en el 2010 los cuatro Talleres de encuentros planificados con los tres clientes actuales, en los que se constató la información siguiente:

- ✓ Se elevó el nivel de satisfacción con relación a la atención brindada por las Ejecutivas.
- ✓ Disminución en el último período de los tiempos de espera.
- ✓ La retroalimentación mejoró considerablemente.
- ✓ Se incrementaron los indicadores de calidad.
- ✓ Se eliminó la no conformidad.

Se agregaron nuevos indicadores de calidad. (Anexo 3.5), indicadores de entrada, de salida y de entrada y salida. El propósito de estos indicadores para el CAT es el de ser una herramienta que permita determinar con mejor precisión la calidad de los servicios ofrecidos en términos de eficiencia, costo, calidad del servicio y desempeño.

En el anexo 3.6 se propone una metodología para evaluar la satisfacción del cliente que se propuso para analizar ambos tipos de usuarios (lo que se refieren a terceros y los usuarios finales del servicio)

Análisis de las regulaciones externas

Se analizaron las regulaciones externas referidas a la Seguridad y la Salud.

Mediante la revisión documental de las instrucciones periódicas a los trabajadores se demuestra que la entidad garantiza que la implementación del SGSSMAT⁹⁸ se cumpla a través de la cual se le da cumplimiento a todos sus lineamientos de trabajo, Resoluciones e Indicaciones.

⁹⁷ Interrupciones programadas, planificadas que se producen en las líneas eléctricas y que producen afectación a la población y empresas que alimentan de las mismas.

⁹⁸ Sistema de Gestión y Seguridad y Salud y Medio Ambiente de Trabajo.

Existen objetivos encaminados a garantizar la calidad de vida de los trabajadores, con un presupuesto destinado a artículos de Protección Humana y Servicios para la Protección, los Equipos de Protección Individual (EPI) son entregados gratuitamente, se garantiza una vigilancia permanente a todos los trabajadores y se realizaron los chequeos médicos periódicos.

- Se suministran medicamentos gratuitos a través del Consultorio médico y para los botiquines de primeros auxilios.
- Se confeccionan espejuelos gratuitos a los trabajadores teniendo en cuenta las necesidades.
- Se ofrece la capacitación inicial general, específica y la periódica con la periodicidad requerida.
- Existencia de condiciones favorables en los locales de trabajo: Por Ej. Sillas ergonómicas, equipos, equipos de climatización, iluminación adecuada, herramientas de trabajo y otros.
- El CAT mantiene en cero sus indicadores de Accidentalidad desde el año 2008, lo cual es satisfactorio y refleja el nivel de eficiencia y eficacia alcanzada en la gestión Preventiva.

En cuanto a la gestión medio ambiental existen algunas dificultades en la organización objeto de estudio, pues no existe la documentación establecida.

Análisis de la organización

Liderazgo

Para determinar la situación de este principio de gestión de la calidad, se emplearon los instrumentos utilizados en el modelo de referencia. Durante el diagnóstico realizado se constató que predomina un estilo de dirección autocrático, que se basa generalmente en dos formas de poder: personal y el legítimo y en ocasiones en el ejercicio del poder coercitivo.

De igual manera, las funciones que se realizan con respecto a la calidad son de planificación y control, en menor medida se hace énfasis en la de implementación que alude al liderazgo de la organización en lo relativo a la función calidad.

Las funciones que deben realizar los líderes en el proceso de gestión de la calidad aparecen en la sección No. 5 del manual de la calidad (5. Responsabilidades de la dirección). El proceso de aprendizaje sobre la gestión de la calidad llevada a cabo en el CAT contribuye a potenciar el estilo de dirección democrático con amplia participación del personal en la toma de decisiones. Los cambios establecidos en la estructura organizativa con relación a las funciones asignadas⁹⁹ han contribuido de manera decisiva a este resultado. Al otorgar facultades a los responsables de cada proceso se pretende consolidar así el liderazgo ubicuo a lo largo de toda la organización.

Los directivos conocen la misión y visión de la empresa, se divulgan en lugares visibles, pero no se aprovechan todas las oportunidades para elevar la cultura en la gestión de la calidad, no se logra una comunicación efectiva hacia los empleados que logre involucrar a todo el personal en la mejora continua de la calidad.

Análisis del cliente interno

No se explotan todos los canales de comunicación, a pesar de que existe cierta evidencia documental de que su divulgación es adecuada.

Tampoco resultaron conceptualizados claramente los valores organizacionales a compartir por los miembros de la organización al principio.

La *formación* del personal no garantiza la determinación de las necesidades de aprendizaje en materia de gestión de la calidad.

A partir del diagnóstico realizado se decide conocer cuáles son las necesidades reales de aprendizaje y elaborar un plan de capacitación para la formación y adiestramiento en las deficiencias detectadas.

Análisis de la estructura

El enfoque hacia la calidad está basado en la supervisión que realizan las Ejecutivas C en Telemática (Jefe de Brigada), un grupo de especialistas para comprobar la

⁹⁹ A partir de la reestructuración se refiere a la designación de un representante de la calidad ante el Consejo de Dirección.

calidad, se aprecia que esta se concibe como una tarea más del Centro y no como función general de la organización, es decir que la calidad tiende a estar orientada hacia la función de control y no hacia su gestión, hacia su aseguramiento.

Se sugirió que la estructura actual conciba la responsabilidad por la función calidad como función de dirección en primer lugar y debe ser encargo de todos los miembros del equipo que realiza el servicio.

Análisis de la misión-visión

La formulación de la estrategia hasta el año 2012 concibió la definición de la misión y visión a nivel empresarial, ambas están orientadas hacia el logro de la calidad en la empresa. El CAT no había declarado su propia Misión y Visión, por lo que asumía la de la empresa, como resultado de un trabajo en grupo se formularon la Misión y Visión del CAT, las que quedaron expresadas como sigue:

Misión: Brindar servicios de atención telefónica a través del uso de una avanzada infraestructura tecnológica, elevando la productividad del trabajo que permita la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes internos y externos.

Visión: Ser líderes en los servicios de atención telefónica, manteniendo niveles competitivos de calidad en el servicio en función de satisfacer las necesidades de los clientes y de la población.

A nivel empresarial están definidos los valores compartidos de la organización: Altruismo, Sentido de Pertenencia, Cultura del servicio, cohesión y Profesionalidad.

Los objetivos estratégicos proyectados están orientados hacia el logro de la calidad en la Empresa. A nivel de CAT no se discuten en espacios con los trabajadores por dos razones fundamentales: la complejidad del grupo (gran cantidad de empleados) y los horarios de trabajo.¹⁰⁰

Se propone crear mecanismos, espacios en matutinos, boletines para la divulgación de la misión a todos los trabajadores.

¹⁰⁰ Se prestan servicios las 24 horas mediante turnos rotativos comprendidos en seis horas y media, regidos por un patrón de turnos.

A partir del sistema de valores formulados por la empresa se elaboró una propuesta específica de los mismos para el CAT.

Tabla 3.1 Nuevo sistema de valores adoptados a nivel de CAT.

Valor	Definición
Ética	Es la unidad y la armonía necesarias entre los trabajadores para alcanzar las metas propuestas, llegando a conformar colectivos de trabajo integrado, comprometido y motivado.
Compromiso con la Calidad	La excelencia como meta en el trabajo y no hacer la más mínima concesión a la mediocridad y a la falta de calidad en aras de cantidad o de abaratar los costos.
Espíritu de Servicio	Prevalecer el principio de servir con calidad, y su meta será alcanzar la máxima satisfacción del cliente, prestar un servicio con afabilidad, cordialidad y que complazca a quien lo recibe.
Profesionalidad	Lograr el dominio total de la actividad que se realiza, aplicando la teoría con creatividad y dando una respuesta científica a cada tarea o misión asignada.
Responsabilidad	Que constituya una premisa el cumplimiento del compromiso contraído

Fuente Tomados del Manual de la Calidad del CAT.

Análisis del cumplimiento de los requisitos de las Normas ISO 9000

En sentido general, los resultados del diagnóstico reflejan limitaciones en la aplicación de los principios de gestión de la calidad establecidos en las Normas ISO 9000:2008.

Paso 3 Definición de la política y objetivos con respecto a la calidad

La unidad objeto de estudio tiene definida la política y objetivos con respecto a la calidad. En sesión de trabajo del Comité de calidad evaluó realizar algunas modificaciones, adoptando como acuerdo divulgar a todos los trabajadores utilizando diferentes canales de comunicación.

Política del CAT

El CAT tiene como propósito fundamental ser un centro de excelencia brindando un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes a partir de esto se analiza en el Consejo de Dirección la política de la organización.

Los Objetivos con respecto a la calidad son:

- Lograr el máximo de satisfacción del 100% de los Clientes.
- Obtener resultados positivos en las auditorias de mantenimiento con el objetivo de conservar la Certificación del SGC del Proceso de Atención Telefónica de Servicios a Terceros. Así como la eliminación total de las no conformidades mayores que pudieran generarse.
- Cumplir con el 100% de los indicadores de calidad, de los servicios contratados, con los clientes.

Utilizando diferentes canales de comunicación, se realizaron intercambios con los trabajadores para informar los acuerdos adoptados por el Comité de calidad.

Paso 4. Redefinición de la estructura

El objetivo de este paso fue redefinir algunos cambios funcionales, designar un responsable de calidad en el CAT, se concibió entre las funciones y responsabilidades de los cargos de los directivos y del Comité de Calidad nuevas tareas para lograr la gestión de la calidad como función de dirección. Asegurando el flujo de información tanto horizontal como vertical y contribuyendo así a lograr la gestión de la calidad como valor de la organización.

En este sentido se concluyó que la estructura organizacional no facilita que la calidad sea asumida como función de dirección, a nivel territorial no existe autonomía para proponer los cambios que se deben realizar en la estructura organizativa existente,

no obstante se analizó en reunión del Comité de Calidad la necesidad de asignar nuevas responsabilidades a cada miembro de la organización involucrado, a la Jefe de Centro, que en este caso será la encargada de coordinar todas las funciones relacionadas con el cumplimiento de la Política y Objetivos para la calidad en el CAT, además de propiciar la iniciativa y creatividad a fin de que se puedan solucionar los problemas relacionados con la oferta del servicio con calidad.

Paso 5. Consolidación del liderazgo como valor instrumental

En este paso se tuvo en cuenta los mismos elementos abordados por de la Nuez Hernández (2005), autora del modelo tomado como referencia y que se relacionan con los principios de gestión de la calidad: liderazgo, participación del personal, enfoque de procesos, enfoque al cliente.

1) LIDERAZGO

Con el objetivo de implementar esta función en correspondencia con la tercera fase del modelo se consideró en primer lugar el liderazgo predominante en la organización, se desarrollaron acciones que contribuyan a la adopción del estilo democrático-participativo, para ello se ejecutaron una serie de actividades con los integrantes del Consejo de Dirección de la empresa, entre las que se encuentran las siguientes:

- Revisión de las responsabilidades y funciones de cada miembro del consejo de dirección.
- Revisión de las evaluaciones anuales realizadas a Cuadros y Funcionarios determinando las recomendaciones realizadas con relación al desempeño real.
- Comprobación de las competencias y habilidades de los miembros del Consejo de Dirección mediante herramienta aplicada en el Curso Habilidades Directivas I, II, III y IV.
- Revisión del Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje realizado a los miembros de la alta dirección.

A partir de los resultados anteriormente expuestos se comprobó los siguientes elementos:

- Existencia de dificultades en las habilidades comunicativas de algunos de los miembros del Consejo de Dirección.
- Insuficiente habilidad sobre los aspectos que se deben tener en cuenta para la toma de decisiones efectiva.
- Inexistencia de temas de gestión de la calidad en el plan de formación
- Poco dominio del enfoque de gestión de la calidad como función de dirección.

Todo los elementos anteriormente expuesto sugieren un estilo de dirección autocrático, una vez cumplimentadas las actividades se reelabora el plan estratégico de formación con el objetivo de minimizar o subsanar estas dificultades, se desarrolló un proceso de aprendizaje sobre las funciones de dirección, ejercitando y aplicando los conocimientos al nivel de actuación de los miembros del consejo de dirección en el desempeño laboral a través de diversas actividades.

Para desarrollar las habilidades comunicativas se organizaron encuentros semanales, constituyendo actividades de planificación y organización, evaluando las faltas, desarrollando con eficacia habilidades para colaborar y escuchar activamente. Contacto mensual de trabajo en el Centro de coordinación del plan de trabajo, se elaboró un modelo de plan de trabajo para garantizar la planificación y ejecución de tareas en lo relativo a las actividades del mes que propician el desarrollo de las capacidades emprendedoras para precisar sobre los aspectos que se deben tener en cuenta para la toma de decisiones efectiva, elevando el nivel de disciplina.

El trabajo en equipo se ha convertido en un valor operativo en el que se apoyan los directivos para impulsar el cambio hacia el mejoramiento continuo de la calidad.

Todas estas acciones permitieron que se contribuyera a la conducción de las funciones de dirección en la organización, a la vez que propiciaron el contacto entre todos los miembros del consejo de dirección y los colaboradores cumpliendo con la finalidad de elevar el nivel de rendimiento de estos a partir de una mayor comprensión y dominio de las habilidades para el desempeño de sus funciones y

responsabilidades en la organización.

2) PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

Para hacer de la calidad un valor final en la organización se tuvo en cuenta el factor más importante (las personas), teniendo en cuenta que el líder en todos los niveles de dirección es el que debe garantizar mediante la formación, reconocimiento, motivación la integración del personal en un ambiente participativo. Se determinaron y se realizaron las siguientes propuestas.

1. Se diseñaron las competencias laborales para los puestos de trabajo de Ejecutiva C en Telemáticas y Jefes de Brigadas. Se agregaron las responsabilidades en la función calidad.
2. Se llevó a cabo el reconocimiento moral a trabajadores por el trabajo con calidad.
3. Se han utilizado varios canales de comunicación sobre los valores.
4. Se tuvo en cuenta en el diagnóstico de necesidades de capacitación del próximo año la gestión de la calidad, para lograr más eficacia a partir del programa de formación y entrenamiento.
5. Se logró más compromiso de los trabajadores con su área de trabajo, al fomentarse la búsqueda de soluciones sin intervención de los niveles superiores, propiciando la discusión entre los colaboradores sobre los problemas, inquietudes, relacionado con la gestión de la organización.
6. Se refuerza la evaluación del desempeño, específicamente teniendo en cuenta los indicadores de calidad, reflejando las soluciones a las dificultades y plazos de cumplimiento, se crea un nuevo procedimiento de trabajo para el proceso de evaluación del desempeño.
7. El reconocimiento moral ha constituido un estímulo y un eficaz resorte para lograr involucrar al personal en la gestión de la calidad.
8. El reconocimiento por el trabajo con calidad otorgando la condición de trabajador y colectivo por la calidad.

Todas estas acciones permitieron mejorar las actitudes del personal, factor importante en las organizaciones, ya afectaban el comportamiento en el trabajo; se

logró mejorar la satisfacción en el trabajo y el compromiso con él y con la organización, elevando el nivel de motivación de los colaboradores.

3) GESTIÓN DE LOS PROCESOS

Se diseñó el mapa de procesos y se analizaron las interrelaciones de cada uno de ellos según Paso 1, fueron identificados en el CAT: 2 Procesos de gestión o estratégicos; 1 Procesos de realización del producto o servicio u operacionales y 3 Procesos de apoyo.

Se definieron indicadores en los procesos como forma de conocer el comportamiento de los mismos para su mejora continua, permitiendo identificar oportunidades de mejora.

El manual de la calidad establece y mantiene actualizados los procedimientos:

MEP-ATC Manual de Procedimientos. Manual de Servicios

Procedimientos Generales

PT-UNC-006/06-CV. Gestión de las fallas del servicio de atención telefónica a clientes terceros

PT-UNC-007/06-CV. Control de la Calidad a los Centros de Atención Telefónica

PT-UNC-009/06-CV Gestión de los servicios

Progresivamente se va gestionando la calidad con enfoque de procesos, facilitando las labores de análisis y mejora.

4) ENFOQUE AL CLIENTE

EL CAT logró identificar los principales atributos de calidad del servicio apreciados por el cliente, los que están relacionados con las dimensiones de la calidad del servicio:

1. Elementos Tangibles
 - Instalaciones
 - Medios de Cómputo.

2. Comunicación
 - Tono de Voz, utilización correcta de la fraseología a emplear.
 - Disposición para escuchar
 - Actitud de servicio

3. Capacidad de respuesta en el servicio.
 - Tiempo entre la solicitud de la llamada y la atención, agilidad y rapidez.

4. Empatía.
 - Disposición de escuchar
 - Comprender las necesidades del cliente.

5. Responsabilidad.
 - Profesionalidad reflejada en el desempeño del trabajo.

En la organización se procedió a implementar los mecanismos para medir sistemáticamente estos indicadores.

Paso 6: Retroalimentación

Al implementar el modelo seleccionado y realizando una valoración general sobre el impacto del mismo en la eficacia de la gestión empresarial se destaca lo siguiente: En el CAT los indicadores de calidad del servicio han mejorado, la organización recibió la certificación NC-ISO-9000:2001 en el año 2008, al Proceso de Atención Telefónica a Clientes Externos y al recibir una auditoría interna de la calidad durante el año 2010 mantiene esta condición, se muestran en la tabla 3.2 los indicadores de calidad.

Tabla 3.2 Situación de los indicadores de calidad al cierre del 2010

Indicadores	Servicios a terceros				
	OBE PR	OBE CH	OBE MTZAS	Movitel	GET
Nivel de servicio (%)	90.9	72.2	90.3	97.2	97.1
Tiempo medio de conversación (Segundos)	53	42	46	22	24
Porcentaje de llamadas contestadas (%)	88.5	91.3	96.3	99.1	95.7

Fuente: Registro del Balance del Centro de Atención Telefónica en el 2010.

Al comparar los datos de la Tabla 3.2 con la información reflejada en la Tabla 2.1 del capítulo 2, epígrafe 2.1, referida a los indicadores por tipo de servicio, se puede apreciar una evolución favorable:

- Se logra elevar el nivel de servicios; en un 17.1% en la OBE PR; 17.5 OBE Mtzas; 8.3% Movitel; 15.1 GET;
- Se logra disminuir considerablemente el tiempo medio de conversación un 7s en OBE PR; 18s OBE CH; 14s OBE Mtzas; 1min con 41s GET;
- El % de llamadas contestadas se incrementó en un 3.1% en OBE CH; 11.3 OBE Mtzas; 1.2% Movitel; 3.4 GET.

Tabla 3.3 – Evolución de indicadores económicos en el período analizado.

Indicadores	2008	2009	2010
Ingresos	394785	395769	383369
Gastos	290125	289500	235680
Costo x P	0,7349	0,7315	0,6148

Fuente. Registros de balance de la DTPR.

Como se observa en la Tabla 3.3, el comportamiento de los costos en sentido general, fue favorable en la medida que se fue implantando el modelo, en el caso de los ingresos que existió un decrecimiento en el año 2010, por disminución del nivel de servicios contratados derivado de la situación económica y restricciones presupuestarias en Organismos y Ministerios, en la actualidad no se cuenta con la misma cantidad de clientes que en el año 2008. Independientemente de los indicadores de eficiencia, los de eficacia traen asociado un impacto en la gestión de la responsabilidad social de ETECSA, garantizando con más eficacia el compromiso con el pueblo y con la sociedad, abarcando los ámbitos de actuación tanto interno como externo redundando en un mejoramiento de la gestión de la calidad.

Conclusiones de la aplicación del modelo:

Entre los resultados más significativos alcanzados en la organización objeto de estudio destacan el re-diseño de un sistema que tiende a involucrar a todas las áreas de la empresa, se obtuvo la certificación ISO 9001:2008 NC-ISO 9001:2001 del SGC por un órgano acreditado en Cuba (Lloyd's Register Quality Assurance) en el año 2010. Se logró una mayor integración y comunicación entre las áreas funcionales de la organización así como predomina una filosofía de actuación basada en el trabajo en equipo. La formación del personal adquirió un carácter más integral. Se aprecia un cambio favorable en la cultura organizativa, se logra enfocar el análisis de los datos hacia la mejora continua en todas las áreas a partir de un mayor compromiso

de la dirección en la gestión de la calidad, lo cual tiene su expresión en la consolidación del liderazgo como valor instrumental.

La mayoría de las limitaciones que se presentaron en la aplicación del modelo está asociada al Insuficiente diagnóstico de la presencia de valores, su nivel de aceptación, su poder de regulación y el grado en que se comparten, unido a problemas de comunicación y a la influencia de factores externos.

Conclusiones del Capítulo

Los resultados obtenidos en el diagnóstico durante la aplicación del procedimiento al utilizar otros instrumentos para profundizar en el análisis de las causas que inciden en el problema, revelan su existencia con mayor claridad. El modelo aplicado contribuyó a atenuar las deficiencias relacionadas con la gestión de la calidad en el proceso de servicio de atención telefónica, lo que se expresa en el aumento de los niveles de satisfacción de los clientes y otras partes interesadas en los resultados de la gestión de la calidad, a acelerar la aplicación de un enfoque integral en la gestión de la calidad en servicios como el que se toma como objeto de estudio y a aumentar la integración del liderazgo, el personal, los procesos y el enfoque al cliente en función del aumento de la eficacia de la gestión de la calidad. Permitió además, sentar las bases para la certificación futura del SGC según NC- ISO-9001 que otorga en Cuba la Oficina Nacional de Normalización.

Conclusiones generales

1. El análisis de los modelos de gestión de la calidad consultados en la bibliografía permite argumentar la necesidad y conveniencia de aplicar el que se toma como referencia debido entre otras razones a:

- la propuesta de un enfoque axiológico (basado en la teoría de los valores organizaciones.
- la ventaja que representa al proporcionar un procedimiento para su implantación.
- la coherencia de su concepción con los requisitos establecidos en las Normas ISO – 9001.
- la flexibilidad para su puesta en práctica, al tener en cuenta el estado en el que se encuentra la organización al momento de aplicarlo.

2. Los resultados del diagnóstico realizado en la organización objeto de estudio corroboran la existencia de la situación problemática descrita la que derivó en el problema de investigación formulado en relación con la necesidad de atenuar las deficiencias que se presentan en el proceso de gestión de la calidad en los servicios del CAT.

3. En el análisis de las causas que influyen en el problema planteado, se pone de manifiesto que en general, se presentan deficiencias en la aplicación de los ocho principios de gestión de la calidad y en especial, el relacionado con la participación y compromiso del personal.

4. El principio de flexibilidad propuesto por el modelo que se toma como referencia permitió la aplicación del mismo a partir de ajustes o adecuaciones relacionadas sobre todo con la propuesta de otros indicadores de desempeño, así como de otras entradas y salidas de cada proceso analizado.

5. La implementación del modelo en la organización objeto de estudio favoreció el mejoramiento del ejercicio de la función calidad al posibilitar entre otros los resultados siguientes:

- Articulación de la función calidad con el resto del sistema de dirección
- Incremento discreto de los indicadores de calidad exigidos por el cliente.

Recomendaciones

Al equipo del Consejo de Dirección de la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río:

1. Ampliar el estudio de la variable Liderazgo en próximas investigaciones a partir de la aplicación periódica de instrumentos que permitan definir el cumplimiento de ese principio en la organización.
2. Continuar desarrollando nuevos indicadores de medida del desempeño o rendimiento en la gestión y relacionados con la satisfacción del cliente.
3. Extender la aplicación del modelo tomado como referencia a otras áreas de la empresa, en particular al área comercial.

Bibliografía

1. Almaguer, López y Rafael L, Antonio. (2004) Desarrollo de un método para alcanzar la calidad total en la contabilidad. *Revista Cubana de Gestión Empresarial: Nueva Empresa*.
2. Aranas P, Pilar. (1996). Criterios para evaluar técnica y económicamente la aplicación del sistema de mejoras de gestión de la producción. *Revista Estudios Empresariales* No. 85.
3. Artola P. M. de L. Empresas de clase y calidad percibida. *Revista Ingeniería Industrial*. 23 (2): 49-52, 2002. ISBN 1323-3456
4. Ayala Castro, Héctor. 2005. *Selección de lectura: temas de gestión de la calidad*. La Habana : Universidad de La Habana.
5. Beltrán J, M. (2005) Indicadores de gestión: Herramienta para lograr la competitividad.
6. BERRY, L. (1988). The Service quality puzzle/ Berry, L., Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. – *Business Horizons*.
7. Bethencourt C. M y Díaz P, Flora M y Sánchez P. J.(2005) La medición de la calidad de los servicios prestados por los destinos turísticos: el caso de la isla de La Palma. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio*.
8. Buscando el mejoramiento continuo. *Revista Logística Aplicada* No. 2, 1997. Cuba, Sociedad cubana de logística. *Calidad. Noticias del ramo. Revista Manufactura* No. 26, Agosto 1997
9. Caraballo, M. L. (2000) *El derecho ambiental: generalidades*. La Habana, Cuba: Felix Varela.
10. Casales, J. (1999). Cuestionario para la medición del estilo de liderazgos manual de utilización (forma-B). *Revista cubana de psicología*.
11. Cella T, J Luís. (1996). *Calidad: que es. Cómo hacerla*. Barcelona.
12. Crosby, P. (1989) *La Calidad no cuesta*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
13. Crosby, Phil B. (1996) *Reflexiones sobre Calidad: 295 máximas del gurú mundial de Calidad*. Mexico: McGraw Hill, Interamericana Editores, S.A. de C.V.

14. De la Cruz Gómez, C (2001). Gestión de calidad. 2da versión. Ed. Centro Nacional de Información y Comunicación Educativa del ministerio de educación cultura y deporte, España.
15. De la Nuez Hernández, D. (2005) Modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos. Tesis (Doctor en Ciencias Económicas). Pinar del Río, Cuba: Universidad Hermanos Saíz Montes de Oca.
16. Decreto Ley 182 de Normalización y Calidad. (1998). Gaceta Oficial. Ciudad de la Habana, Cuba
17. Gálcano, Alberto.(1996) Calidad Total como herramienta para alcanzar el éxito empresarial. Revista Horizonte Empresarial No. 2067.
18. Espinosa, J. M. (2000). Aseguramiento de la calidad, Facultad de Ciencias Agropecuarias, CIAL; SNA: Medellín. Colombia.
19. Fernández, A. H. (2009). Calidad en las empresas de servicio. Instituto de Fomento Regional. Asturias, España.
20. Fernandez, G. (2000) *La mejora y gestión de los procesos del negocio*. Ediciones Gestión. Barcelona.
21. Gallardo Pastore, Francisco E. (2004). Rayuela de calidad Total. Disponible en <http://www.degerencia.com/articulos.php>
22. Gallego, J. F. (1996). La dirección estratégica en los servicios del siglo XXI.- España: Ed. Mc GrawHill
23. García, D. C. (2011). Implementación del Modelo de Gestión de la Calidad basado en el Liderazgo como valor instrumental en los servicios de reparación de electrodomésticos de la Empresa Provincial de Servicios Personales y del Hogar. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Pinar del Río.
24. Gestipolis. [s. n]. 23 de noviembre del 2009 < [www.gestipolis.com/.../metodologia-para-evaluacion-diagnostico-y-diseno-de-procesos .htm](http://www.gestipolis.com/.../metodologia-para-evaluacion-diagnostico-y-diseno-de-procesos.htm)>.
25. Gestipolis. [s. n]. 24 de abril del 2008 < www.gestipolis.com/.../ implantacion-de-un-sistema-de-calidad.htm>.

26. Gönroos, C. (2001). Service quality: The Six Criteria of Good Service Quality. *Review of Business*. - no.3, St John's University Press, New York.
27. Guía para una gestión basada en proceso por Jaime Beltrán Sanz [et. al.]. Andalucía, España: Barekintza, 2002. pp. 12–19. ISBN 84 – 923464 – 7 – 7.
28. Guil, Manuel. Escala mixta Likert – Thurstone. *Anduli: revista andaluza de ciencias sociales*, (5): 33 – 50, 2007.
29. Hernández S, Roberto C. y Fernández, C. R y Baptista, L, P. (1997) Metodología de la Investigación. Naucalpan de Juárez, México: McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V..
30. Kotler, Ph., Bloom, P., (1995). Marketing Professional Services. Englewoods Cliffs. N. J. Prentice -Hall. New York.
31. Leal, M. M. y Cefalá, Chirinos. L.(2003) Estrategia de crecimiento empresarial aplicadas por hipermercados. *Revista Venezolana de Gerencia*.
32. López H. J. (1994) Metodología de la investigación pedagógica. Ciudad de la Habana, Cuba: Instituto Nacional de Ciencias Pedagógicas, Ministerio de Educación de Cuba.
33. Marketing en Red. [s. n.]. marzo del 2007 < <http://www.marketingenred.net/gestion-de-calidad.htm>>.
34. Master-net [en línea]. Barcelona, España: Masterdisseni, 2007 – [fecha de consulta: 12 de mayo del 2009]. Disponible en: <http://www.masterdisseny.com/master-net>..
35. Mellado R. C. (2005). Gestión de la comunicación interna en la organización industrial: clima laboral y liderazgo. *Razón y Palabra* [en línea]. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.Mx/.../n47/cmellado.html>. ISSN 1605-4806.
36. Mora V. C.(2004). La relevancia del QFD (Quality, Function Deployment) (<http://www.degerencia.com/articulos.php>).
37. Organización Internacional de Normalización. (2003). Orientación sobre el concepto y uso del Enfoque Basado en Proceso para los sistemas de gestión. ISO/TC 176/SC 2/N 544/2. Suiza.
38. Pandya, M. y Shell, R. (2004) What You Can Learn from the Top 25 Business People of our Times. Pensilvania, USA: Wharton School Publishing.

39. Patiño, G. (2006) Modelos de calidad en la formación profesional y en la educación. Análisis y complementariedad. *Papeles de la oficina técnica*.
40. Pedraja, L y Rodríguez, E. (2004) Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista de la facultad de ingeniería UTA* (Chile).
41. Pequeña y Mediana Empresa. PYME. (2007) <<http://www.pyme.com.mx>>.
42. P Pérez, E (2011). Aplicación del Modelo de de Gestión de la Calidad basado en el liderazgo como Valor instrumental aplicado en la Unidad Básica de servicios técnicos a equipos de la Dirección Territorial de TRD Caribe Pinar del Río. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Pinar del Río.
43. Pino, M. (2002) ¿Qué es la calidad?. *Holguín Ciencias* [en línea]. Junio- Disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/2002/Junio/.../ART18.htm>. ISSN 1027 – 21 27.
44. Rangel, R. (2007) Indicadores de desarrollo sostenible: Un acercamiento desde la perspectiva económica ambiental para Cuba. Tesis en opción al grado de Master en Economía. Ciudad de la Habana, Cuba: Universidad de la Habana,
45. Robbins, Stephen. (1995) Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica. 7ma. ed. San Diego, Estados Unidos: Prentice-hall hispanoamericana, S.A.
46. Rojas, M.(2008). Manual de investigación y redacción científica. 3ra. ed. Lima, Perú: Book Xx press, 2002.
47. Ruiz, M. E. Calidad del servicio logístico e intensidad tecnológica en el comercio minorista. *Universidad bussines review* [en línea].
48. Ruiz-Olalla, C. (2001): "Gestión de la calidad del servicio", Control de Gestión.
49. Sanchez, M. Iván D. (2008) Los estilos de dirección y el liderazgo: propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y gestión*.
50. Santiago, G. M. (2000) Ética y liderazgo empresarial: Una complementariedad necesaria. *Papeles de ética, economía y dirección*.
51. Santos, M y Álvarez, L.(2007) La gestión de la calidad total y la orientación al mercado: dos culturas de gestión clave para la competitividad de las empresas asturianas. *Revista asturiana de economía*.
52. Serrano B, C. (2007) Gestión de la calidad en servicios: una revisión desde la perspectiva del management. *Cuadernos de gestión* [en línea].

53. Tari, G. J. (2003) Efectos de la gestión de la calidad sobre el personal. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa.*
54. Udaondo, D. M. (1998). Gestión de Calidad. España: Ed. Díaz Santos.
55. Virginia, S y Alvarez., (1997) Carlos. Metodología de la investigación científica. Ciudad Habana, Cuba.
56. Wilfredo, F. M.(2006) Metodología de la Investigación. Cienfuegos, Cuba: Universidad de Cienfuegos.
57. Zaidi, A. (1990). QFD, Despliegue de la función de calidad. Madrid: *Editorial Díaz de Santos S. A.*

Anexo 1.1 -Premisas, Objetivo y Principios del Modelo tomado como referencia.

Premisas:

Compromiso formal y real de la alta dirección de involucrarse personalmente en la gestión de la calidad.

Evidencias de despliegue de la Dirección Estratégica.

Considerar la función de calidad como una función general de la dirección en toda la organización.

Conocimiento actualizado del contenido de las normas ISO 9000 del 2000.

La asignación de los recursos necesarios para la aplicación del modelo.

Aplicable preferentemente en empresas de proyectos o del sector de los servicios.

Objetivo del modelo:

Contribuir al desarrollo de la gestión integral de la calidad sobre la base de la consolidación del liderazgo como valor instrumental para adoptar la calidad como valor de la cultura organizacional.

Principios en los que se basa el modelo:

- Proactividad: analizar el entorno para adaptarse o anticiparse a él y las condiciones internas de la organización para identificar capacidades distintivas.
- Mejora continua: mejorar los resultados obtenidos al basarse en el ciclo de Shewart
- Aprendizaje: desarrollar conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes, que modifiquen el comportamiento de las personas y de la organización.
- Polivalencia: aumentar las potencialidades de las personas en las decisiones para mejorar su desempeño y el de la organización.
- Creatividad: formar un ambiente que propicie el desarrollo de la creación y la innovación.
- Flexibilidad: lograr su implementación según el estadio en que se encuentre la organización con respecto a la GC.

Anexo 1.2- Etapas del proceso de cambio a desarrollar.

Etapa 1- Descongelación

Identificación del problema: Se detecta la necesidad de resolver una situación problemática y se determina cómo enfrentarla.

2- Explicación del problema a los trabajadores.

- Recolección de datos y diagnóstico.
- Información al Grupo gestor de la calidad (GGC) sobre los resultados obtenidos.
- Análisis conjunto del problema: El Grupo Gestor de la Calidad y otros participantes en el diagnóstico analizan los resultados obtenidos.
- Retroalimentación: Se dan a conocer los objetivos del cambio a compartir con el resto de los trabajadores y se elaboran los planes de acción

Etapa 2- Movimiento

- Se llevan a cabo acciones específicas para resolver los problemas detectados.

Etapa 3- Recongelación

- Recogida de datos. Proceso cíclico para determinar la eficacia de los cambios realizados. Efectividad de los planes de acción usando la información inicial.

Cada una de ellas se corresponde con las cuatro fases que comprende el modelo:
1. Planificación estratégica de la Calidad. 2. Organización de la Calidad. 3. Implementación de la Calidad. 4. Control de la Calidad.

Fuente: Ver De la Nuez Diana (2005). Ob. Cit. Pág. 71

Anexo 2.1- Cartera de servicios aprobadas para el CAT.

- Atención y gestión de servicios en Unidades Comerciales.
- Servicios suplementarios y otros de valor agregado
- Servicios Telefónicos Básicos:
 - Servicio de Operadora
 - Tarifa mixta (servicio de llamadas internacionales en MLC, exclusivo de residenciales en MN)
 - Servicios de Valor Agregado
 - Servicios Suplementarios
 - Re-llamada en Ocupado
 - Candado electrónico
 - Transferencia Automática de llamada
 - Transferencia de llamada en no responde
 - Transferencia en ocupado
 - Despertador automático
 - Llamada en espera
 - Conferencia tripartita
 - Identificador de llamadas
 - Identificador del llamador clip tipo 2

Gestión Comercial (112)

Servicios a Terceros: Empresa Eléctrica de Pinar del Río, Ciudad Habana y Matanzas, Grupo de electrógenos para el Turismo (GET), Movitel (servicio de radiomensajería beeper)

Fuente: Tomado del Manual de Calidad del CAT.

Anexo 2.2- Cuestionario de auto- evaluación empleado en el modelo seleccionado.

Cada una de las preguntas del cuestionario contribuye de igual manera a la evaluación global.

Se asignan 4 posibilidades de respuesta a cada pregunta en aras de facilitar el proceso de autoevaluación.

A continuación se define lo que significa cada uno de los valores de puntuación: 1, 2, 3, 4. (se sugiere revisar con frecuencia).

Puntuación	Progreso	
1	Ningún avance	ninguna acción aún. quizás algunas ideas buenas que no se han concretado.
2	Cierto avance	parece que se está produciendo algo. análisis ocasionales que dieron lugar a ciertas mejoras. algunas puestas en práctica logran resultados aislados.
3	Avance significativo	clara evidencia de que se ha tratado este tema de manera adecuada. revisiones rutinarias y frecuentes que logran mejoras. existe la preocupación de que ciertas aplicaciones no sean universales o no se haya aprovechado todo su potencial.
4	Objetivo logrado	planteamiento excelente o resultado aplicado de manera universal. solución o resultado que puede servir como modelo y resulta difícil pensar que pueda ser mejorado.

A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:

- **ningún criterio. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 5. objetivo logrado.**

Criterio 1: LIDERAZGO

SUBCRITERIO

1a	1	El equipo directivo y el resto de responsables están implicados en la gestión de la calidad.	1	2	3	4
1a	2	El equipo directivo es accesible y escucha al personal	1	2	3	4
1b	3	El equipo directivo apoya las mejoras y la implicación de todos ofreciendo los recursos y ayuda apropiados.	1	2	3	4
1b	4	El equipo directivo ayuda en la definición de prioridades en las actividades.	1	2	3	4
1b	5	El equipo directivo, en el momento oportuno, toma las decisiones adecuadas que le competen.	1	2	3	4
1c	6	El equipo directivo tiene entre sus prioridades la atención a trabajadores y a su familia.	1	2	3	4
(Continuación)						
1c	7	El equipo directivo participa y toma iniciativas para la elaboración de proyectos y planificación de la empresa.	1	2	3	4
1c	9	El equipo directivo establece relaciones institucionales rentables para la organización y funcionamiento de la empresa.	1	2	3	4
1d	10	El equipo directivo elige responsables eficaces para el desarrollo de cada proceso organizativo en la vida de la empresa.	1	2	3	4
1d	11	El equipo directivo reconoce y valora los esfuerzos y logros de las personas implicadas en la planificación y estrategia de la empresa.	1	2	3	4

Criterio 2: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA.

SUBCRITERIO

2a	1	La planificación en la empresa se realiza tras el análisis de las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la comunidad.	1	2	3	4
2a	2	La empresa planifica teniendo en cuenta las expectativas y demandas de sus clientes.	1	2	3	4
2b	3	Existe coherencia entre la planificación y estrategia de la empresa, entre todas las actividades (servicio, finanzas, recursos humanos, comercialización, I+D)	1	2	3	4
2c	4	El personal conoce la planificación y estrategia de la empresa.	1	2	3	4
2d	6	La evaluación anual de los resultados introduce modificaciones en la planificación y estrategias preestablecidas.	1	2	3	4

2d	7	En la empresa hay una cultura sistemática de la planificación y estrategia en todos los niveles de funcionamiento.	1	2	3	4
----	---	--	---	---	---	---

Criterio 3: GESTIÓN DEL PERSONAL.

SUBCRITERIO

3a	1	La empresa hace corresponder la asignación de responsabilidades con sus necesidades y con la capacitación del personal.	1	2	3	4
3b	2	La formación del personal se corresponde con sus necesidades de desarrollo.	1	2	3	4
3b	3	La formación del personal se corresponde con las necesidades de la empresa.	1	2	3	4
3b	4	En la empresa se potencian iniciativas de experimentación e innovación.	1	2	3	4
3b	5	Los objetivos de las personas y equipos se formulan a partir de los objetivos de la empresa.	1	2	3	4
3d	6	En la empresa hay un alto grado de participación en la toma de decisiones.	1	2	3	4
3d	7	En la empresa hay establecidos procedimientos para la implicación del personal en la mejora continua.	1	2	3	4
(Continuación)						
3e	8	En la empresa hay canales de información que garantizan una comunicación efectiva.	1	2	3	4
3f	9	En la empresa hay una interacción efectiva entre los diferentes componentes del organismo que logra un clima de confianza compartido.	1	2	3	4
3f	10	En la empresa se reconoce y valora el trabajo, la aportación y el esfuerzo de mejora del personal.	1	2	3	4

Criterio 4: RECURSOS.

SUBCRITERIO

4a	1	La planificación del presupuesto responde a la planificación y estrategia de la empresa.	1	2	3	4
4a	2	Las inversiones realizadas y los gastos incurridos han sido rentables en las distintas partidas del presupuesto.	1	2	3	4
4b	3	La información relevante de la empresa es transmitida con rapidez y en su totalidad a aquellos que la necesitan.	1	2	3	4
4c	4	La empresa establece relaciones con los proveedores en línea con su planificación y estrategia.	1	2	3	4
4d	5	La empresa realiza proyecciones en relación con los proveedores para identificar nuevas oportunidades.	1	2	3	4
4e	8	La empresa potencia y promueve la	1	2	3	4

4e	9	investigación e innovación. La empresa utiliza la tecnología de acuerdo con su planificación y estrategia.	1	2	3	4
----	---	---	---	---	---	---

**Criterio 5: PROCESOS.
SUBCRITERIO**

5a	1	La empresa tiene identificados los procesos fundamentales para su éxito.	1	2	3	4
5a	2	Las demandas de los clientes son recogidas por la empresa en su planificación.	1	2	3	4
5b	3	La empresa asegura el funcionamiento eficiente de sus propios procesos para mejorar los resultados.	1	2	3	4
5b	4	La empresa tiene designados con claridad a los responsables y asignadas las tareas de los mismos.	1	2	3	4
5c	5	Los objetivos de mejora se establecen a partir de la información recibida de los distintos agentes del entorno.	1	2	3	4
5d	6	La empresa promueve entre el personal la creatividad e innovación para la mejora de los procesos.	1	2	3	4
5e	7	La empresa aprovecha los resultados de la evaluación de los procesos para mejorar su funcionamiento.	1	2	3	4

(Continuación)

**Criterio 6: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.
SUBCRITERIO**

6a	1	La empresa mide periódicamente la percepción de los clientes sobre las áreas más relevantes contenidas en el subcriterio 6a de la guía.	1	2	3	4
6b	2	La empresa mide periódicamente con indicadores las áreas más relevantes que manifiestan la satisfacción de los clientes.	1	2	3	4
	3	El cliente está informado de aquellos aspectos de la empresa que inciden en su satisfacción.	1	2	3	4
	4	La empresa compara sistemáticamente el grado de satisfacción de los clientes con el de otras empresas.	1	2	3	4
	5	La empresa actúa sobre las áreas oportunas en función del grado de satisfacción de los clientes obtenidos en las evaluaciones anteriores.	1	2	3	4

**Criterio 7: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.
SUBCRITERIO**

7a	1	La empresa mide periódicamente la	1	2	3	4
----	---	-----------------------------------	---	---	---	---

		percepción del personal sobre aspectos tales como: condiciones de trabajo, nivel de comunicación, opciones de formación, reconocimiento del trabajo, etc.				
7b	2	La empresa mide periódicamente algunos factores que influyen en la satisfacción del personal y su motivación, tales como ausentismo, nivel de formación, quejas, participación, fidelidad a la empresa, etc.	1	2	3	4
	3	El personal de la empresa está informado de los resultados de los anteriores procesos.	1	2	3	4
	4	La empresa compara sistemáticamente el grado de satisfacción de su personal con el de otras empresas.	1	2	3	4
	5	La empresa actúa sobre las áreas que se requieren en función de la tendencia mostrada por los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores.	1	2	3	4

Criterio 8: IMPACTO EN LA SOCIEDAD.
SUBCRITERIO

8a	1	La empresa mide periódicamente la percepción que la sociedad en general tiene de la misma sobre aspectos tales como: daños y molestias causados al entorno, preocupación por su mantenimiento y mejora, implicación en la comunidad, etc.	1	2	3	4
8b	2	La empresa realiza periódicamente mediciones adicionales relacionadas con su impacto en la sociedad tales como: niveles de quejas, incidentes relacionados con la salud laboral, reconocimientos explícitos, etc.	1	2	3	4
	3	La comunidad está informada sobre los resultados de esas evaluaciones.	1	2	3	4
	4	La empresa compara sistemáticamente con otras empresas su nivel de impacto en la sociedad.	1	2	3	4
	5	La empresa establece programas de impacto en la sociedad en función de los resultados obtenidos en las evaluaciones precedentes.	1	2	3	4

Criterio 9: RESULTADOS
SUBCRITERIO

9a	1	Se reconocen, se evalúan y se valoran los resultados de la gestión económica de la empresa.	1	2	3	4
9b	2	Se mide, se conoce y se valora la consecución de los objetivos fijados en los distintos períodos.	1	2	3	4
	3	Se miden, se conocen y se valoran los	1	2	3	4

	resultados de los procesos de planificación.				
4	Se miden, se conocen y se valoran los resultados relativos a la convivencia en la empresa y las relaciones humanas.	1	2	3	4
5	Se miden, se conocen y se valoran los resultados relativos a la gestión del personal.	1	2	3	4
6	Se miden, se conocen y se valoran los resultados de otros servicios y procesos de apoyo a la empresa.	1	2	3	4
7	Se mide, se conoce y se valora el tiempo utilizado en responder a las demandas de los clientes.	1	2	3	4
8	Se miden, se conocen y se valoran los resultados que reflejan procesos claves de evaluación.	1	2	3	4

EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS EN EL CAT

(Total de sujetos encuestados: 87)

➤ **Liderazgo. 10%**

	1	2	3	4	
Número de marcas (a)	393	457	102	5	
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)	0	15081	6834	500	87x11=957
Total de ítems =11	2,3	% Logrado			= Total 22415

➤ **Planificación y Estrategia. 8%**

	1	2	3	4	
Número de marcas (a)	31	87	489	2	
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)	0	2871	32763	200	87x7=609
Total de ítems = 7	4,7	% Logrado			= Total 35834

➤ **Gestión del Personal. 9%**

	1	2	3	4
Número de marcas (a)	140	508	199	25
Factor (b)	0	33	67	100

					87x10=870
Valor (a x b)	0	16764	13333	2500	= Total
Total de ítems =10	3,4		% Logrado		32597
➤ Gestión de los recursos. <u>9%</u>					
	1	2	3	4	
Número de marcas (a)	55	436	292	0	
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)	0	14388	19564	0	87x 9=783
Total de ítems = 9	3,9		% Logrado		= Total 33952
➤ Procesos. <u>14%</u>					
	1	2	3	4	
Número de marcas (a)	201	314	92	2	
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)	0	10362	6164	200	87x7=609
Total de ítems = 7	1,2		% Logrado		= Total 16726
➤ Satisfacción del cliente. <u>20%</u>					
	1	2	3	4	
Número de marcas (a)	185	221	22	7	
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)	0	7293	1474	700	87x5=435
Total de ítems =5	4,4		% Logrado		= Total 9467
➤ Satisfacción del Personal. <u>9%</u>					
	1	2	3	4	
Número de marcas (a)	89	192	149	5	
Factor (b)	0	33	67	100	

	Valor (a x b)	0	6336	9983	500		87x5=435 = Total 16819	
	Total de ítems = 5	3,5	% Logrado					
➤	Impacto en la sociedad. 6%	1	2	3	4			
	Número de marcas (a)	6	58	312	59			
	Factor (b)	0	33	67	100			
	Valor (a x b)	0	1914	20904	5900		87x5=435 = Total 28718	
	Total de ítems= 5	4,0	% Logrado					
➤	Resultados de la empresa. 15%	1	2	3	4			
	Número de marcas (a)	85	414	165	32			
	Factor (b)	0	33	67	100			
	Valor (a x b)	0	13662	11055	3200		87x8=696 = Total 27917	
	Total de ítems = 8	6,0	% Logrado					

Fuente: D de la Nuez, D. (2005).

Anexo 2.3- Entrevista realizada al 100% de las supervisoras y directivos que laboran en el CAT

- ¿Están identificadas las necesidades de competencia para el personal que realiza actividades que afectan la calidad?
- ¿Existen planes de formación para satisfacer dichas necesidades?
- ¿El jefe reconoce a los trabajadores cuando realiza un trabajo eficiente?
- ¿Valoran los Jefes las diferentes alternativas para mejorar la actividad?
- ¿Cuentan los empleados con los recursos necesarios para ejecutar el trabajo?.
- ¿Considera a la organización con mentalidad suficientemente para abordar el tema de la calidad?
- ¿Puede Usted percibir que los empleados se sienten útiles en el desempeño de sus funciones?
- ¿Los valores organizacionales definidos son compartidos por todos?
- ¿Se siente realizado en su trabajo?
- ¿Considera que entre sus compañeros y Usted no hay proporcionalidad entre trabajo efectuado y remuneración percibida?
- ¿Si percibe incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar más?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2.4- Encuesta realizada a clientes durante el diagnóstico de la situación actual.

Estimado Cliente:

El objetivo de la presente encuesta es obtener información acerca de la calidad de nuestro servicio en aras de mejorarlo.

Para ello le pediríamos fuera tan amable de contestar el siguiente cuestionario. No le tomará mucho tiempo. La información que nos proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad. Muchas Gracias por su colaboración.

Instrucciones para responder el cuestionario:

6. Marque con una (X) la opción que refleje su respuesta.
7. Por favor, es muy importante que conteste todas las preguntas.
8. Le agradecemos sinceramente por haberse tomado el tiempo para contestar este cuestionario.

CUESTIONARIO

- ¿En qué medida nuestros servicios han satisfecho sus expectativas?
 - () En gran medida
 - () Medianamente
 - () En alguna medida
 - () En ninguna medida

- ¿Cree Usted que el servicio contratado está acorde con la calidad entregada?
 - () En gran medida
 - () Medianamente
 - () En alguna medida
 - () En ninguna medida

- ¿Participa de algún modo en el mejoramiento de la calidad de su proveedor?
- Si
 - No
 - En alguna medida.
- Exprese su valoración sobre las siguientes afirmaciones relativas a su proveedor:
Marque una sola opción en cada afirmación.
- a) La empresa proveedora ha evolucionado en los últimos 5 años:
- Muy de acuerdo.
 - Simplemente de acuerdo.
 - En desacuerdo.
 - No sé.
- b) La introducción de nuevas tecnologías ha incrementado la calidad de sus servicios:
1. Muy de acuerdo.
 2. Simplemente de acuerdo.
 3. En desacuerdo.
 4. No sé.
- c) El grado de preocupación en el cuidado y atención al cliente ha aumentado en los últimos años:
- Muy de acuerdo.
 - Simplemente de acuerdo.
 - En desacuerdo.
 - No sé.
- d) Estoy más satisfecho con los servicios de la empresa que lo que estaba hace unos 3 años:
- Muy de acuerdo.
 - Simplemente de acuerdo.
 - En desacuerdo.
 - No sé.
- e) El nivel de calidad de los servicios es cada vez mayor:
- Muy de acuerdo.
 - Simplemente de acuerdo.
 - En desacuerdo.
 - No sé.

Fuente: Elaboración propia a partir del tomado como referencia de la Nuez, D. (2005).

Anexo 2.5- Lista de chequeo para diagnosticar la situación medioambiental.

Preguntas	Respuesta
La organización ha establecido un sistema de control ambiental que cumple con los requisitos de la norma:	
Plenamente establecido y puesto en práctica.	
Establecido y algunos requisitos puestos en práctica.	
No establecido o puesto en práctica.	
La alta dirección ha definido la política ambiental de la organización:	
Sí.	
No.	
La política ambiental incluye un compromiso para la mejora continua:	
Sí totalmente.	
Sí, pero el compromiso pudiese mejorarse.	
No hay compromiso con la mejora continua.	
La política ambiental incluye un compromiso para prevenir la contaminación:	
Sí totalmente.	
Sí, pero el compromiso pudiese mejorarse.	
No hay compromiso con la prevención de la contaminación.	
La política ambiental incluye el compromiso de cumplir con la legislación y reglamentos ambientales aplicables:	
Sí.	
Sí, pero el compromiso pudiese mejorarse.	
No.	
La política ambiental incluye el compromiso de cumplir con otros requerimientos suscritos por la organización:	
Sí.	

Sí, pero el compromiso pudiese mejorarse.	
No.	
La política ambiental proporciona un marco para establecer y revisar los objetivos y metas ambientales:	
Sí.	
Sí, pero el compromiso pudiese mejorarse.	
No.	
La política ambiental está documentada y puesta en práctica:	
Ambos.	
La política está documentada, pero no puesta en práctica en su totalidad.	
Ninguno	
La política ambiental se mantiene y se comunica a todos los empleados:	
Ambos.	
Se mantiene, pero los esfuerzos de comunicación pudieran mejorarse.	
Ninguno.	
Están identificados los aspectos ambientales de la actividad productiva y la esencia de la organización:	
Sí, todos.	
Algunos.	
No, ninguno.	
Crean las actividades, los productos o servicios de la organización cualesquiera, impactos ambientales significativos:	
Sí, todos.	

Algunos.	
No, ninguno.	
Están identificados los impactos ambientales, reales y potenciales, positivos y negativos asociados con cada aspectos significativo:	
Sí, todos.	
Algunos.	
No, ninguno.	
Existe un procedimiento establecido y mantenido para identificar los aspectos ambientales con el fin de determinar cuales aspectos tienen impacto significativo en el medio ambiente:	
El procedimiento existe.	
El procedimiento podría mejorarse.	
El procedimiento no existe.	
Se evalúa la importancia de los impactos:	
Sí, todos.	
Algunos.	
No, ninguno.	
Los aspectos significativos y sus impactos son considerados al establecer objetivos ambientales:	
Sí, todos.	
Algunos.	
No, ninguno.	
La información relativa a los aspectos importantes y sus impactos se mantienen al día:	
Sí.	

No.	
Realiza la organización evaluación de impactos ambientales de los nuevos proyectos:	
Sí, todos.	
Algunos.	
No, ninguno.	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3.1- Objetivos Principales, tareas, estructura y responsabilidades del Comité de Calidad

Objetivos

- Incentivar el sentido de pertenencia de los colaboradores mediante la participación en la toma de decisiones.

- Contribuir a la mejora continua de la calidad del servicio

Tareas del Comité de Calidad:

Identificar las principales problemáticas que afectan la gestión de la calidad en la organización.

Implementar las posibles soluciones a la Administración mediante plan de medidas que contribuyan a aumentar la productividad del trabajo.

Utilizar los canales de comunicación efectiva para lograr la divulgación sobre los resultados alcanzados.

La estructura del Comité de Calidad es similar a la estructura organizacional del CAT.

Responsabilidades del Comité de Calidad.

- Aprobar anualmente el Plan de trabajo con los objetivos en materia de calidad.

- Establecer estrategias incluidas en el Plan de trabajo anual para la difusión de la Gestión de la Calidad en la DTPR.

- Aprobar y dar seguimiento al manual de calidad y documentación de procesos del CAT.

- Crear grupos de trabajo para la mejora de los procesos.
- Informar Trimestralmente al Consejo de Calidad sobre los avances y

resultados de los procesos en el Centro, que impactan en el Sistema de Gestión de la Calidad.

- Difundir el resultado del desempeño de los procesos.
- Promover por los canales institucionales, el desarrollo de una nueva cultura de calidad.

Responsabilidades del Jefe de Centro

- Dirigir el diseño, implementación, evaluación y desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad.
- Asegurar que se desarrolla, implementa y aplica eficazmente la estructura documentaria que sustenta el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Garantizar la difusión y comprensión de la política de la calidad en todos los niveles de la organización.
- Informar trimestralmente al Consejo de la Calidad acerca del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad .
- Asegurar que se cumple la realización de los programas de capacitación.
- Asegurar que se implementa el mejoramiento sistemático en el sistema de Gestión de la Calidad.
- Colaborar en la difusión y concientización acerca de la necesidad del cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Responsabilidades del Representante de la Dirección para la gestión de la calidad

- Integrar y revisar el orden del día de cada sesión y presentarla al representante de la dirección para su aprobación.

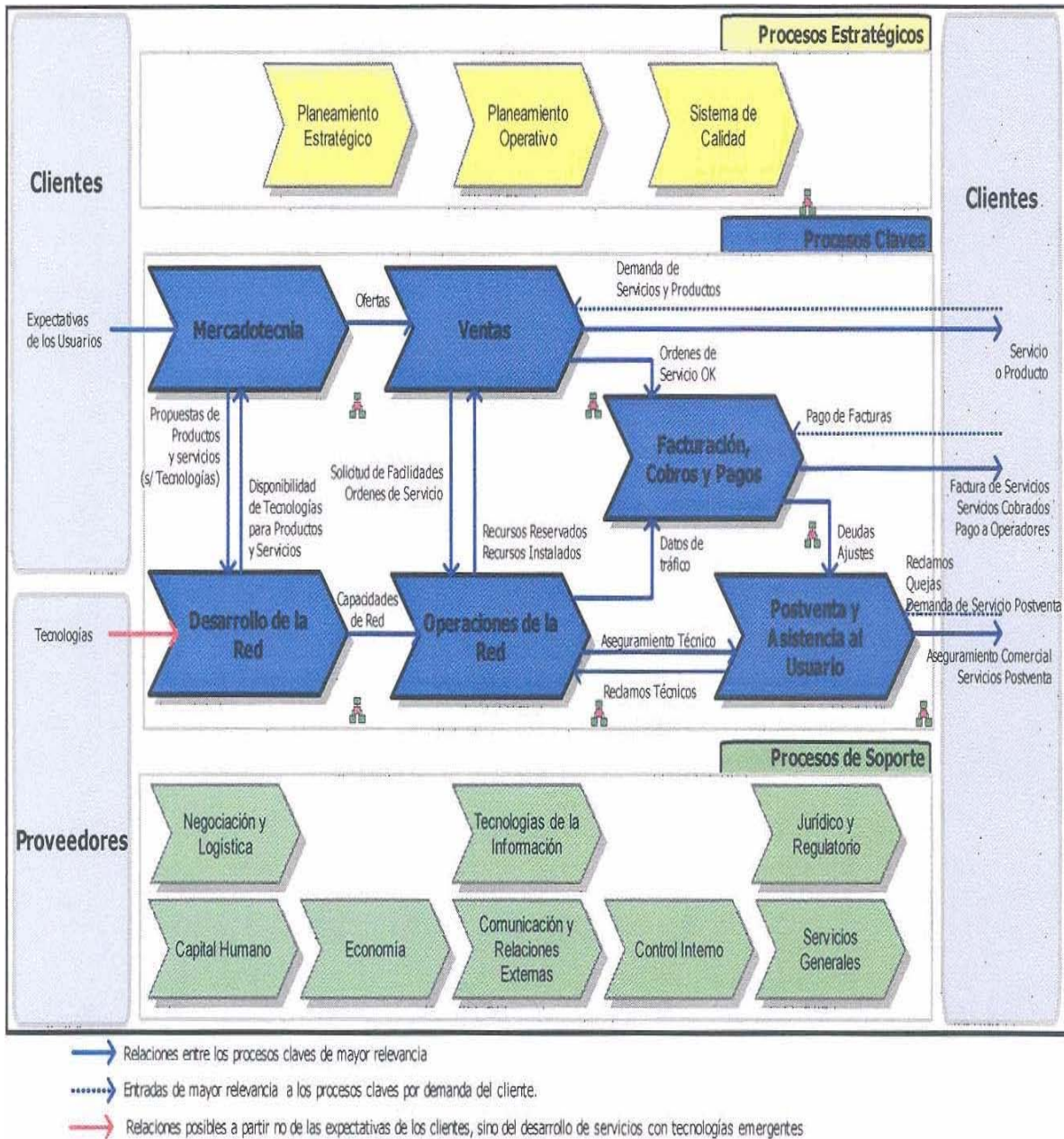
- Convocar, por acuerdo con su Presidente, a las reuniones ordinarias y extraordinarias del Comité de Calidad.
- Realizar el acta de cada sesión con los correspondientes acuerdos.
- Coordinar las actividades que se realizan para implantación de los procesos de gestión de la calidad del Centro.
- Monitorear la aplicación de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad .
- Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la capacitación y el entrenamiento del personal así como para las reuniones del comité del sistema de gestión de la calidad.

Los Miembros

Son aquellos que por sus funciones inherentes a su cargo, tienen un impacto en los objetivos procesos, metas y objetivos del Centro, así como con los objetivos empresariales.

Fuente. Elaboración propia.

Anexo 3.2- Mapa de Procesos de la Dirección Territorial de ETECSA.



Fuente: Tomado de Manual de Calidad de ETECSA.