UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL ÁREA DE SOPORTE POSTPAGO DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

presentado por

Ramos Mentado, Yessika Brigitti

para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

López C., Emmanuel

Caracas, noviembre de 2010

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL ÁREA DE SOPORTE POSTPAGO DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

presentado por

Ramos Mentado, Yessika Brigitti

para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

López C., Emmanuel

Caracas, noviembre de 2010

Caracas, 16 de Noviembre de 2010

Director Programa Gerencia de Proyectos
Dirección General de los Estudios de Postgrado
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)
Presente.-

Referencia: **APROBACIÓN DEL ASESOR**

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadano (a) Yessika Brigitti Ramos Mentado, titular de la cédula de identidad N° 14.742.107 para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es "**MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL ÁREA DE SOPORTE POSTPAGO DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES**" y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello: y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que sea designado para tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 16 días del mes de noviembre de 2010.

Atentamente,

Ing. Emmanuel López C.
C. I. Nº 3.189.576

DEDICATORIA

Dedico mi Trabajo Especial de Grado primeramente a Dios, por permitirme estar viva, llena de salud y por darme las fuerzas necesarias para lograr cada meta que me propongo.

A mi esposo, porque sin ti no hubiese sido posible. Gracias mi amor por tu paciencia y comprensión.

A mi primer bebé que viene en camino, que ha venido a llenar mi vida de bendiciones y alegrías.

A mis padres, porque siempre han sido mi fuente de inspiración y mi mejor ejemplo.

A mis demás familiares y amigos, por ser un apoyo incondicional, y por creer en mí.

RECONOCIMIENTOS

A Dios, por ser mi guía e iluminarme siempre el camino.

A mi familia, en especial, a mi esposo, papá, mamá y hermanos; por estar siempre a mi lado y brindarme su amor y apoyo en todo momento.

Al Profesor Emmanuel López por guiarme, enseñarme y darme la oportunidad de vivir este reto de la mano de una persona tan profesional y dedicada como lo es él.

A la Universidad Católica Andrés Bello, por abrirme sus puertas para lograr esta meta y por haber sido parte importante en mi crecimiento profesional y personal.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL ASESOR ii
DEDICATORIA.....iii
RECONOCIMIENTOS iv
ÌNDICE GENERAL v
ÍNDICE DE FIGURAS ix
ÍNDICE DE TABLAS x
LISTA DE ACRÓNIMOS xi
RESUMEN xiii
INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 6
1.2.1 Objetivo general..... 6
1.2.2 Objetivos específicos..... 6
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO 6
1.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN..... 8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN..... 9
2.2 BASES TEÓRICAS..... 13
2.2.1 Gerencia de Proyectos 13
Origen de la Gerencia de Proyectos 13
Definición de proyecto..... 14
Gerencia de Proyectos..... 14
2.2.2 Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos 15
2.2.3 Áreas de Conocimiento para la Gestión de Proyectos de acuerdo al PMI. 16
2.2.4 Calidad 18
Calidad del servicio..... 18
2.2.5 Gestión de la calidad 20
Planificar la Calidad..... 20

Realizar el Aseguramiento de Calidad 20
Realizar el Control de Calidad 20
2.2.6 Principios de la Gestión de la Calidad 21
2.2.7 Factores que afectan la percepción de la calidad del cliente 22
2.2.8 Servicio 23
Elementos Fundamentales de la Calidad del Servicio 24
Estrategia del Servicio 24
2.2.9 Ciclo de Calidad Impulsado por el Cliente 25
2.2.10 Modelos de la Calidad 26
Norma ISO 9001:2008 27
Enfoque basado en procesos 28
El enfoque del premio de la EFQM 29
El enfoque del premio Malcolm Baldrige 31
2.2.11 El cliente 32
Cliente Interno 32
Cliente Externo 33
2.2.12 Indicadores 33
Mejores prácticas en el diseño de indicadores 33
2.3 ASPECTOS LEGALES 34
Definición de Términos Básicos 35
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN 37
Tipo 37
Diseño 38
3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS 38
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA 38
3.4 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES 40
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 42
3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS 43
3.7 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN 43
3.8 ASPECTOS ÉTICOS 43
CAPÍTULO IV MARCO ORGANIZACIONAL
4.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA ETC MÓVIL 45

4.2 MISIÓN 47
4.3 VISIÓN 47
4.4 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS 47
4.5 MISIÓN DE LA DSOS 51
4.6 VISIÓN DE LA DSOS 51
4.7 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA DSOS 52
4.8 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA GSPIN 52
4.9 MAPA ESTRATÉGICO – ETC MÓVIL 54
4.10 ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA - VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES Y SISTEMAS (VPOS) 55
CAPÍTULO V PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS
5.1 OBJETIVOS DE LA COORDINACIÓN DE SOPORTE POSTPAGO DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES ETC MÓVIL 58
5.2 MATRIZ DE ROLES Y FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN DE SOPORTE POSTPAGO DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES ETC MÓVIL 58
5.3 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS VIGENTES 60
5.4 CATALOGO DE SERVICIOS 73
CAPÍTULO VI LA PROPUESTA
6.1 TÍTULO 75
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA 75
6.3 OBJETIVO DE LA PROPUESTA 76
6.4 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA 76
6.5 ALCANCE 77
6.6 ENFOQUE DE LA PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DEL CATÁLOGO DE SERVICIOS 78
6.6.1 Fase I: Desarrollo de una metodología ad-hoc 78
6.6.2 Fase II: Elaboración del catálogo de servicios 78
6.6.2 Fase III: Definición de métricas, valores de referencia e indicadores de gestión 87
6.7 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD 91
6.7.1 Requisitos de la documentación 92
6.7.2 Responsabilidad de la dirección 95
6.7.3 Responsabilidad, autoridad y comunicación 97
6.7.4 Revisión por la dirección, información de entrada y resultados de la revisión 98

6.7.5 Gestión de los recursos 98
6.7.6 Realización del producto 100
6.7.7 Procesos relacionados con el cliente 100
6.7.8 Diseño y desarrollo 101
6.7.9 Compras 103
6.7.10 Producción y prestación del servicio 104
6.7.11 Medición, análisis y mejora 105
6.7.12 Seguimiento y medición 105
6.7.13 Mejora 108
6.8 MAPA DE PROCESOS Y LA REPRESENTACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL PROPUESTO 109
6.9 FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA 111
CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....
CONCLUSIONES 113
RECOMENDACIONES 114
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍCAS 116
ANEXOS 121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Pág.
Figura 1.	Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos	15
Figura 2.	Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos	17
Figura 3.	Ciclo de Calidad Impulsado por el Cliente	26
Figura 4.	Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos	29
Figura 5.	Empresas fundadoras EFQM	30
Figura 6.	Modelo EFQM de excelencia	31
Figura 7.	Modelo de excelencia en gestión Malcolm Baldrige (2005)	32
Figura 8.	Cronograma de ejecución por objetivos	43
Figura 9.	Estructura Organizativa de la DSOS	52
Figura 10.	Estructura Organizativa de la GSPIN	53
Figura 11.	Secuencia de desarrollo de objetivos	57
Figura 12.	Objetivos de la Coordinación de Soporte Postpago	58
Figura 13.	Ficha del proceso: Solución de requerimientos Postpago	61
Figura 14.	Matriz FODA – Coordinación de Soporte Postpago	63
Figura 15.	Modelo del proceso de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001:2008	76
Figura 16.	Mapa de proceso de atención de requerimientos de Soporte Postpago	110
Figura 17.	Modelo para la gestión de la calidad de servicio en el área de Soporte Postpago	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
Tabla 1. Componentes de la población	40
Tabla 2. Definición de las variables	41
Tabla 3. Matriz de roles y funciones de la Coordinación de Soporte Postpago	59
Tabla 4. Identificación de los servicios y líneas de servicios ETC Móvil	80
Tabla 5. Caracterización de los servicios Coordinación de Soporte Postpago	81
Tabla 6. Métricas de medición de desempeño ETC Móvil	90

LISTA DE ACRÓNIMOS

ANS: Acuerdo de nivel de servicio, también conocido por las siglas SLA.

CMMI: Modelo de Capacidad y Madurez (en inglés, Capability Maturity Model Integration*).*

DSOS: Dirección de Soporte Operacional y Sistemas.

EDT: Estructuras Detalladas de Trabajo (en inglés WBS; Work Breakdown Structure).

EFQM: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, European Foundation for Quality Management*).*

ETC Móvil: Empresa de Telecomunicaciones Móvil.

FODA: Herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Su nombre proviene de las siglas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés, Strengths, Weakneses, Oportunities, Threatnes).

GSPIN: Gerencia de Soporte Postpago e Inteligencia de Negocios.

Helpdesk: Escritorio de ayuda de servicios corporativos.

IPMA: Asociación internacional para la promoción de la dirección de proyectos (en inglés, International Project Management Association).

ISO: Organización Internacional para la Normalización (en inglés, International Organization for Standarditation).

ITIL: Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información (en inglés, Information Technology Infrastructure Library)*.*

Malcolm Baldrige: Modelo de Excelencia en la Gestión.

OPM3: Modelo de Madurez Organizacional de Administración (en inglés, Organizacional Project Management Maturity Model).

PMF: Project Management Forum.

PMI: Project Management Institute.

PRINCE2: Método basado en procesos para la gestión eficaz de los proyectos (en inglés, PRojects IN Controlled Environments).

Remedy ARS: Sistema de Gestión de Requerimientos (en inglés, Remedy Action Request System).

Six Sigma: Metodología de mejora de procesos.

TQM: Gestión de Calidad Total (en inglés, Total Quality Management*).*

TQC: Control de Calidad Total (en inglés, Total Quality Control).

VPOS: Vice-Presidencia de Operaciones y Sistemas.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL ÁREA DE SOPORTE POSTPAGO DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

Autor: Yessika Brigitti Ramos Mentado
Asesor: Emmanuel López C.
Año: 2010

RESUMEN

El desarrollo de nuevos horizontes de operación y alcance de la calidad son premisas fundamentales en el diseño, implementación y seguimiento de los planes de mantenimiento y expansión de productos y servicios de la empresa de telecomunicaciones ETC Móvil. Es importante señalar que para efectos de este estudio, se denominará a la empresa originaria: empresa de telecomunicaciones ETC Móvil, por política de confiabilidad de dicha empresa. Ser capaz de servir con calidad, eficiencia y eficacia es parte de la misión y los valores de la empresa de telecomunicaciones ETC Móvil, cuya gestión es apoyada por la Coordinación de Soporte Postpago, la cual requiere de un Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio que mejore los procesos de atención y servicio al cliente, los cuales según resultado del análisis realizado no poseen la documentación requerida y carecen de controles de medición. En tal sentido, el presente trabajo tuvo como objetivo general "desarrollar un Modelo de Calidad de Servicio, para la atención y gestión de requerimientos y consultas de los clientes de la Coordinación de Soporte Postpago de la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil". El tipo de investigación es de tipo proyectiva, con un alcance descriptivo y bajo un diseño mixto (de campo y documental a nivel descriptivo), no experimental y transeccional. Dado que el objetivo de esta investigación se encuentra enmarcado en la gestión de la calidad, se introducen, algunos elementos teóricos de la Gerencia de Proyectos que garantizan la calidad de servicio, definiciones de atención y servicio al cliente y modelos como la ISO 9001:2008, Malcolm Baldrige y EFQM, los cuales sirvieron de soporte al presente estudio y a la conformación del modelo de gestión, al tomar en consideración sus elementos para establecer los requisitos necesarios para la conformación de este modelo cuya importancia radica en: mejorar la toma de decisiones y planificación, lograr la eficiencia de los procesos y como consecuencia el logro de la satisfacción del cliente.

Palabras claves: gestión, calidad, servicio, modelo, proyecto.

INTRODUCCIÓN

En toda organización, los procesos de atención y servicio al cliente están directamente relacionados con su éxito, con ellos se persigue lograr la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los clientes, quienes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin duda un servicio de calidad asegura la eficiencia de los procesos (al disminuir el reproceso), incrementa la fidelidad de los clientes y genera valores de entrada ante nuevos competidores.

Dentro de las organizaciones es de vital importancia contar con un buen modelo de gestión que permita asegurar un servicio de calidad. Para desarrollar el modelo es fundamental conocer profundamente las características y necesidades de la empresa que lo aplicará y los deseos y pretensiones de sus clientes actuales y potenciales. Es necesario también que todos los elementos del modelo de calidad se estructuren en forma tal que permitan un control y aseguramiento de todos los procesos involucrados con la calidad.

De igual forma, la calidad debe darse a través de planes elaborados bajo normas o estándares, citando como ejemplo la Norma ISO 9001:2008 para Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos; la cual promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

En este sentido, el objetivo es desarrollar un modelo que permita medir la calidad de gestión indistintamente del Sistema de Gestión de la Calidad implementado. Basado en la revisión de diversos modelos como: ISO 9001:2008, Malcolm Baldrige y EFQM.

La Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil, cuya misión es proveer de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, capaz de servir con calidad, eficiencia y eficacia, necesita contar con procesos definidos en todos sus

niveles para cumplir con las expectativas de sus clientes. Para ello, el presente Trabajo Especial de Grado contempla el desarrollo de un Modelo de Calidad de Servicio, para la atención y gestión de requerimientos y consultas de los clientes de la Coordinación de Soporte Postpago, área objeto de estudio dentro de la empresa, la cual tiene como función principal controlar, mantener, soportar y administrar los servicios de las plataformas que apoyan los procesos de postpago e inteligencia de negocio con la finalidad de asegurar la continuidad y capacidad de estos.

La estructura del trabajo se presenta de la siguiente manera:
El Capitulo I **"La Propuesta de Investigación"** describe el planteamiento del problema y su interrogante, los objetivos (general y específicos), justificación e importancia del estudio.

En el Capítulo II "**Marco Teórico**", se presenta los antecedentes de la investigación, así como también, los diferentes conceptos y teorías que apoyan el desarrollo del proyecto en su propósito.

El Capítulo III "**Marco Metodológico",** define la metodología empleada, el tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, población y muestra, definición de las variables, técnicas para el análisis de datos, cronograma de ejecución y aspectos éticos.

El Capítulo IV "**Marco Organizacional**", presenta una breve reseña histórica de la empresa, misión, visión, valores, estructura organizacional e información relevante del área de Soporte Postpago en la cual se llevará a cabo el proyecto.

El Capítulo V "**Presentación y Análisis de los Datos**", describe el desarrollo de los objetivos de la investigación; se analizan los procesos vigentes en la Coordinación de Soporte Postpago de la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil para la prestación del servicio a sus clientes, se analiza y define el catalogo de servicios ofrecido por dicha Coordinación a sus clientes internos, considerando algunas herramientas de medición y análisis de la gerencia de proyectos.

En el Capítulo VI "**La Propuesta**", se presentan las especificaciones establecidas

dentro de la Norma ISO 9001:2008, con aportes del enfoque de calidad del Premio EFQM, enfoque del premio Malcolm Baldrige y la Norma UNE 66175 2003, para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad para los procesos de atención y servicio al Cliente de la Coordinación de Soporte Postpago de la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil.

Por último, como parte final del Trabajo Especial de Grado; se presentan las respectivas **Conclusiones, Recomendaciones, Referencias Bibliográficas y Anexos** correspondientes a la investigación.

CAPÍTULO I

LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector de Telecomunicaciones, actualmente, es de vital importancia para el desarrollo de un país. En Venezuela, la apertura de este mercado se refleja entre otras cosas en la aparición de nuevas empresas de telefonía y comunicaciones. Esto sin duda ha provocado una competencia que apunta a la calidad de servicio, atención y satisfacción del cliente.

Para la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil, el desarrollo de nuevos horizontes de operación y alcance de la calidad son premisas fundamentales en el diseño, implementación y seguimiento de sus planes de mantenimiento y expansión de productos y servicios. Siendo una de las responsabilidades principales la capacidad de dar respuesta a todas las solicitudes que realicen los diferentes clientes, compañeros, proveedores.

Para alcanzar los objetivos de una organización o proyecto es necesario gestionar los procesos dentro de un sistema de gestión de la calidad. El Sistema de Gestión de la Calidad del proyecto debería estar alineado, tanto como sea posible, con el Sistema de Gestión de la Calidad de la organización ordinaria. Se deberían definir y controlar la documentación necesaria para asegurar la eficiencia de los procesos.

En la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil, se encuentra la Coordinación de Soporte Postpago adscrita a la Gerencia de Soporte Postpago e Inteligencia de Negocio (GSPIN), la cual tiene como objetivo principal dar atención y soporte a los diferentes requerimientos (requisitos y necesidades) relacionados con el sistema de Facturación Postpago. Dichos requerimientos son emitidos por clientes internos, entre los cuales destacan: el área de Escritorio de Servicios Corporativo, Facturación, Recaudación, Productos Celulares, Cobranza, Atención al Cliente y Almacén.

En la actualidad esta área realiza la atención de requerimientos a través de la herramienta de correo electrónico, mediante la cual no se garantiza la atención y gestión de las solicitudes, menos aún, la conformidad de los usuarios en lo relativo a su satisfacción con la calidad de servicio. Los principales problemas detectados son:

- Insatisfacción del usuario.
- Periodos largos de atención.
- Falta de organización.
- Ausencia de un sistema de control y seguimiento de los requerimientos.
- Re-trabajo.
- Ausencia de acuerdos de servicio.

Adicional a lo descrito es importante mencionar, que los requerimientos de soporte generalmente están acompañados de críticas al producto y de necesidad urgente de solución, es por ello que la respuesta a los mismos debe ser expedita y efectiva, de modo contrario continuarán originándose constantes quejas y reclamos por los altos niveles de insatisfacción, y como resultado de ello una percepción negativa de la calidad de servicio por parte de los usuarios de la Corporación, pérdida de confianza y una visión limitada y ambigua de la gestión que realiza la Coordinación de Soporte Postpago.

En atención a todo lo anteriormente señalado, se hace necesario desarrollar un sistema de gestión para la mejora de la calidad de servicio, el registro, control y seguimiento de los diferentes requerimientos. En este sentido, este estudio pretende responder las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los elementos que deben conformar el modelo para la gestión de la calidad de servicio que logren garantizar el éxito del proyecto? ¿Cuál es el impacto que tiene la implantación de un modelo para la gestión de la calidad en la Coordinación de Soporte Postpago, y cómo debe tomarse en cuenta este aspecto en el rediseño del sistema?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Desarrollar un Modelo de Calidad de Servicio, para la atención y gestión de requerimientos y consultas de los clientes de la Coordinación de Soporte Postpago de la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Analizar los procesos vigentes en la Coordinación de Soporte Postpago de la Empresa de Telecomunicaciones para la prestación del servicio a sus clientes.
2. Definir el catalogo de servicios ofrecido por la Coordinación de Soporte Postpago a sus clientes internos.
3. Establecer los lineamientos, políticas, objetivos, que conformarán el Modelo de Calidad de Servicio. Así como los indicadores de gestión del área de Soporte Postpago.
4. Determinar la documentación requerida para la gestión de la calidad de servicio de la Coordinación de Soporte Postpago, en lo atinente a manuales, procedimientos, tratamiento de quejas y su medio de soporte.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Para brindar un servicio de atención al cliente de calidad, es necesario contar con una herramienta para analizar el mejoramiento del servicio, además de considerar la conveniencia de tener un diseño de atención al cliente enmarcado en normas de calidad ampliamente reconocidas como la norma ISO 9001:2008.

Las empresas deben incluir métodos efectivos para conocer los requerimientos y expectativas de los clientes actuales y potenciales sobre sus productos y servicios. Además, debe diseñar sistemas de atención continua a clientes, que le permitan atenderlos con la efectividad y rapidez necesarias para satisfacer sus demandas de información, asistencia o necesidad de expresar sus comentarios y quejas. La

medición y análisis de la satisfacción del cliente es un elemento básico, para el cual se deberán diseñar los métodos adecuados que posibiliten la obtención de los datos necesarios para ello.

Una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible, es el servicio al cliente. Al desarrollar una estrategia de servicio al cliente se debe tener respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué servicios se ofrecerán?
- ¿Qué nivel de servicio se debe ofrecer?
- ¿Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios?

La satisfacción del cliente es el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de la empresa, así lo señala la norma ISO 9001:2008, que establece expresamente la necesidad de:

- Disponer de un procedimiento adecuado para medir el grado de satisfacción de los clientes.
- Disponer de datos medibles y que a partir de su tratamiento nos permitan conocer su grado de satisfacción actual, así como poder intuir expectativas futuras de nuestros clientes.
- Utilizar estos datos para definir actuaciones y procesos internos de la empresa con vistas a mejorar el grado de satisfacción de nuestros clientes.

La atención de requerimientos debe ser gestionada de una manera sistemática y visible, por esta razón, es importante para la Coordinación de Soporte Postpago de la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil definir el catálogo de servicios y establecer los lineamientos de calidad, para que de la mano del “Escritorio de Servicios Corporativo” -área de soporte 1era línea-, se logre una mejor calidad de atención, y con ello se minimizarán los tiempos de solución y respuesta, se hará posible el control y seguimiento de reportes y se podrán extraer los datos, para la medición de la gestión a través de indicadores.

1.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación abordó el levantamiento de información sobre los diferentes requerimientos que atiende la Coordinación de Soporte Postpago, y el análisis de sus procesos vigentes, es decir, un diagnóstico de la situación actual, información importante para el dimensionamiento del servicio.

También abarcó el desarrollo de la propuesta de un modelo de gestión de la calidad de servicio fundamentado en aportes del enfoque de calidad del premio EFQM, enfoque del premio Malcolm Baldrige y las normas ISO 9001:2008 y UNE 66175 2003, con el objetivo de que sea implementado este modelo en el proceso de gestión de requerimientos del área de Soporte Postpago de la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil, y con ello permitir la medición, control y mejora de la actuación de la organización.

No se contempló, dentro de la propuesta, la revisión, aprobación y efectiva implementación del modelo de gestión de la calidad propuesto.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta el grupo central de conceptos y teorías que deben ser considerados para dar enfoque a la investigación, los cuales se convierten en el entorno y soporte al proceso de estudio. Balestrini (2002), asevera que el marco teórico "es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio, se construye en base a la información obtenida tras la búsqueda, ubicación y consulta bibliográfica correspondiente".(p.91).

En cuanto a los antecedentes de la investigación se realizó una revisión de diferentes Trabajos Especiales de Grado, observando que a pesar de que existen diversos modelos o sistemas de calidad de servicio, no se encontraron trabajos destinados a la atención específica de requerimientos y consultas en un área de soporte al cliente. A continuación se presentan un conjunto de trabajos que sustentan o son válidos para la presentación de la propuesta.

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Ambrosetti (2009), en su Trabajo de Grado presentado a la Universidad Católica Andrés Bello, para optar al grado de Magíster Scientiarum en Gerencia de Proyectos, se orientó al desarrollo de un **"Modelo de la calidad para la gestión de los programas desarrollados por organismos públicos en el área social de vivienda. Caso de Estudio: Programa SUVI (Sustitución de Rancho por Vivienda)"**. El trabajo plantea el concepto de la Calidad como base teórica, la cual viene dada por la satisfacción del cliente; se presenta entonces una necesidad para la cual se plantea mediante esta investigación una solución, un Modelo de Gestión de la Calidad para el sector público, que puede ser replicable a otras áreas del mismo y ser aplicado en los diferentes organismos y niveles estadales.

La investigación se planteó como objetivo general: Desarrollar un Modelo de Calidad en la Gestión de Proyectos del sector Público en el área social vivienda; y para lograr éste se plantean como objetivos específicos: Describir los elementos de la calidad del Sistema de Gestión Pública en el área de vivienda; Caracterizar el programa de vivienda SUVI, dentro del sistema de gestión pública en el área de vivienda, Evaluar la calidad de gestión del Programa SUVI dentro de la gestión pública; Diseñar el modelo de calidad para la gestión de proyectos públicos en el área de vivienda; Determinar la factibilidad del modelo de calidad en un programa especifico del sector público en el área de vivienda. El tipo de investigación es de tipo proyectiva y documental, y de carácter deductivo donde se parte de un objeto de estudio definido (Programa SUVI), donde se desarrolla todo el análisis documental, y donde se aplica el modelo. De la presente investigación se toman principalmente elementos teóricos y el marco referencial de la propuesta que presenta el autor.

Ravelo (2009), en su Trabajo de Grado presentado a la Universidad Católica Andrés Bello para optar al grado de Magíster Scientiarum en Sistemas de la Calidad, presenta como título **"El cuadro de mando integral como instrumento de medición de la calidad de gestión en las organizaciones"**. En este trabajo plantea que las empresas que fortalecen su organización implementando los sistemas de gestión de la calidad bajo los diferentes enfoques que existen, tienen como premisa común el mejoramiento continuo de su desempeño. El propósito es proponer un instrumento que permita medir la calidad de gestión indistintamente del Modelo del Sistema de Gestión de la Calidad implementado. Se efectúa entonces la revisión de estos los modelos ISO 9001:2008, Malcolm Baldrige y EFQM, desde el enfoque de control de gestión, así como la revisión y descripción de la metodología Balanced Scorecard y el Cuadro de Mando Integral; para finalmente elaborar un Cuadro de Mando Integral por cada modelo o enfoque. Los aspectos teóricos y la propuesta que presenta en esta investigación, son los elementos tomados principalmente para soportar el presente trabajo.

Gualdrón (2007), en su Trabajo Especial de Grado, titulado **"Rediseño del sistema de indicadores de gestión de desempeño de la Gerencia de Monitoreo y Control de Movilnet"** realizado para optar al título de Especialista en Gerencia de

Proyectos en la Universidad Católica Andrés Bello, señala que, el conocimiento que tenga la empresa de los procesos que están involucrados ya sea en la producción, o en la operación de los productos o servicios es el elemento que juega un papel preponderante bien sea en los proyectos, o en la operación y mantenimiento de los productos que de ellos se obtienen. Este conocimiento justamente tiene que ver con encontrar los puntos clave de la cadena de valor de la empresa, de manera de enfocarse en ellos para encontrar los elementos diferenciadores que garanticen el éxito. El enfoque en procesos permite entonces conocer no sólo el proceso productivo como tal, sino las distintas entradas y salidas que se van obteniendo en la cadena productiva hasta que se obtiene un producto o servicio culminado. El diseño de investigación utilizado por el autor fue proyectiva, con un diseño no experimental, de campo y descriptivo. Se consideraron para la investigación, conceptos y generalidades que sirvieron para complementar la información recopilada a través de la revisión bibliográfica.

Pérez (2007), en su Trabajo Especial de Grado presentado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos en la Universidad Católica Andrés Bello, titulado "**Plan de la Calidad para el proceso de atención y servicio al cliente caso: Kentron Sistemas de Información C.A."**, tuvo como objetivo diseñar un plan de la calidad para el proceso de atención de servicio al cliente de Kentron Sistemas de Información CA. El autor argumenta que las organizaciones orientadas a desarrollar y prestar servicios TI deben contar con una clara definición de sus procesos cuando éstos se encuentran orientados a la prestación de servicio a clientes. Con esta propuesta se persigue establecer el flujo correcto de las actividades y todo lo que involucre su ejecución, orientado a garantizar su eficiencia y a su vez obtener la satisfacción total del cliente por medio del servicio prestado. El tipo de investigación fue proyectiva, con un alcance descriptivo y bajo un diseño de campo, bibliográfico, no experimental y transeccional.
De dicho trabajo se obtuvo información en cuanto a antecedentes y bases teóricas que resultaron interesantes considerar y consultar, así como también, las pautas utilizadas por la autor al definir y diseñar el plan de la calidad.

Mora (2007), en su trabajo especial de grado, titulado **"Modelo de gestión de proyectos para una institución financiera aplicado a un caso de estudio"**

realizado para la Universidad Católica Andrés Bello para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, señala que, dado que en el desarrollo de los proyectos que se emprenden se presentan problemas relacionados con la planificación, el cumplimiento en los tiempos y en consecuencia, en la calidad, surge la necesidad de desarrollar un modelo de gestión de proyectos que ponga a la disposición prácticas, principios, técnicas y herramientas que le permitan planificar, ejecutar y controlar el trabajo de una forma más ordenada y predecible. Para tal fin, el estudio se enmarcó en el tipo de Investigación y Desarrollo, bajo la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo. De dicho trabajo se obtuvo información en cuanto a bases teóricas, así como también, las pautas generales utilizadas por la autor al definir y diseñar su propuesta.

Zambrano (2006), en su Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos en la Universidad Católica Andrés Bello, titulado "**Modelo de Gestión de Proyectos para una Institución Financiera aplicado a un caso de estudio"**, tuvo como propósito evaluar el grado de satisfacción de los estudiantes y profesores de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, sede Montalbán, con los servicios prestados por la Unidad Administrativa de los Estudios de Postgrado. La investigación fue concebida como una investigación de tipo evaluativo; nivel descriptivo, donde el objetivo principal fue la medición de la calidad de servicio. La conclusión dada por el autor señala que sí existen procesos realizados en momentos críticos, la atención al cliente no es la deseada, ni se cumple con el tiempo establecido de respuesta, creando insatisfacción en el cliente. Ante lo cual recomienda mejorar la capacitación del personal en el trato con el cliente, lenguaje a emplear, así como resolver situaciones difíciles, entre otros, para prestar un mejor servicio.

Esta investigación representó un aporte dado a que la mejor forma de conocer el grado de satisfacción del cliente, es midiendo y evaluando la calidad de servicio que se presta en la organización y determinar con base a ello la forma de mejorar el sistema de atención actual. De este trabajo se consideraron aspectos del marco teórico y metodológico.

2.2 BASES TEÓRICAS

Para sustentar la investigación a continuación se señalan una serie de elementos teóricos considerados dentro de la base del marco de investigación, entre los cuales se presentan diversos postulados según autores e investigadores que hacen referencia al problema planteado.

2.2.1 Gerencia de Proyectos

Origen de la Gerencia de Proyectos

Para Mora (2007), la Gerencia de Proyectos existe desde hace mucho tiempo y tradicionalmente se la vincula con proyectos de construcción de obras civiles. Sin embargo, la profesionalización de la gerencia de proyectos, nace en los años cincuenta, para dar respuesta a las necesidades de la industria militar, según señala Palacios (2006).

De la misma forma, este autor señala que el desarrollo de técnicas para el manejo y coordinación del trabajo de muchos grupos de especialistas, y para la programación de fechas de ejecución de actividades, surge con la necesidad de construir sistemas únicos en el campo militar. Posteriormente las industrias de automóviles, los estudios de cine y las empresas públicas y privadas dedicadas a la ingeniería, siguieron los pasos de la industria militar, aplicando técnicas de gestión de proyectos, para la gestión y coordinación del trabajo entre áreas y equipos funcionales diferentes, encontrando que dichas técnicas facilitaban a los equipos de trabajo de las distintas unidades de la empresa, la definición, administración y ejecución del trabajo, para el logro de sus objetivos.

Entre las técnicas desarrolladas se destacan los histogramas, cronogramas y diagramas de red, los conceptos de ciclo de vida del proyecto y la incorporación de Estructuras Detalladas de Trabajo (WBS; Work Breakdown Structure, por sus siglas en inglés).

En los años sesenta, se requirió la sincronización de varias disciplinas e ingenierías,

para la fabricación de sistemas complejos, creando la necesidad de desarrollar métodos de organización y trabajo, a fin de dar respuesta a los problemas de desbordamiento en los tiempos, los costos y en la calidad de los resultados obtenidos.

En tal sentido, en la década de los sesenta se fundaron organizaciones encargadas de analizar y recopilar las mejores prácticas en proyectos y metodologías como International Project Management Association, IPMA; Project Management Institute, PMI; Project Management Forum, PMF; PRINCE2; entre otras.

Definición de proyecto

De acuerdo a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMI – PMBOK (2008) un proyecto se define como "un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único". (p.11).

Para Palacios (2005) un proyecto es "un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tienen un comienzo y una terminación", que tiene como características básicas la temporalidad y un resultado final único. (p.28).

Gerencia de Proyectos

De acuerdo al PMI en su PMBOK (2004), la gerencia de proyectos se basa en la "aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto (…) se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre" (p. 8).

La gestión de proyectos se lleva a cabo mediante el uso de procesos tales como: iniciación, planificación, ejecución, control y término. El equipo del proyecto gestiona el trabajo de los proyectos, trabajo que comúnmente implica:

Distintas demandas de: alcance, tiempo, costo, riesgo y calidad.

Clientes con diferentes necesidades y expectativas.

Requerimientos identificados.

2.2.2 Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos

Mora (2007), señala que:

> La dirección de proyectos es una tarea integradora, que exige que cada proyecto y proceso esté correctamente alineado y conectado con otros procesos, para facilitar su coordinación. La interacción entre los procesos de dirección de proyectos, se sustenta en el ciclo de mejora de Shewhart-Deming (planificar- hacer- revisar-actuar). El resultado de una parte del ciclo, sirve como entrada a otra parte del mismo.
> Los grupos de procesos de la dirección de proyectos, por su naturaleza integradora, tienen una complejidad superior al ciclo básico de planificar-hacer-revisar-actuar. No obstante, en el ciclo mejorado, pueden aplicarse interrelaciones dentro del mismo grupo y entre otros grupos de procesos. El grupo de procesos de planificación corresponde al componente "planificar", el de procesos de ejecución, al componente "hacer" y el de procesos de seguimiento y control a los componentes "revisar y actuar". Por otra parte, debido a la temporalidad de la gestión de proyectos, los procesos de iniciación comienzan estos ciclos y los de cierre los terminan, tal como se puede apreciar en la figura 1. (p. 22).

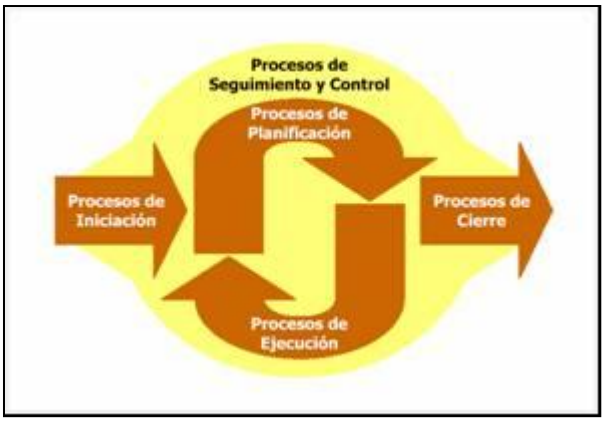


Figura 1. Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos
Fuente: PMI (2008)

De acuerdo al PMI en su PMBOK (2008), los procesos de dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (o grupos de procesos):

• **Grupo del Proceso de Iniciación.** Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.

• **Grupo del Proceso de Planificación.** Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.

• **Grupo del Proceso de Ejecución.** Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

• **Grupo del Proceso de Seguimiento y Control.** Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

• **Grupo del Proceso de Cierre.** Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

2.2.3 Áreas de Conocimiento para la Gestión de Proyectos de acuerdo al PMI

Cada fase del proyecto debe ser definida y planeada para gestionar el alcance, los riesgos, la calidad, los costos, el tiempo, las comunicaciones, los recursos humanos, las adquisiciones y la integración del proyecto. Estos aspectos son conocidos como áreas de conocimiento en la gestión de proyectos.

El PMI maneja un cuerpo básico de nueve áreas de conocimiento que deben ser ejecutadas para ayudar a sus miembros a construir su conocimiento sobre la gerencia de proyectos, las cuales se pueden visualizar en la Figura 2.

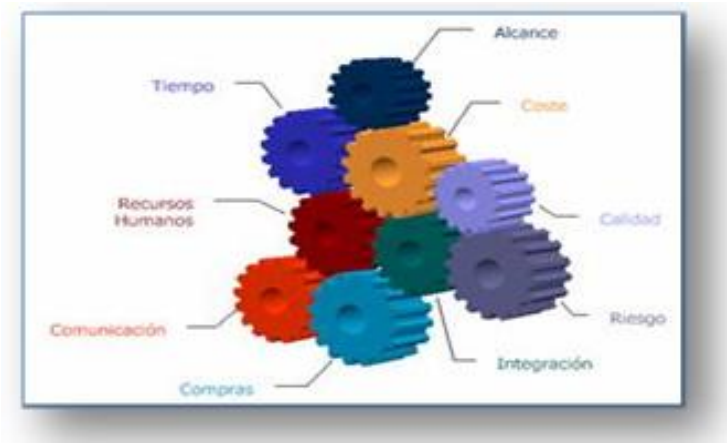


Figura 2. Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos
Fuente: PMI (2008)

Dichas áreas se insertan en los procesos de la gerencia de proyectos explicados anteriormente. A continuación se describen las nueves áreas del conocimiento que establece el PMI en su Guía PMBOK (2008).

Gestión de Integración: describe los procesos y las actividades que integran los diversos elementos de la gestión de proyectos que son identificados, definidos, acordados, unificados y coordinados dentro de los grupos de procesos de gestión de proyectos.

Gestión del Alcance: describe los procesos involucrados para asegurar que el proyecto incluye todo el trabajo necesario, y sólo el trabajo necesario, para que sea ejecutado con éxito.

Gestión de Tiempo: describe los procesos relativos al término del proyecto en el plazo adecuado.

Gestión de Costos: describe los procesos involucrados en el cálculo presupuestario (estimación de costos) así como el control de la ejecución financiera para asegurar que el proyecto termine dentro del presupuesto aprobado.

Gestión de la calidad: describe los procesos involucrados en la garantía de que el proyecto va a satisfacer los objetivos para los cuales fue realizado.

Gestión de recursos: describe los procesos que organizan y administran al equipo del proyecto.

Gestión de las comunicaciones: describe los procesos relativos a la generación, recopilación, diseminación, almacenaje y destino final de las informaciones del proyecto de forma oportuna y adecuada.

Gestión de los riesgos: describe los procesos relativos a la realización de la gestión de riesgos en un proyecto.

Gestión de las adquisiciones: describe los procesos que compran o adquieren productos, servicios o resultados, además de los procesos de gestión de contratos.
Esta propuesta de Trabajo Especial de Grado limita su alcance a la gestión de la calidad, sobre la cual se desarrollan de manera amplia algunos conceptos y temas relacionados en los párrafos y secciones siguientes.

2.2.4 Calidad

Bain, D. (1995), en su libro "Productividad. La solución a los problemas de las empresas" explica:

> Calidad es sinónimo de satisfacción para los clientes, y ésta última depende de que la organización les brinde lo que desean, en el momento que lo desean. De la satisfacción del cliente, el elemento "que se desea", se define perfectamente determinando las características de la calidad que se requieren, así como el elemento "puntualidad" en el procesamiento de los pedidos y en las entregas (p. 127).

Para Jurán, J. y Gryna, F. (1997), "La palabra Calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que permite obtener un juicio acerca de él. En este sentido se habla de *poca, buena o excelente calidad* de un objeto" (p. 125)

Calidad del servicio

Smith (2005), http://www.tress.com.mx/boletin/junio2005/calidad.htm indica que es bien

sabido que a todas las personas, en cualquier ámbito de la vida, pero sobre todo en el de los negocios, les gusta recibir un servicio de calidad, lo cual implica que se cumpla con sus requerimientos y se resuelvan sus necesidades de acuerdo a las expectativas que tienen del servicio que están solicitando. Considerando lo anterior se podría definir a la Calidad en el Servicio de la siguiente manera:

Realizar un servicio que satisfaga las necesidades de nuestros clientes, dándole un beneficio que supere sus expectativas. Cumplir con los estándares de servicio y hacerlo bien desde la primera vez y siempre. ¿Cómo se puede lograr?:

- Conociendo lo que el cliente requiere, valora y aprecia.
- Mostrando interés por sus necesidades e implicándonos en su satisfacción.
- Anticipándonos a sus demandas.
- Teniendo detalles adicionales.

Para Smith (2005), en su artículo sobre "*Calidad en el servicio*", se han logrado detectar ocho áreas sensibles que deben tenerse muy en cuenta para cumplir las expectativas de los clientes, las cuales son:

1. Confiabilidad.- los clientes esperan que la empresa, sus productos, sus servicios y su personal trabajen como lo prometieron y del modo que lo prometieron.
2. Respuesta Inmediata.- los clientes requieren que el personal que los atienda esté dispuesto y quiera atenderlos. Esperan obtener soluciones y que se haga lo imposible para resolver problemas o asuntos especiales.
3. Presencia.- los clientes esperan que el personal tenga actitud profesional en su gestión y recibir la impresión de que están bien atendidos. Esperan que el personal se vea como personas dignas de confianza.
4. Accesibilidad.- los clientes quieren que los servicios y el personal estén disponibles en el momento y el lugar en que los necesiten y quieran acceder a ellos y que el acceso sea fácil.
5. Idoneidad.- los clientes esperan que el personal posea la habilidad y los conocimientos necesarios para brindarles los servicios ofrecidos o bien que estén capacitados para brindarles el asesoramiento adecuado.
6. Educación.- los clientes esperan que el personal sea amistoso y considerado y que los traten con respeto, esperan que se consideren sus sentimientos así como

sus situaciones especiales. Quieren que se les trate como personas y clientes.

7. Servicios Adicionales.- los clientes esperan que determinados productos le provean además del servicio que brinda en forma intrínseca, otros servicios que en mayor o menor medida hacen la definición de la compra.

8. Claridad.- los clientes esperan que la empresa y su personal se comuniquen con ellos de manera clara, concisa y comprensible.

2.2.5 Gestión de la calidad

El PMI, en el PMBOK (2008), al referirse a la **Gestión de la Calidad** del Proyecto, explica lo siguiente:

> La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de la calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido. Implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto, según corresponda. (p.166).

Para el PMI, en su PMBOK (2008), la Gestión de la Calidad del proyecto comprende tres procesos, a saber:

Planificar la Calidad: Es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, documentando la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.

Realizar el Aseguramiento de Calidad: Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las medidas de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad apropiadas y las definiciones operacionales.

Realizar el Control de Calidad: Es el proceso por el que se monitorean y registran los resultados de la ejecución de actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios.

Para el PMI, en su PMBOK (2008), la gestión moderna de la calidad complementa la dirección de proyectos. Ambas disciplinas reconocen la importancia de:

• *La satisfacción del cliente*. Entender, evaluar, definir y gestionar las expectativas, de modo que se cumplan los requisitos del cliente. Esto requiere una combinación de conformidad con los requisitos (para asegurar que el proyecto produzca aquello para lo cual fue emprendido) y adecuación para su uso (el producto o servicio debe satisfacer necesidades reales).

• *La prevención antes que la inspección*. Uno de los preceptos fundamentales de la gestión moderna de la calidad establece que la calidad se planifica, se diseña y se integra (y no se inspecciona). Por lo general, el costo de prevenir errores es mucho menor que el de corregirlos cuando son detectados por una inspección.

• *La mejora continua*. El ciclo planificar-hacer-revisar-actuar es la base para la mejora de la calidad, según la definición de Shewhart, modificada por Deming. Además, las iniciativas de mejora de la calidad emprendidas por la organización ejecutante, tales como TQM y Six Sigma, deben mejorar tanto la calidad de la dirección del proyecto, como la del producto del proyecto. Los modelos de mejora de procesos incluyen Malcolm Baldrige, OPM3® (Organizational Project Management Maturity Model) y CMMI® (Capability Maturity Model Integration).

• *La responsabilidad de la dirección.* El éxito requiere la participación de todos los miembros del equipo del proyecto, pero proporcionar los recursos necesarios para lograr dicho éxito sigue siendo responsabilidad de la dirección.

2.2.6 Principios de la Gestión de la Calidad

Para la Organización Internacional para la Normalización (ISO): *"La Normalización es una actividad colectiva encaminada a dar soluciones a situaciones repetitivas, que provienen fundamentalmente del campo científico o técnico, y consiste en la elaboración, difusión y aplicación de normas".*

Los principios que soportan a los sistemas de gestión de la calidad desde el enfoque de las normas ISO 9000 y que pueden ser utilizados por la alta dirección de la empresa con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en su desempeño continuo:

Enfoque al Cliente*.* Las empresas dependen de sus clientes y por lo tanto deberían

comprender las necesidades actuales y futuras de ellos, satisfacer sus demandas y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la empresa. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la empresa.

Participación del Personal. El personal, a todos los niveles, es la esencia de la empresa y su total compromiso, posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.

Enfoque basado en procesos. Los resultados que se esperan pueden alcanzarse eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque de Sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una empresa en el logro de sus objetivos.

Mejora continua. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una empresa y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.2.7 Factores que afectan la percepción de la calidad del cliente

James (1997), describe ocho dimensiones de la calidad cuando se trata con los factores que se considera afectan en cómo percibe el cliente la calidad, siendo éstas:

1.- Actuación, incluye las principales características del producto o servicio. En relación a los fundamentos de la calidad significaría la aplicación de los aspectos basados en el producto y en el usuario.

2.- Características, son aquellas características secundarias que completan el funcionamiento básico del producto. Ofrecen un conjunto de atributos adicionales que contribuyen a completar el paquete entero que compra el cliente.

3.- Fiabilidad, es la función de un producto y/o servicio de actuar según lo esperado durante un periodo de tiempo especifico. Se mide generalmente utilizando el tiempo medio del primer fallo y el tiempo medio entre fallos.

4.- Conformidad, es el nivel al que llega un producto diseñado y los resultados de la operación para satisfacer la normativa existente, siendo el tema central de la gestión de la calidad.

5.- Durabilidad, es vista como la medida de la vida de un producto. Los servicios pueden poseer poca o ninguna durabilidad. Refleja el espacio de tiempo en que el producto puede ser utilizado con eficacia, dados los imperativos de las necesidades del usuario.

6.- Utilidad, es la habilidad de ofrecer al usuario una reanudación en el patrón normal de trabajo, lo cual significa rapidez de servicio, disponibilidad, costos más bajo y el desarrollo de una eficaz relación profesional entre el usuario y el proveedor.

7.- Estética, retrata la respuesta o reacciones del cliente a características tales como el tacto, gusto, olfato, vista y oído. Es de naturaleza individual y refleja el juicio personal.

8.- Calidad percibida, refleja la noción de que los consumidores compran productos y/o servicios sin información suficiente sobre las características totales que componen el producto o servicio.

2.2.8 Servicio

Para Albrecht y Zemke (2004), **servicio**, dentro del contexto analizado,

> es una relación permanente entre comprador y vendedor, cuyo objeto consiste en que el comprador siga contento con el vendedor después del negocio. Ésta es una relación que surge no con fines vagos de imagen para el público sino con fines económicos vitales. La relación comprador-vendedor no es un simple contrato de fideicomiso entre dos individuos, sino una promesa de continuar el contacto entre dos entidades económicas para beneficio mutuo. (p.17).

Reyes (2001), explica que en el mundo de los negocios la tendencia natural ha sido clasificar a las organizaciones en empresas de bienes o productos y empresas de servicios. Pero lo que sucede en realidad es que todas las empresas, absolutamente todas, venden servicios: están a las órdenes del cliente, su función

es satisfacer la demanda de los consumidores. La diferencia es que muchas, además, ofertan productos.

La misma autora explica que, en Harvard Business Review definen lo anterior de la siguiente manera: "No existen industrias de servicios. Lo que hay son industrias cuyos componentes de los servicios son mayores o menores que los de otras industrias. Todo el mundo está en el servicio".

Elementos Fundamentales de la Calidad del Servicio

Albrecht y Zemke (Ob.cit.) expresan que:

> Sea que el método para mejorar la calidad del servicio y la productividad se centre en el empleado o en la tecnología, siempre incluye cuatro elementos:
>
> - Participación: Conciencia de la gerencia; "reconocimiento por parte de la gerencia de que existe la situación (calidad deficiente del servicio). Compromiso de la gerencia en el mejoramiento. Ésta tiene que reconocer y comunicar la importancia de la calidad del servicio y a la productividad. Participación de la gerencia en la acción, no solamente de palabra. Lograr la solidaridad del empleado.
> - Evaluación: Consiste en preparar un sistema de evaluación que descubra los resultados organizacionales deseados y suministre información que pueda tener impacto en el rendimiento de subgrupos e individuos.
> - Recompensa: Prestar atención a los éxitos y fracasos diarios de la gente. Reconocer y recompensar tanto el esfuerzo como la realización de metas importantes bien sea en dinero o por medio de gratificaciones psicológicas.
> - Continuidad: Compromiso de la gerencia por hacer de ese esfuerzo de la gerencia del servicio no un simple programa sino un sistema de vida. (p. 67).

Estrategia del Servicio

Albrecht y Zemke (2004), definen una estrategia del servicio como "una formula característica para la prestación de un servicio; esa estratgia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real". (p.70).

La visión juega un papel importante en el desarrollo de una estrategia del servicio. La visión es la capacidad para "ver la selva a través de los árboles". Ver la selva significa darse cuenta de lo que hay en el mundo de los negocios alrededor de su organización, analizar su posición que se requiere ocupar.

Otra manera de definir la estrategia del servicio es considerarlo como un principio organizacional que permita a la gente que trabaje en una empresa de servicio, canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio, que se distingan muy bien ante los ojos del cliente.

2.2.9 Ciclo de Calidad Impulsado por el Cliente

Para Evans y Lindsay (2000),

> La satisfacción del cliente resulta de proporcionar bienes y servicios que satisfagan o excedan sus necesidades. El proceso en el cual las necesidades y expectativas del cliente se traducen en los resultados de los procesos de diseño, producción y entrega. Las necesidades y expectativas reales del cliente se como calidad esperada, que es lo que el cliente supone recibirá del producto. El productor identifica estas necesidades y expectativas y las traduce en especificaciones para productos y servicios. La calidad real es el resultado del proceso de producción y lo que realmente se entrega al cliente y puede diferir considerablemente de la calidad esperada. Esta diferencia ocurre cuando, de un paso al siguiente, se pierde o malinterpreta información. Dado que la calidad percibida es la que impulsa el comportamiento del cliente, en esta área es donde realmente los productores deberían centrar sus preocupaciones. Estos diferentes niveles de calidad se pueden resumir mediante una ecuación fundamental.
>
> ***Calidad Percibida = Calidad Real – Calidad Esperada***
>
> Cualquier diferencia entre la calidad esperada y la real puede causar una satisfacción no esperada (cuando la calidad real es superior a la calidad esperada) o una falta de satisfacción (si la calidad real es inferior a la esperada). Para comprender estas relaciones se requiere de un sistema para medir la satisfacción del cliente y la capacidad de utilizar retroinformación para la mejora.
>
> La medición de la satisfacción de los clientes no debe determinar únicamente cómo se sienten acerca del servicio o producto que están comprando y el servicio que perciben. La medición debe identificar, también qué es lo que los clientes quieren y desean recibir (calidad esperada). (p.176).

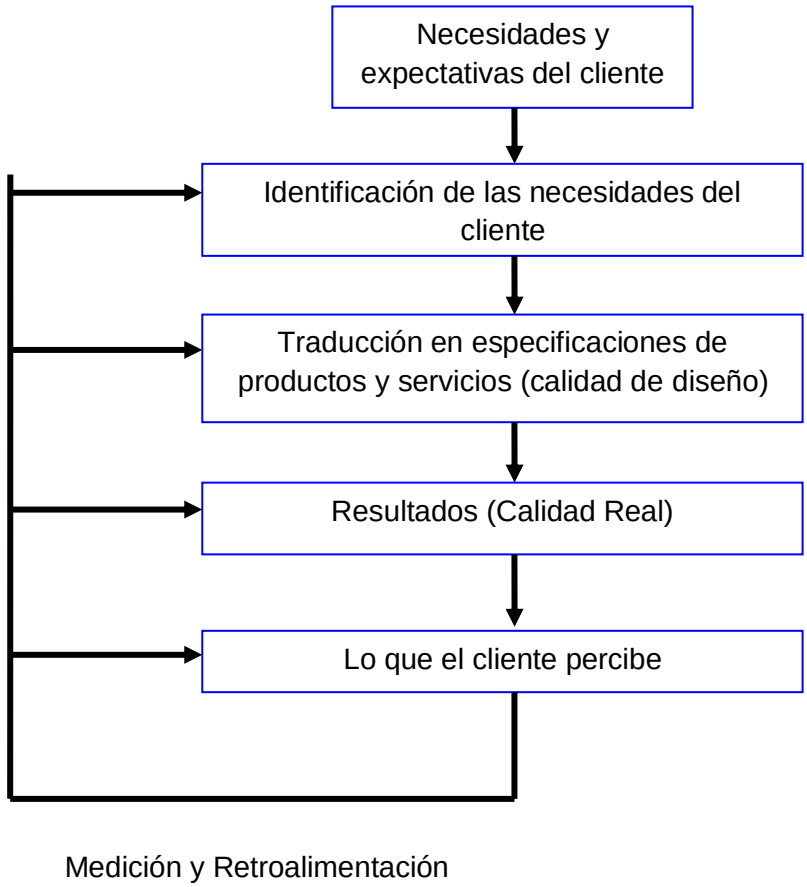


Figura 3. Ciclo de Calidad Impulsado por el Cliente
Fuente: Evans J., Lindsay W. "Administración y Control de la Calidad". (2000, p. 177)

Dado que el propósito general de la investigación es diseñar un modelo de gestión de la calidad, se introducen, a continuación, algunas definiciones y modelos que sirvieron de soporte al presente estudio.

2.2.10 Modelos de la Calidad

Ambrosetti (2009), en su Trabajo de Maestría señala que:

> Los Modelos de la Calidad son herramientas que tienen como propósito principal desarrollar sistemáticamente una metodología donde los productos, bienes o servicios sean de la mejor calidad y el cliente este satisfecho. Es fundamental basar un Modelo de Calidad en la satisfacción de los clientes, ya que garantiza el éxito en el cumplimiento de sus necesidades (p. 24).

Villate (2000), en su artículo: Modelos de Calidad Total en la Industria. Situación y perspectivas de futuro en la Comunidad Autónoma del país Vasco (CAPV); se

refiere a los Modelos de Calidad desde los años 50, donde Armando Feigenbaum, contrastó la expresión TQC (Total Quality Control), para denominar un sistema de Control de Calidad, que involucrase a diferentes departamentos de la organización, no solo control y evaluación; para de esa forma asegurar el producto final a lo largo del proceso del ciclo de vida. Hoy en día este concepto se ha plasmado en lo que se conoce como: TQM (Total Quality Management).

Villate (2000), basó su investigación en diferentes Modelos de Calidad, con la finalidad de definirlo, describirlos, relacionarlos, con la gestión empresarial, y sistematizar las diferentes alternativas de implantación; dentro de su trabajo de investigación determina tres niveles en el tema de la Gestión de Calidad, el nivel de producto o servicio (Control de Calidad), el nivel de proceso o sistema (Aseguramiento de la Calidad), y el nivel de gestión (Calidad Total).

Se define Sistema de Gestión de la Calidad del Proyecto:

> Para alcanzar los objetivos del proyecto es necesario gestionar los procesos del proyecto dentro de un sistema de gestión de la calidad. El sistema de gestión de la calidad del proyecto debería estar alineado, tanto como sea posible, con el sistema de gestión de la calidad de la organización ordinaria. Se deberían definir y controlar los documentos necesarios y producidos por la organización encargada del proyecto para asegurarse de la eficaz planificación, implementación y control del proyecto (COVENIN- ISO 10006:2003; 4.2.2; p.5)

Norma ISO 9001:2008

Para Ravelo (2009), la primera versión de la norma ISO 9001 fue publicada en el año 1994, ésta sirvió para que las organizaciones implantaran el concepto Aseguramiento de la Calidad, en el año 2000 se publica una nueva versión de la norma ISO 9001: 2000 introduciéndose el concepto de Sistema de Gestión de la Calidad y en reciente aprobación y publicación se presenta la norma 9001:2008 como una actualización de la anterior**.**

Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de

sus requisitos.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

a. La comprensión y cumplimiento de los requisitos,
b. La necesidad de considerar los procesos en los términos que aporten valor,
c. La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
d. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad que se muestra en la figura 4, ilustra los vínculos entre los procesos que plantea la norma ISO 9001:2008. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

Todas las organizaciones que emprenden el camino de la calidad deben diseñar su propio Modelo de Sistema de Gestión, el que presenta la Norma ISO 9001:2008 es una referencia que puede servir de guía, sin embargo ya que cada empresa tiene su naturaleza, propósitos y objetivos, debe identificar sus procesos, la interacción de los mismos, así como las actividades necesarias a ejecutar para lograr la satisfacción del cliente; sin embargo este no es el único propósito, es importante incluir el concepto de mejora continua.

Enfoque basado en procesos

La norma ISO 9001:2008 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los

elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".
Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

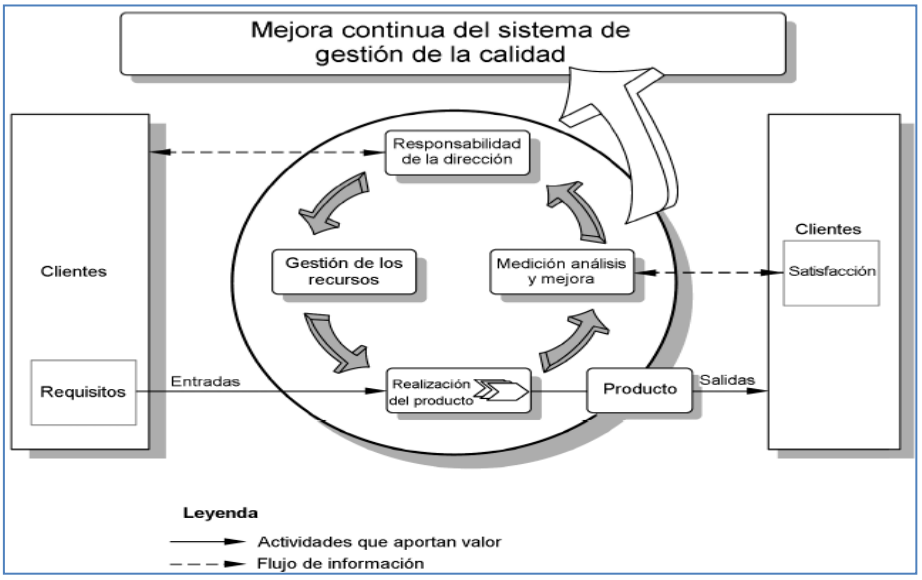


Figura 4. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos
Fuente: Norma ISO 9001:2008

El enfoque del premio de la EFQM

El modelo de excelencia empresarial de la EFQM es un paso más de la exigencia del aseguramiento de la calidad (Norma ISO 9000). Es un modelo desarrollado por la European Foundation for Quality Management o EFQM, una entidad sin ánimo de lucro fundada en 1989 por 14 empresas europeas (*) con la misión de “mejorar la posición competitiva de las compañías líderes de Europa Occidental en el mercado mundial”.

EMPRESAS FUNDADORAS EFQM

- Robert Bosch
- BT
- Bull
- Ciba-Geigy
- Dassault
- Electrolux
- Fiat
- KLM
- Nestlé
- Olivetti
- Philips
- Renault
- Sulzer
- VW

Figura 5. Empresas fundadoras EFQM
Fuente: http://www.efqm.org

El Modelo de la EFQM es una herramienta para medir la CALIDAD DE LA GESTIÓN, o sea, el grado de excelencia empresarial. Mide las capacidades con que cuenta una compañía y los resultados que consigue con ellas, otorgándole una puntuación de 0 a 1000 puntos (compañía corriente: 200 puntos; muy buena compañía: 450 puntos; empresa excelente: 700).

El enfoque de calidad del Premio EFQM, lo presenta Membrado (2007) indicando:

> El Modelo EFQM de Excelencia, en su versión de 2003, presenta, al igual que en versión anteriores, nueve criterios divididos entre Criterios Agentes Facilitadores (cinco) y Criterios de Resultados (cuatro). Los Resultados son los logros de la Organización y son consecuencia de los Agentes Facilitadores. Los Agentes Facilitadores son las prácticas de la Organización y pueden mejorarse a partir de la información procedente de los Resultados. (p. 15).

Como se observa, el enfoque de calidad de este premio posee en su interior la filosofía de la mejora continua de las prácticas de la organización, para lo que como indica Membrado (2007) se logra a partir de la información que se obtiene de los resultados de la gestión, estos se expresan en los indicadores. Al mismo tiempo presenta el modelo del EFQM, que se muestra a continuación:

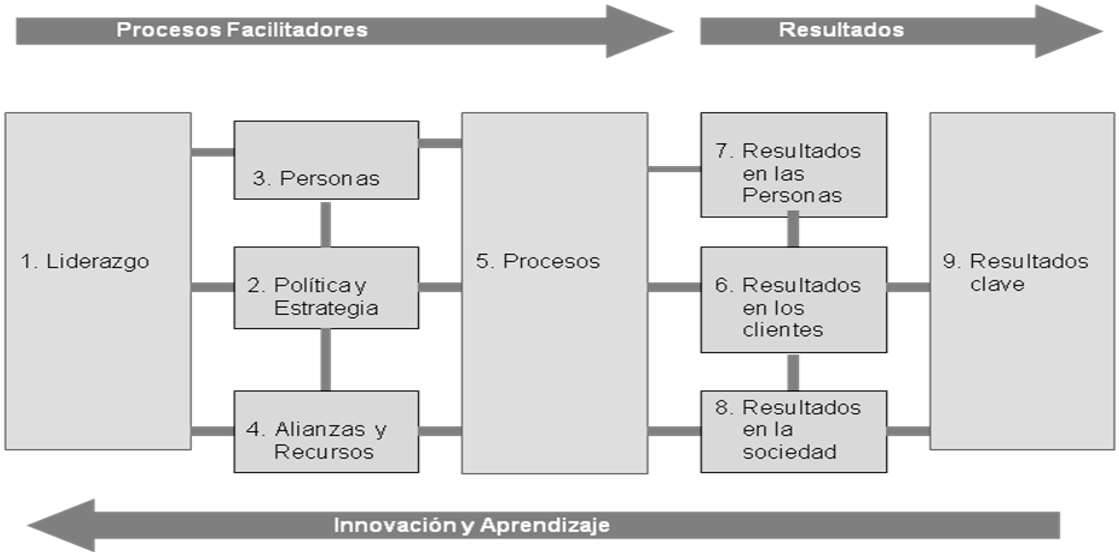


Figura 6. Modelo EFQM de excelencia
Fuente: Membrado (2007)

Este modelo presenta la organización como un sistema impulsado por los conceptos fundamentales de la Excelencia como su enfoque principal.

El enfoque del premio Malcolm Baldrige

Señala Membrado (2002):

> El Malcolm Baldrige es una extraordinaria herramienta a seguir para evaluar la excelencia de la gestión de la empresa, con unos criterios de una profundidad realmente impresionante. Concede una enorme importancia al enfoque al cliente y a su satisfacción.
> En Estados Unidos el Malcolm Baldrige se ha convertido en un estándar que es seguido como referencia para la implantación de un sistema de gestión basado en la Calidad Total de las empresas. De la misma manera se usa dicho modelo para efectuar el seguimiento de la evolución del sistema de gestión (p.15).

Creado en 1987, el premio Malcolm Baldrige, es una referencia para la implementación de la calidad y una herramienta básica para la competitividad de las empresas norteamericanas, resaltando en este modelo el enfoque al cliente y a su satisfacción. A continuación se presenta el modelo.

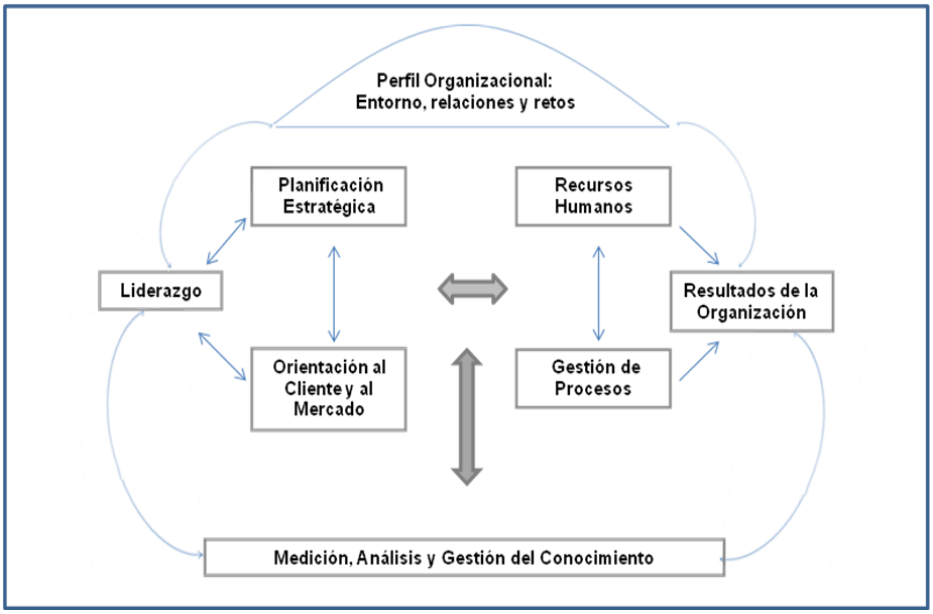


Figura 7. Modelo de excelencia en gestión Malcolm Baldrige (2005)
Fuente: Miranda, Chaborro y Rubio (2007)

2.2.11 El cliente

López (2005), http://www.eumed.net/ce/2005/jjls-mk.htm explica que "El concepto de cliente hace tiempo que no es unívoco, es decir, que no se refiere únicamente al comprador o cliente externo, sino que también hace referencia al cliente interno. El cliente interno es aquel miembro de la organización con el que tenemos una relación de dependencia.

También podemos considerar como clientes a los proveedores, a los consumidores potenciales o a los colaboradores externos, es decir, a todos aquellos que mantienen una relación de intercambio de valor con la empresa".

Cliente Interno

Zeithaml (2000), señala que "el cliente interno se refiere a los empleados que dependen de otros empleados de la misma organización, para apoyarse mutuamente y proveer internamente de bienes y servicios, con la finalidad de poder llevar a cabo un trabajo con eficiencia". (p.93).

Cliente Externo

Zeithaml (2000), igualmente señala que “el cliente externo por su parte se refiere a las personas, así como los negocios que ejercen como compradores de bienes y servicios de una organización, cabe mencionar que la palabra “cliente” se refiere a estas personas”. (p.93).

2.2.12 Indicadores

Para Gualdrón (2007), los indicadores constituyen un pilar fundamental en el Sistema de Gestión por Procesos, ya que permiten detectar desviaciones con respecto a las metas de desempeño que hayan sido planificadas, identificando así oportunidades de mejora que luego deben ser plasmadas en planes de acción.

Una pregunta bastante común a la hora de diseñar indicadores de desempeño hace referencia a qué se debe medir. La respuesta a esta pregunta es bastante más fácil, si se ha realizado un análisis previo para implantar una Gestión por Procesos, ya que de este levantamiento de información se identifican los procesos clave de la organización, y es sobre estos procesos que deben realizarse mediciones que permitan conocer a la organización qué tan bien está llevando a cabo los procesos que agregan más valor al negocio.

Mejores prácticas en el diseño de indicadores

Gualdrón (2007), señala que las mejores prácticas en el diseño de indicadores de desempeño establecen que:

> Un buen indicador debe cumplir con las siguientes características:
> a) Objetividad: Las mediciones deben ser en la medida de lo posible, extraídas de los registros propios de los procesos, y no deben depender de la subjetividad que puedan agregar las personas involucradas en los mismos.
> b) Cuantificable: Los indicadores deben poder registrarse en forma numérica, de manera que se puedan generar estadísticas que puedan ser analizadas para generar planes de acción.

c) Verificable: Esto implica que la generación del indicador debe ser lo más sencilla posible, de manera que el proceso sea fácilmente auditable.
d) Debe agregar valor al proceso de toma de decisiones
e) Deben ser establecidos en consenso con todas las áreas involucradas en el proceso que se está midiendo
f) Deben ser de oportunamente divulgados y comunicados a todos los involucrados.

ITIL recomienda que deben existir tiempos definidos de retención de la falla para cada nivel de soporte, y en caso de no poder ser resuelta, se debe escalar al siguiente nivel; en este sentido recomienda que la definición de estos tiempos debe ser sencilla, de manera que permita su fácil medición, para finalmente poder firmar Acuerdos de Niveles de Servicio (SLA's, por sus siglas en inglés), que sirvan para conocer el grado de cumplimiento de los tiempos que hayan sido acordados. Este seguimiento de SLA's, es llevado a cabo mediante la implementación de un Proceso de Acuerdo de Niveles de Servicio, cuya función es definir entre los involucrados (cliente-proveedor) los acuerdos de servicio que se van a manejar, plasmarlos mediante documentos escritos, y definir su medición. (p. 19).

2.3 ASPECTOS LEGALES

Dentro de los aspectos legales considerados en el presente trabajo, se puede señalar:

La Ley del Sistema Venezolano para la Calidad (2002), la cual tiene por objeto:

> Desarrollar los principios orientadores que en materia de calidad consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, determinar sus bases políticas, y diseñar el marco legal que regule el Sistema Nacional para la Calidad. Asimismo, establecer los mecanismos necesarios que permitan garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el país, a través de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación y Reglamentaciones, Técnicas y Ensayos.

Artículo 117 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), el cual establece:

> Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

Definición de Términos Básicos

*Acuerdos de servicio: "*Es un protocolo plasmado normalmente en un documento de carácter legal por el que una compañía que presta un servicio a otra se compromete a prestar el mismo bajo unas determinadas condiciones y con unas prestaciones mínimas". (http://www.rcp.net.pe).

Atención: "Dejar ciertas cosas para tratar efectivamente otras" (James W.).

Calidad: es "el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos" (American Society for Quality).

Calidad del Servicio: "Es el nivel en que el servicio prestado satisface las expectativas del cliente" (Horovitz J.).

Catálogo de Servicios: "Es un listado de los servicios que brindan las organizaciones o áreas de TI a clientes y/o usuarios, incluyendo un listado de las características de los mismos". (http://www.soporteremoto.com.mx).

Cliente: "Persona natural o jurídica que solicita o contrata el servicio de la organización" (Manual de la Calidad de los Estudios de Postgrado UCAB).

Evaluación de la Calidad: "Comprende aquellas actividades realizadas por una empresa, institución u organización en general, para conocer la calidad en ésta" (http://definicion.de/).

Expectativas: "Son las actitudes que el cliente asume con respecto a un servicio; se usa comúnmente den dos sentidos. Los que los clientes creen que ocurrirá en un encuentro de servicio (predicciones) y lo que los clientes quieren que ocurra (deseos)" (Parasunaman A. y Berry L.).

Necesidad: "Es aquello que una persona u organización precisa para cumplir o

alcanzar un objetivo determinado" (Sandhusen R.).
Producto: "Resultado de un proceso".

Requisito o requerimiento: Conjunto de especificaciones definidas por el cliente, las cuales determinan las características finales del producto. Estas especificaciones se definen dentro de la fase inicial del proyecto y delimitan el alcance del mismo.

Satisfacción al Cliente: "Evaluación que realiza el cliente respecto a un servicio y que depende de que el servicio respondió a sus necesidades y expectativas. Si esto no se cumple se produce la insatisfacción" (http://www.uv.es).

Servicio: "Es el conjunto de actividades que se relacionan entre sí y de actitudes que se diseñan para satisfacer las necesidades de los usuarios" (Albrecht Zemke).

Stakeholders: Son todas las personas y organizaciones involucrados en el proyecto, cuyos intereses se ven afectados positiva o negativamente en la ejecución el proyecto.

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Soporte: "Grupo de servicios que proveen asistencia para hardware, software u otros bienes electrónicos o mecánicos" (http://www.alegsa.com.ar)

Telecomunicaciones: "Es la técnica de transmitir un mensaje desde un punto a otro, normalmente con el atributo típico adicional de ser bidireccional. Por tanto, el término telecomunicación cubre todas las formas de comunicación a distancia, incluyendo radio, telegrafía, televisión, telefonía, transmisión de datos e interconexión de ordenadores" (http://www.universidadperu.com)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se exponen de forma precisa el tipo de datos que se requiere indagar para el logro de los objetivos de la investigación, así como la descripción de los distintos métodos y las técnicas que posibilitan obtener la información necesaria, para llevar a cabo el estudio y dar respuesta al problema planteado.

De acuerdo a Balestrini (2002) el Marco Metodológico tiene como finalidad:

> Ubicar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se utilizarán en la investigación, comenzando por el tipo de estudio y el diseño de la investigación; su universo o población, su muestra; los instrumentos y técnicas de recolección de datos; la medición, hasta la codificación, análisis y presentación de datos (p. 126).

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Tipo

La presente investigación se enmarca dentro de un esquema de investigación y desarrollo de acuerdo con lo planteado por Yáber y Valarino (2003), pues parte de la necesidad de automatizar el escalamiento, atención y seguimiento de requerimientos y consultas de la Coordinación de Soporte Postpago, y genera un producto para resolver esta necesidad, que vendría a ser un modelo para la gestión de la calidad en el área de Soporte Postpago.

La investigación se enfoca en la propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible, cuyo propósito es satisfacer una necesidad o solucionar un problema. En tal sentido, responde también a una investigación tipo proyectiva, de modalidad Proyecto Factible, definido como “investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas,

requerimientos o necesidades de organizaciones o grupo sociales" (UPEL, 2003, p.21).

Diseño

Para Hurtado (2010), "el diseño se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible". La investigación se apoya en un diseño no experimental, y diseño mixto (de campo y documental a nivel descriptivo). Basada en trabajos previos (fuentes no vivas), información y recopilación de datos primarios, directamente de la realidad (fuentes vivas). En cuanto a los diseños no experimentales, Hernández, Fernández y Baptista (2003), explica que una investigación es no experimental cuando no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador.

Según la perspectiva temporal, el diseño en esta investigación es de tipo transeccional. Hurtado (2010), señala que en este tipo de diseño el investigador estudia el evento en un único momento en el tiempo.

3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

Para Hernández, Fernández y Baptista (2003); la unidad de análisis es: "el sobre qué o quienes se van a recolectar datos" dependiendo "(…) del enfoque elegido (…), del planteamiento del problema a investigar y de los alcances del estudio" (p.300-302).

La unidad de análisis de este proyecto de investigación es la Coordinación de Soporte Postpago de la Gerencia de Soporte Postpago e Inteligencia de Negocio, y el sistema de gestión de la calidad para dar respuesta y atención a los distintos requerimientos recibidos, entorno que permite dar un alcance limitado a la investigación para concretar el logro de los objetivos planteados.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Navarro (2009), señala que la población “es el conjunto de todos los elementos objeto de una investigación” (p.54). En este trabajo se define la población objeto de estudio, en atención al objetivo general, considerando según Navarro (2009), que una población debe definirse en términos de:

Elemento: Es la unidad acerca de la cual se solicita información. Los elementos más comunes del muestreo son los individuos. En este caso, lo serán los clientes internos: Gerente, Coordinador y personal especialista de la Coordinación de Soporte Postpago, y áreas relacionadas, conformando una población de 60 personas. También conformarán la población, la documentación de calidad, procedimientos e instrucciones de trabajo disponibles para el estudio.

Unidades de muestreo: Representada por los elementos disponibles para el proceso de muestreo. Coordinaciones o departamentos relacionados con el área de Soporte Postpago de la empresa.

Alcance: Representado por el lugar de estudio. Torre ETC Móvil. Municipio Libertador. Ciudad de Caracas.

Tiempo: Tercer trimestre de 2010.

Para Hurtado (2010), existe el muestreo probabilístico y el no probabilístico, en el primero cada unidad integrante de la población tiene una probabilidad de formar parte de la muestra; en el segundo se desconoce la probabilidad que tiene cada elemento de formar parte de la misma. La técnica de muestreo empleada en el siguiente trabajo es de tipo no probabilístico, denominada muestreo intencional, la cual señala que: “La muestra se escoge en términos de criterios teóricos, que de alguna manera sugieren que ciertas unidades son las más convenientes para acceder a la información que se requiere” (p.146).

La muestra quedó conformada por nueve (09) profesionales de ambos sexos con cargos de supervisión y especialistas en la Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas (VPOS) y por los manuales y documentos de calidad de la Coordinación de Soporte Postpago.

COMPONENTES DE LA POBLACIÓN
1.- Elementos de la muestra
Clientes internos: 05 personas.
Personal de la Coordinación de Soporte Postpago: 04 personas.
Documentos de Calidad: 06 (manuales, formatos y otros).
2.- Unidades de muestreo
Coordinación de Procesos y Calidad de Gestión.
Coordinación de Distribución de Productos Celulares.
Coordinación de Gestión y Calidad de Servicio.
Coordinación de Facturación.
Coordinación de Soporte Postpago.

Tabla 1. Componentes de la población
Fuente: Elaboración propia (2010)

3.4 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

Tomando como referencia lo indicado por Arias (2006), citado por Ravelo (2009), acerca de la operacionalización,

> Aun cuando la palabra "operacionalización" no aparece en la lengua hispana este tecnicismo se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores (p.63). La operacionalización de una variable, por lo general, se representa en un cuadro. No obstante, el proceso consta de tres etapas básicas: a) Definición nominal, conceptual o constitutiva de la variable, b) Definición real de la variable y c) Definición operacional de la variable (p. 63).

Balestrini (2002), explica que "Una variable es un aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquiere distintos valores y por lo tanto varía". (p. 113)

En el presente trabajo de investigación se efectuó la definición de las variables con base a los objetivos específicos planteados. A continuación se presenta, la Tabla 2, con la variable definida para cada objetivo, sus dimensiones e indicadores.

Objetivo General: Desarrollar un modelo de calidad de servicio, para la atención y gestión de requerimientos y consultas de los clientes de la Coordinación de Soporte Postpago de la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil.		
Objetivo Específico 1: Analizar los procesos vigentes en la Coordinación de Soporte Postpago de la Empresa de Telecomunicaciones para la prestación del servicio a sus clientes.		
Variable	**Dimensiones**	**Indicadores**
Eficacia del proceso Es la forma en que se lleva a cabo la prestación del servicio a los clientes en la actualidad.	Manuales y procedimientos Medición de la gestión	• Procesos documentados • Funciones de la unidad • Documentos de control interno • Planillas / formularios • Indicadores
Objetivo Específico 2: Definir el catalogo de servicios ofrecido por la Coordinación de Soporte Postpago a sus clientes internos.		
Variables	**Dimensiones**	**Indicadores**
Catálogo de Servicios Listado de servicios que brinda el área de soporte a sus clientes y/o usuarios.	Detalle de los servicios	• Identificación detallada de los servicios • Niveles de servicio • Responsabilidad del personal prestatario del servicio
Objetivo Específico 3: Establecer los lineamientos, políticas, objetivos, que conformarán el modelo de calidad de servicio. Así como los indicadores de gestión del área de Soporte Postpago.		
Variable	**Dimensiones**	**Indicadores**
Modelo de Calidad de Servicio Son herramientas que tienen como propósito principal desarrollar sistemáticamente una metodología donde los productos, bienes o servicios sean de la mejor calidad y el cliente este satisfecho	Enfoque EFQM Malcolm Baldrige ISO 9001:2008	• Medición de la calidad de gestión (Resultados) • Requisitos documentados • Alcance documentado
Objetivo Específico 4: Determinar la documentación requerida para la gestión de la calidad de servicio de la Coordinación de Soporte Postpago, en lo atinente a manuales, procedimientos, tratamiento de quejas y su medio de soporte.		
Variable	**Dimensiones**	**Indicadores**
Elementos que conformarán el Modelo de calidad de servicio	Entradas Procesos Salidas	• Requisitos documentados • Alcance documentado • Procesos documentados • Satisfacción al cliente

Tabla 2. Definición de las variables
Fuente: Elaboración propia (2010)

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos se efectuó utilizando diferentes herramientas y técnicas de recolección, entre las cuales pueden mencionarse las siguientes:

Revisión documental: consiste en la revisión de bibliografía, documentos y otras referencias con el fin de obtener aspectos de interés y extraer datos bibliográficos para la investigación objeto de estudio (Navarro, 2009, p.69).

Observación directa: dado a que es el propio investigador el que observa y recoge los datos (Navarro, 2009, p.70).

Cuestionario: (corresponde a la técnica de la encuesta), "consiste en un conjunto de preguntas relacionadas con el evento de estudio" (Hurtado, 2010, p.157).

Entrevista no estructuradas "es la que se realiza sin disponer de una guía de entrevista elaborada con anticipación" (Navarro, 2009, p.72). Es usada en esta investigación con el propósito de obtener información del gerente, coordinador y especialistas de la Gerencia de Soporte Postpago y áreas relacionadas o stakeholders.

Estas técnicas se emplearon para el logro de los siguientes objetivos específicos:

- Analizar los procesos vigentes en la Coordinación de Soporte Postpago de la Empresa de Telecomunicaciones para la prestación del servicio a sus clientes.
- Definir el catalogo de servicios ofrecido por la Coordinación de Soporte Postpago a sus clientes internos.
- Establecer los lineamientos, políticas, objetivos, que conformarán el modelo de calidad de servicio. Así como los indicadores de gestión del área de Soporte Postpago.
- Determinar la documentación requerida para la gestión de la calidad de servicio de la Coordinación de Soporte Postpago, en lo atinente a manuales, procedimientos, tratamiento de quejas y su medio de soporte.

3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Para Arias (2004), las técnicas de procesamiento se definen como:

> (…) las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. En el análisis de datos se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis-síntesis) o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados. (p.111).

3.7 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

A continuación el cronograma, en base a doce (12) semanas de ejecución, el cual contempla el logro consecutivo de cada uno de los objetivos específicos de la investigación y su respectiva duración.

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Modelo para la gestión de la calidad de servicio en el área de Soporte Postpago de una empresa de telecomunicaciones.	58 días	lun 09/08/10	mié 27/10/10
Analizar los procesos vigentes en la Coordinación de Soporte Postpago.	14 días	lun 09/08/10	jue 26/08/10
Definir el catálogo de servicios ofrecido por la Coordinación de Soporte Postpago.	12 días	vie 27/08/10	lun 13/09/10
Establecer los lineamientos, políticas, objetivos, que conformarán el modelo de calidad de servicio.	16 días	mar 14/09/10	mar 05/10/10
Determinar la documentación requerida para la gestión de la calidad de servicio de la Coordinación de Soporte Postpago.	16 días	mié 06/10/10	mié 27/10/10

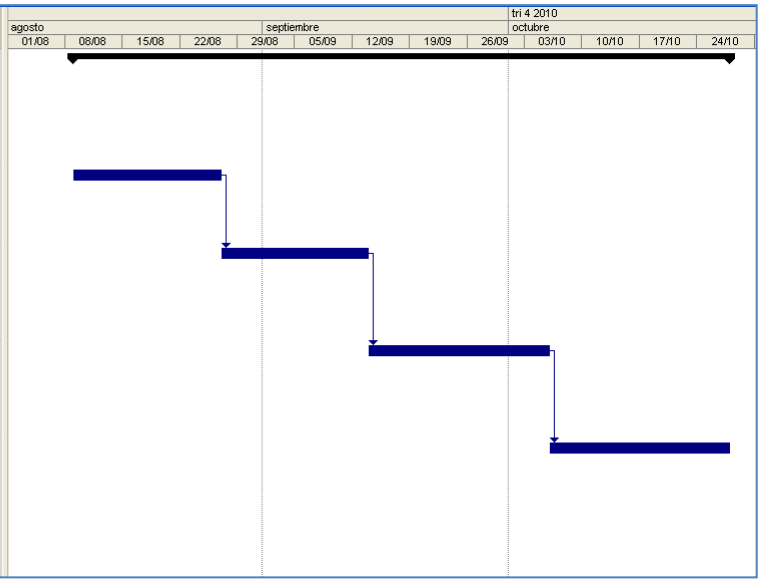


Figura 8. Cronograma de ejecución
Fuente: Elaboración propia (2010)

3.8 ASPECTOS ÉTICOS

Los aspectos éticos considerados en este trabajo están enmarcados en una conducta profesional, de respeto, responsabilidad y honestidad.
Se consideró el Instructivo Integrado para Trabajos Especiales de Grado (2010), del cual fueron tomados los siguientes aspectos:

Se hace mención expresa, dentro del texto, de que se tomaron ideas e información extraída de investigaciones en los diferentes medios, y sus referencias bibliográficas correspondientes.

Cumplimiento de las normas de metodología correspondientes y uso de las reglas establecidas por la APA para referenciar las diferentes obras consultadas.

CAPÍTULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL

4.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA ETC Móvil

Según el portal corporativo http://www.etcmovil.com.ve/seccion.asp?pid=1&sid=158, la historia de la empresa ETC Móvil inicia el 22 de mayo de 2007, luego de un proceso de compra de acciones, el Estado venezolano concretó la nacionalización de la Compañía.
De esta manera, el gobierno revolucionario ratificó su compromiso con el logro de la Plena Soberanía y autodeterminación, al rescatar una de las empresas de mayor valor estratégico para el desarrollo del país y colocarla al servicio de todos los venezolanos y todas las venezolanas.

La nueva ETC Móvil declara como principio irrenunciable, que el acceso a las telecomunicaciones es un derecho humano fundamental. Por ese motivo llevará los servicios de telecomunicaciones a todos los rincones del territorio nacional.

La nueva ETC Móvil ofrecerá servicios de telefonía básica a todo centro poblado con más de 500 personas, pondrá a disposición de los clientes de menores recursos una tarifa social a comienzos del año 2008 y reinvertirá el 60% de las ganancias de la empresa en función de las necesidades de telecomunicaciones del pueblo venezolano.

Como empresa del Estado, ETC MÓVIL impulsará también la construcción de una nueva estructura social en Venezuela en la que priven valores de igualdad, solidaridad, participación y corresponsabilidad.

La nueva ETC MÓVIL, alineada con la visión de país, se planteó los siguientes objetivos estratégicos:

- Democratizar el servicio con justicia social: Ampliando la cobertura geográfica, incluyendo a todos los segmentos de la población, ofreciendo tarifas

justas y solidarias para promover una competencia más equitativa, con atención particular para cada segmento de la población para facilitar la integración al uso de las telecomunicaciones.

- Potenciar la participación y el Poder Popular: Las comunidades se convierten en aliadas en la prestación del servicio. En esta etapa, ETC MÓVIL promueve la participación protagónica de las comunidades organizadas, al tiempo que potencia la labor de los Consejos Comunales.
- Garantizar autosostenibilidad de la empresa: La nueva ETC MÓVIL será eficiente en sus operaciones, de manera de generar los recursos requeridos para acometer proyectos con rentabilidad social, pero siempre asegurando la viabilidad económica de la empresa.
- Convertirnos en empresa socialista del Estado: La empresa se ajustará al marco legal de empresa pública e implantará el modelo laboral socialista, impulsando la participación protagónica de los trabajadores como servidores públicos, bajo un espíritu de solidaridad y abriendo espacios para los Esquemas Asociativos Solidarios con el fin de desarrollar el modelo de economía social.
- Avanzar hacia la soberanía tecnológica: La nueva ETC MÓVIL apoyará la implantación del software libre cumpliendo con el decreto 3390 del Ministerio de Ciencia y Tecnología. Además, impulsará la apropiación tecnológica por parte de los ciudadanos y ciudadanas, promoverá el desarrollo endógeno, respaldará la formación de talentos nacionales y promoverá la sustitución de importaciones.
- Apalancar la transformación del Estado: ETC MÓVIL jugará un papel protagónico en la transformación del Estado apalancando con el potencial que ofrecen las tecnologías para acercarse al ciudadano y servirlo de manera más eficiente, ágil y confiable; facilitando a su vez su participación en el diseño de las políticas públicas que guían la acción del Estado.
- Apoyar la integración Nacional e Internacional: ETC MÓVIL cobra una dimensión internacional, expandiendo las fronteras tecnológicas de la nación, bajo el lineamiento del acuerdo ALBA, el proyecto satelital VENESAT-1, que servirá para brindar apoyo a los programas sociales y del Estado y facilitar la transferencia tecnológica. Asimismo, se apoyará la seguridad y la defensa integral del Estado proveyendo una red de comunicaciones segura y de alcance nacional. La nueva ETC MÓVIL asume el reto de crear la concepción socialista del servicio de telecomunicaciones, abrir espacios reales para la participación de las comunidades,

colocar las innovaciones tecnológicas al servicio del pueblo, convertirse en un motor de integración para los pueblos de la región, contribuir a definir el perfil del Servidor Público Socialista y coadyuvar en el desarrollo del modelo de economía social sustentable y endógeno.

4.2 MISIÓN

Somos la empresa estratégica del estado venezolano operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, corresponsable de la soberanía y transformación de la nación, que potencia el poder popular y la integración de la región, capaz de servir con calidad, eficiencia y eficacia, y con la participación protagónica del pueblo, contribuyendo a la suprema felicidad social

4.3 VISIÓN

Ser una empresa socialista operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, reconocida por su capacidad innovadora, habilitadora del desarrollo sustentable y de la integración nacional y regional, comprometida con la democratización del conocimiento, el bienestar colectivo, la eficiencia del estado y la soberanía nacional.

4.4 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

Eficiencia

Nos orientamos al cumplimiento oportuno de nuestros objetivos y metas, enfocándonos en la obtención de resultados basados en la rentabilidad social y asegurando la viabilidad económica de la Corporación.

Cumplimos con los compromisos que establecemos y respondemos profesionalmente por nuestras acciones, realizando las actividades con altos niveles de excelencia, calidad y productividad.

Impulsamos la optimización de los procesos, hacemos uso adecuado de los recursos y mejoramos continuamente lo que hacemos y como lo hacemos.

Profundizamos en el conocimiento y el autodesarrollo que nos permita brindar un soporte adecuado a las propuestas que realizamos.
Propiciamos la innovación, la aplicación de nuevas ideas, la generación de servicios y prácticas que contribuyan al cumplimiento de la Misión y Visión.

Honestidad

Nos comportamos con probidad y actuamos de manera congruente entre lo que somos, decimos y hacemos.
Actuamos con transparencia, facilitando el acceso a información veraz y oportuna del ejercicio de nuestra función pública, a todos los relacionados con las actividades que realizamos.
Promovemos el uso responsable, claro y racional de los recursos públicos que disponemos para realizar nuestras funciones.

Igualdad

Promovemos la inclusión de todas y todos, sin distinciones de etnia, edad, orientación sexual, salud, género, credo, condición social o política, jerarquía o cualquier otra que menoscabe la dignidad humana.
Establecemos relaciones basadas en la justicia social con nuestras usuarias, usuarios, trabajadoras, trabajadores, jubiladas, jubilados, comunidades, proveedores y aliados de la Corporación.
Propiciamos la igualdad en el disfrute de los beneficios a nuestras trabajadoras y trabajadores.
Impulsamos el acceso a las telecomunicaciones de todas y todos como un derecho fundamental.

Solidaridad

Somos parte de la nueva sociedad en construcción y contribuimos activamente con su desarrollo.
Nos esforzamos en ayudar a otros y actuamos en función del bienestar colectivo.
Propiciamos el intercambio con las comunidades para conocer sus necesidades,

intereses, sentimientos, preocupaciones y contribuir a la mejora de su calidad de vida.

Valoramos nuestra contribución como trabajadoras y trabajadores al desarrollo y transformación de la sociedad.

Participación protagónica

Nos comprometemos en el diseño, desarrollo, ejecución, evaluación y control de las iniciativas y actividades de la Corporación, de manera sistemática y sostenida en el tiempo.

Mantenemos una actitud optimista, creativa, positiva y emprendedora, enfocada en la generación de acciones y/o propuestas que demuestren compromiso y contribuyan con la gestión eficiente de la Corporación.

Somos agentes de transformación, influyendo e inspirando a otros y orientándonos a compartir experiencias y aprendizajes con nuestro entorno laboral y con la sociedad.

Creamos y compartimos espacios directos de comunicación e intercambio para fortalecer la participación popular.

Somos corresponsables de la seguridad, defensa y soberanía de la nación, y de la preservación y resguardo de la Corporación.

Vocación de servicio

Sentimos satisfacción y pasión por brindar la mejor atención y calidad de servicio, teniendo claro nuestro rol como servidores públicos.

Nos comprometemos a “entender, atender y resolver” las necesidades de aquellos a los que servimos, orientándonos permanentemente a su satisfacción y a superar sus expectativas.

Atendemos con cordialidad, humanidad, rapidez y sentido de oportunidad los planteamientos de nuestras usuarias y usuarios.

Estamos en constante desarrollo, mejoramiento de nuestras capacidades y abiertos al aprendizaje de nuevos conocimientos, con la finalidad de prestar nuestro mejor servicio.

Esfuerzo colectivo

Compartimos la Misión, Visión, Principios, Valores, Objetivos y nos sentimos parte de la Corporación y de la Nación.

Practicamos la cooperación y la complementariedad, propiciando el esfuerzo colectivo, como medio fundamental para alcanzar y superar, con pasión, los objetivos y las metas comunes con altos niveles de excelencia.

Valoramos y promovemos el espíritu colectivo, los resultados integrales y el intercambio de saberes, cumpliendo nuestros compromisos y apoyando a otros en el logro de los objetivos y metas comunes.

Nos basamos en el respeto, la confianza y la comunicación de nuestras ideas, siendo autocríticos, escuchando y compartiendo con humildad las recomendaciones, las oportunidades de mejora y los logros.

Ética socialista

Somos humanistas, orientamos nuestras acciones basados en el amor y el respeto por los semejantes, la justicia social, el desprendimiento, la solidaridad humana y la importancia de lo colectivo.

Desarrollamos relaciones armónicas con el ambiente, mitigando el impacto de las operaciones en la transformación de nuestro entorno.

Propiciamos el intercambio de saberes con la sociedad, contribuyendo en el proceso de formación y modelaje de conductas, facilitando la transferencia de poder y conocimiento para la toma de decisiones por el pueblo.

Somos tolerantes manejando las diferencias, basados en nuestra capacidad de comprensión y escucha, identificando y valorando todas las opiniones y creencias.

Promovemos nuevas relaciones de producción y de propiedad social.

Responsabilidad

Nos enfocamos en el cumplimiento de nuestros objetivos y actividades alineados con la Orientaciones Estratégicos y Planes Operativos.

Honramos con el cumplimiento nuestros compromisos adquiridos de manera oportuna y con altos estándares de calidad.
Somos responsables en nuestra capacidad de dar respuesta a todas las solicitudes que tengamos de nuestros clientes, compañeros, proveedores.
Asumimos con humildad el impacto de nuestras decisiones y las consecuencias de nuestros actos, aprendiendo de ellas con disposición de mejorar y aplicar correctivos inmediatos.

El proyecto se llevará a cabo en la Gerencia de Soporte Postpago e Inteligencia de Negocio (GSPIN) adscrita a la Dirección de Soporte Operacional y Sistemas (DSOS), cuya función principal es controlar, mantener, soportar y administrar los servicios de las plataformas que apoyan los procesos de postpago e inteligencia de negocio con la finalidad de asegurar la continuidad y capacidad de estos.

A continuación y a manera de referencia, se detallan la misión, visión y estructura organizacional de la Dirección de Soporte Operacional y Sistemas (DSOS), a la cual está adscrita la Gerencia de Soporte Postpago (GSPIN). Asimismo, se presenta la estructura organizativa de la GSPIN, a fin de que se visualice la ubicación de la Coordinación de Soporte Postpago, área específica en donde se llevará a cabo el proyecto.

4.5 MISIÓN DE LA DSOS

Diseñar, Desarrollar, Implementar, Operar, Soportar y Mantener la plataforma tecnológica de Sistemas de Soporte al Negocio (BSS) y de Sistemas de Soporte a la Operación de ETC Móvil (OSS).

4.6 VISIÓN DE LA DSOS

Ser reconocidos como una unidad que hace que las ideas se conviertan en productos de calidad apreciada por todos los clientes.

4.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DSOS

A continuación la estructura organizacional de la Dirección de Soporte Operacional y Sistemas (DSOS), bajo la cual se encuentra adscrita la Gerencia de Soporte Postpago e Inteligencia de Negocio (GSPIN).

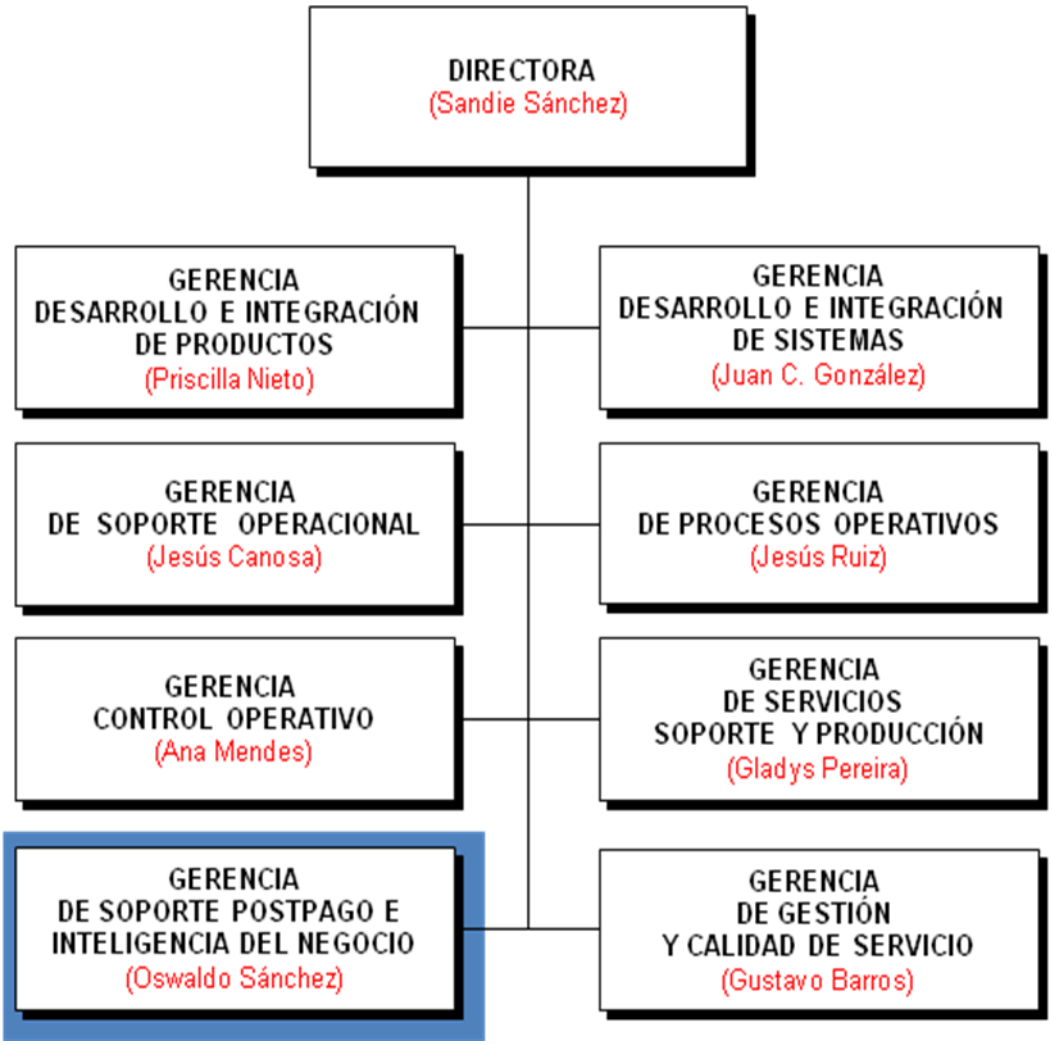


Figura 9. Estructura Organizacional de la DSOS
Fuente: Manual de la calidad de la DSOS (2007)

4.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA GSPIN

Estructura organizacional de la Gerencia de Soporte Postpago e Inteligencia de Negocio (GSPIN), bajo la cual se encuentra adscrita la Coordinación de Soporte Postpago, área que será objeto de estudio en el presente trabajo.

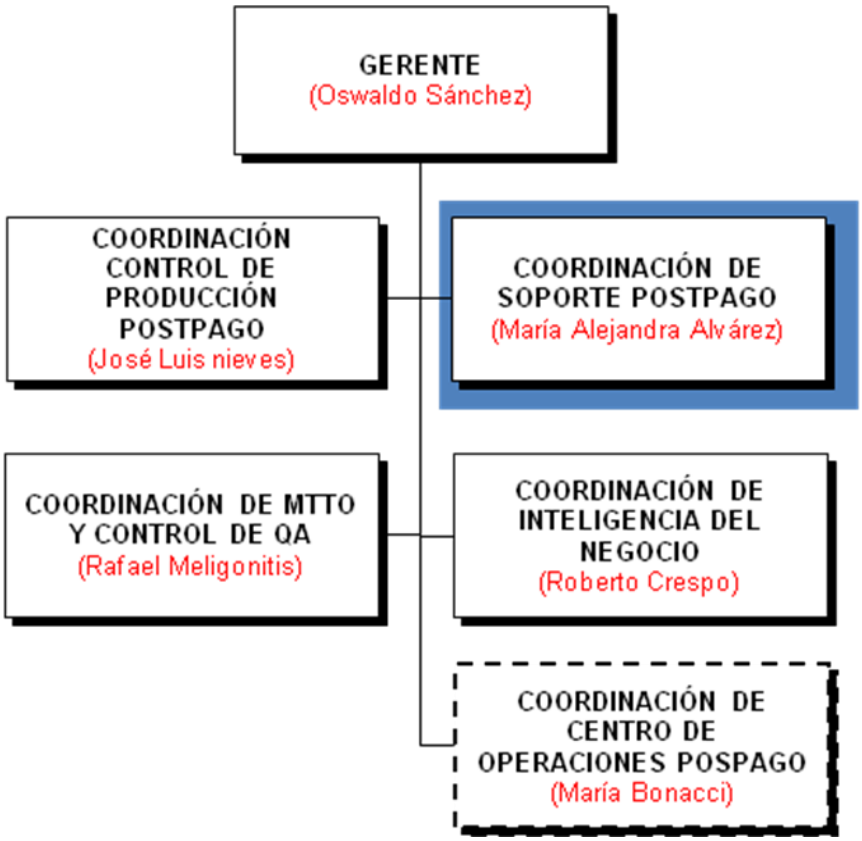
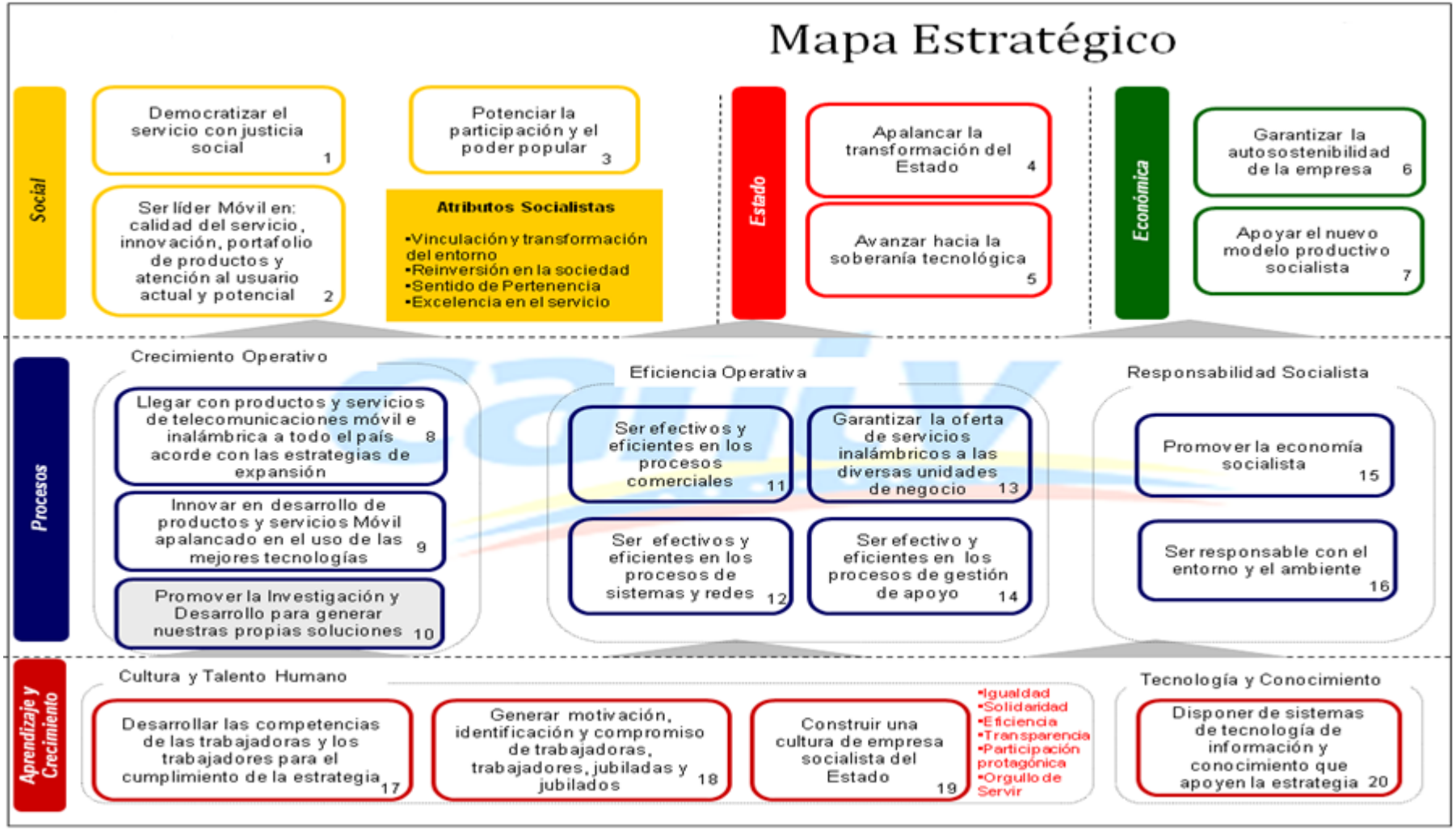


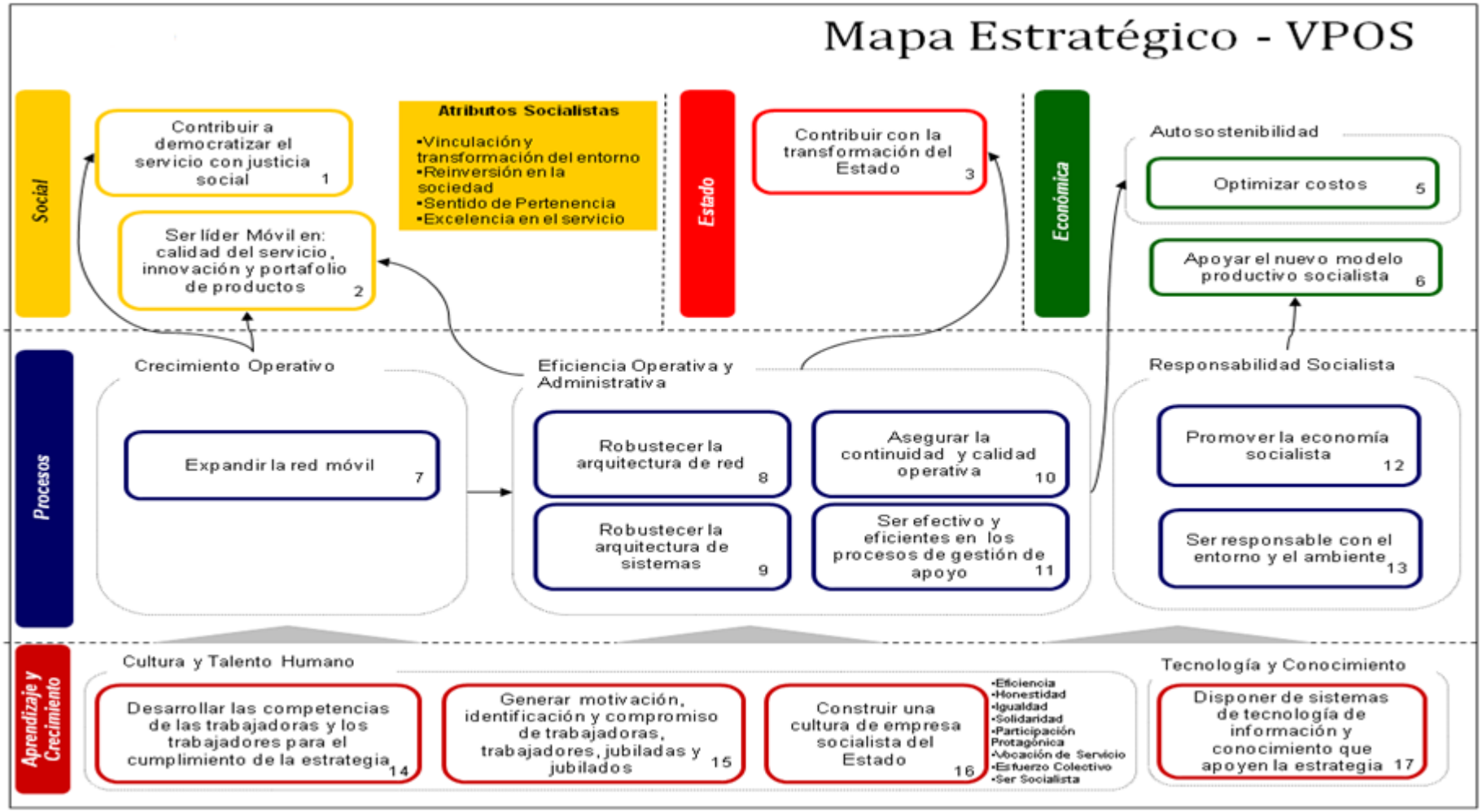
Figura 10. Estructura Organizacional de la GSPIN
Fuente: Manual de la calidad de la DSOS (2007)

Se presenta, a continuación, el mapa estratégico de la empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil y la Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas, bajo la cual está adscrita la Gerencia de Soporte Postpago e Inteligencia de Negocio (GSPIN).

4.9 Mapa Estratégico – ETC Móvil



4.10 Orientación Estratégica - Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas (VPOS)



CAPITULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para dar respuesta a los objetivos específicos planteados en el estudio, la presentación y análisis de datos está dada por el resultado que se ha obtenido al desarrollar cada una de las fases, representadas por dichos objetivos.

Seltiz, Jahoda, Deutsch y Cook (1976), citados por Balestrini (2002), explican que "El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación". En el mismo orden de ideas Balestrini señala que:

> El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función a las interrogantes de la investigación. El proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados (p. 169).

Adicionalmente complementa indicando que "los datos, según sus partes constitutivas, se clasifican, agrupándolos, dividiéndolos y subdividiéndolos, atendiendo a sus características y posibilidades, para posteriormente reunirlos y establecer la relación que existe entre ellos".

En este sentido, la formulación del modelo para la gestión de la calidad de servicio que involucra los procesos de atención y servicio al cliente, parte del desarrollo de cada uno de los objetivos a fin de determinar los elementos y requisitos que conformarán el modelo. A continuación la secuencia bajo la cual se llevó a cabo la presentación y análisis de los datos:

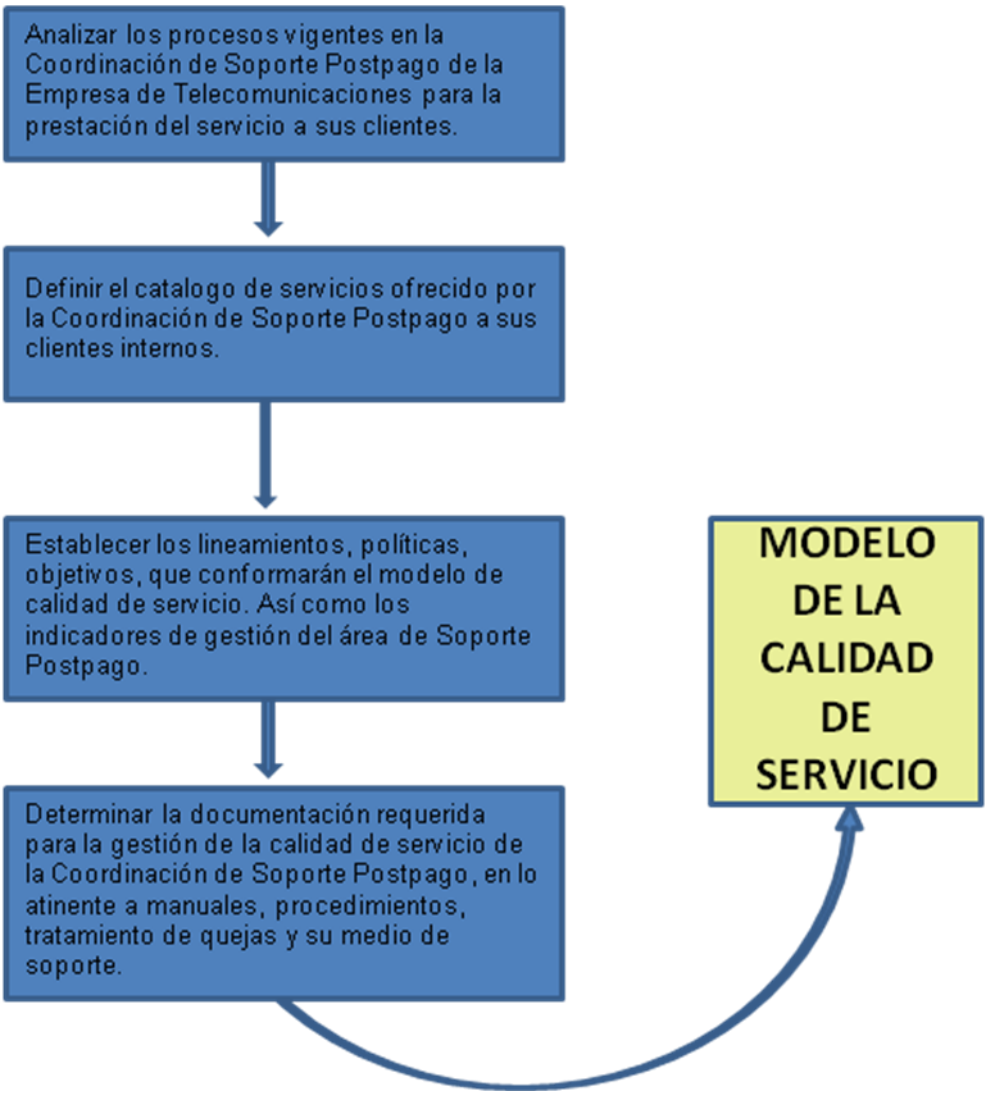


Figura 11. Secuencia de desarrollo de objetivos
Fuente: Elaboración propia (2010)

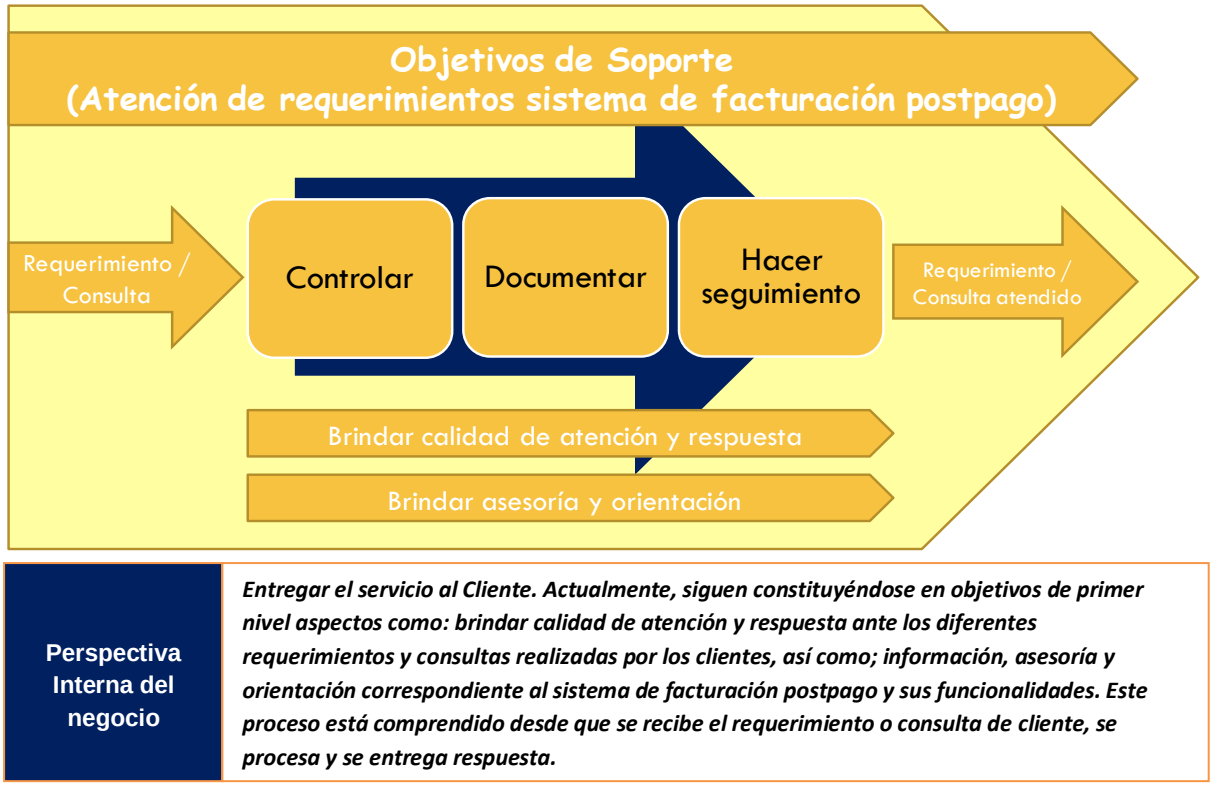
Los datos recabados en el presente estudio, se presentan a continuación, dando respuesta a los objetivos de la investigación.

Objetivo 1: Analizar los procesos vigentes en la Coordinación de Soporte Postpago de la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil para la prestación del servicio a sus clientes.

A continuación los objetivos, funciones y roles del proceso de atención y servicio al cliente de la Coordinación de Soporte Postpago en la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil, a fin de determinar elementos relevantes que permitan desarrollar el análisis situacional correspondiente.

5.1 OBJETIVOS DE LA COORDINACIÓN DE SOPORTE POSTPAGO DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES ETC MÓVIL

La Coordinación de Soporte Postpago, ante los diferentes requerimientos recibidos, tiene como objetivo: controlar, documentar y hacer seguimiento a las solicitudes realizadas, cuando estas estén en proceso o hayan sido escaladas a un 2do nivel (proveedor), hasta su solución definitiva. En la siguiente figura se representa el proceso de atención de requerimientos hasta la entrega del servicio al cliente.



Perspectiva Interna del negocio	***Entregar el servicio al Cliente. Actualmente, siguen constituyéndose en objetivos de primer nivel aspectos como: brindar calidad de atención y respuesta ante los diferentes requerimientos y consultas realizadas por los clientes, así como; información, asesoría y orientación correspondiente al sistema de facturación postpago y sus funcionalidades. Este proceso está comprendido desde que se recibe el requerimiento o consulta de cliente, se procesa y se entrega respuesta.***

Figura 12. Objetivos de la Coordinación de Soporte Postpago
Fuente: Elaboración propia (2010)

5.2 MATRIZ DE ROLES Y FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN DE SOPORTE POSTPAGO DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES ETC MÓVIL

En la siguiente matriz se hace una representación de las principales funciones de la Coordinación de Soporte Postpago y los responsables de su ejecución, según el rol que se desempeña.

ETC Móvil Matriz de Roles y Funciones Coordinación de Soporte Postpago		ROLES	
FUNCIONES		Coordinador Soporte Postpago	Especialista Soporte Postago
FC1	Asistencia al cliente sobre las funcionalidades del sistema de facturación postpago.		X
FC2	Dar respuesta a los requerimientos y consultas de los usuarios con respecto al sistema.		X
FC3	Brindar información y asesoría a los clientes sobre las actualizaciones y mejoras realizadas al sistema.	X	X
FC4	Identificar debilidades y nuevos requerimientos para la mejora del sistema. Además, de verificar si se está realizando el correcto uso de las nuevas funcionalidades y si el resultado es o no satisfactorio según la percepción del cliente o usuario.	X	X
FC5	Apoyar de ser necesario en la capacitación a los usuarios funcionales y técnicos en el uso de las nuevas funcionalidades del sistema.	X	X
FC6	Coordinar y velar por la atención de cada uno de los requerimientos y necesidades de los clientes o usuarios.	X	

Tabla 3. Matriz de roles y funciones de la Coordinación de Soporte Postpago
Fuente: Elaboración propia (2010)

Descripción de Roles

1.- Coordinador de Soporte Postpago. Es la persona encargada de planificar y ejecutar las actividades desarrolladas y por desarrollar. Cumple con las siguientes actividades:

.- Verificar que se dé respuesta a los diferentes requerimientos del cliente o usuario.

.- Velar porque todas las consultas sean atendidas.

.- Evaluar y dar respuesta a las necesidades de mejora, planteadas por los clientes o usuarios con relación al sistema de facturación postpago.

.- Actuar como intermediario entre los clientes, la Coordinación de Soporte Postpago y el proveedor del sistema.

2.- Especialista de Soporte Postpago. Es la persona encargada de realizar las actividades operativas por la unidad y aquellas que hayan sido planificadas por su superior. Cumple con las siguientes actividades:

.- Atención de los requerimientos recibidos.

.- Solicitud de los datos y soportes necesarios para la atención de los requerimientos.

.- Escalamiento y seguimiento de los requerimientos de desarrollo de nuevas funcionalidades al proveedor del sistema.

.- Notificación de avances al usuario acerca de su requerimiento vía correo electrónico.

5.3 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS VIGENTES

Se procede a describir, a continuación, la situación actual o proceso, bajo el cual están siendo atendidos los requerimientos en la Coordinación de Soporte Postpago a fin de mostrar los elementos presentes que servirán para el análisis situacional realizado. La siguiente ficha del proceso muestra el objetivo y alcance actual del mismo, además de señalar los entregables, los clientes o stakeholders que intervienen en el proceso, y los insumos y recursos necesarios para llevar a cabo a partir de las entradas, el proceso de atención de los requerimientos y finalmente obtener las salidas o solución a los servicios requeridos.

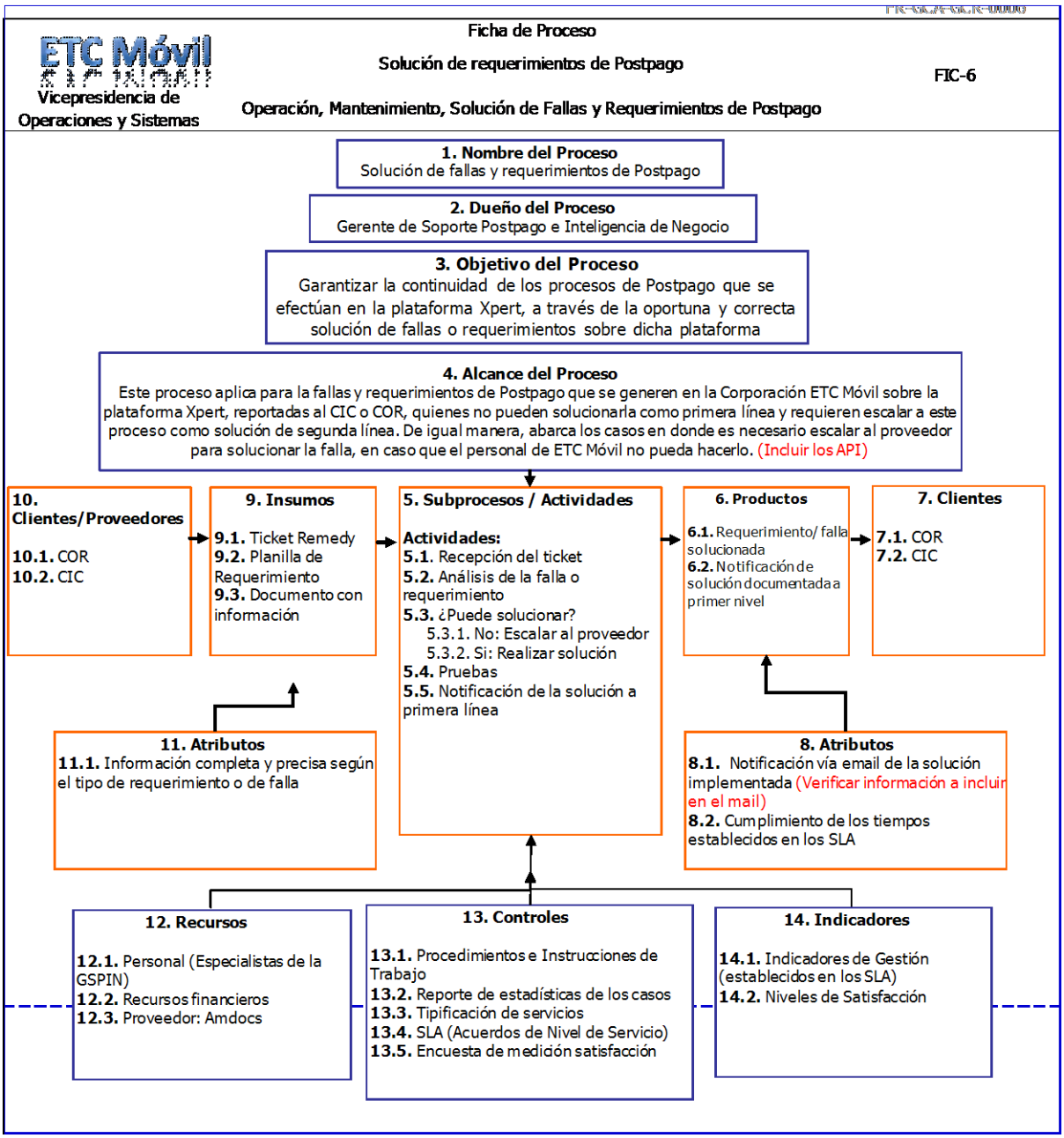


Figura 13. Ficha del proceso: Solución de requerimientos Postpago
Fuente: Manual de la calidad de la DSOS (2007)

Luego de presentar la descripción del proceso de atención y solución de requerimientos postpago, se llevó a cabo un análisis situacional en el que se determinó que actualmente este proceso difiere de como se lleva a cabo realmente la atención y solución de requerimientos, pudiendo denotar entre los aspectos y debilidades más relevantes que:

1. Los insumos o entradas no se reciben a través de una herramienta de gestión (ticket), sino vía correo electrónico dirigido a los especialistas del

área, de la misma forma se realiza la notificación de solución del requerimiento.

2. Como consecuencia del punto anterior, no existe un registro formal de los requerimientos, ni documentación de la solución implementada para la atención de los mismos.
3. No se encuentran definidos los controles señalados, específicamente los referidos a: acuerdos de niveles de servicio, las encuestas de medición de los niveles de satisfacción y la generación de los reportes estadísticos de casos.
4. No se encuentra definida la estructura documental requerida para un sistema de gestión de la calidad (registros, política y objetivos de calidad).

El análisis situacional realizado también contempló el uso de la técnica de lluvia de ideas, bajo la cual se reunió a un grupo de cinco (05) miembros del área, a fin de opinar o sugerir sobre la situación actual y aprovechar la capacidad creativa de cada participante. Esta lluvia de ideas permitió identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la Coordinación de Soporte Postpago en cuanto a su proceso de atención de requerimientos, aspectos que se representan a través de la siguiente matriz FODA, con el objeto de poder identificar y mostrar los elementos externos e internos que influyen positiva o negativamente dentro de este proceso. También se formulan y proponen algunas estrategias para minimizar las debilidades y amenazas, y aprovechar y explotar las fortalezas y oportunidades presentes. La siguiente figura detalla lo anteriormente señalado.

	Fortalezas:	Debilidades:	
ETC Móvil **FODA y Estrategias Propuestas** **Coordinación de Soporte Postpago**	**F1.-** Conocimiento del sistema de facturación postpago **F2.-** Personal altamente capacitado y con experiencia. **F3.-** Dominio de los procesos efectuados en la Coordinación **F4.-** Soporte 2do nivel para la atención de requerimientos por parte del proveedor del sistema	**D1.-** Ausencia de un sistema de registro, control y seguimiento de los requerimientos **D2.-** Ausencia de acuerdos de servicio **D3.-** Pérdida de confianza y visión limitada y ambigua de la gestión que realiza la Coordinación **D4.-** La descripción de cargos en la Coordinación no está definida	
Oportunidades:			
O1.- Gestión de los requerimientos a través de herramientas corporativas y de tecnología, que permiten el registro, control y seguimiento de los diferentes casos **O2.-** Misión, visión y valores orientados a servir con calidad, eficiencia y eficacia **O3.-** Normas y estándares de calidad existentes para el desarrollo de modelos de calidad	**FO (Max - Max) -** Desarrollar las competencias del personal en cuanto a normas y estándares de calidad existentes Documentación de los procesos efectuados, basado en metodologías de gestión de la calidad Establecer controles de calidad y medición de los procesos	**DO (Min - Max)** Establecer los requisitos para la conformación de un modelo de calidad de servicio, basado en normas y estándares de calidad reconocidos Aprovechar la existencia de la herramienta corporativa Remedy para el registro, control y seguimiento de los requerimientos de los clientes	ESTRATEGIAS PROPUESTAS
Amenazas:			
A1.- Pérdida de clientes por insatisfacción de sus necesidades y expectativas **A2.-** Organizaciones con sólidos sistemas de atención y servicio al cliente	**FA (Max - Min)** Obtener certificación ISO 9001:2008 Mejorar tiempos de atención y respuesta ante los diferentes requerimentos de los clientes	**DA (Min -Min)** Identificar tareas y establecer responsables dentro de cada uno de los procesos de atención al cliente Establecimiento de controles a través del desarrollo de instrucciones de trabajo e indicadores que midan los niveles de satisfacción de los clientes	

Figura 14. Matriz FODA – Coordinación de Soporte Postpago
Fuente: Elaboración propia (2010)

Como parte final del análisis de los servicios que presta la Coordinación de Soporte Postpago se aplicó un instrumento de medición, a fin de captar información de manera selectiva y precisa. Dicho instrumento fue el cuestionario (el cual corresponde a la técnica de encuesta), el cual consistió en un conjunto de preguntas relacionadas con el evento de estudio, realizadas a una muestra seleccionada de nueve (09) personas, utilizando el criterio de preguntas cerradas con varias alternativas de respuestas para el análisis de los datos recolectados. Este cuestionario fue elaborado, validado e implementado por la Gerencia de atención y resolución de primer nivel de la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil, se

realizaron algunas adaptaciones sobre el mismo a fin de evaluar la calidad de servicio que presta la coordinación objeto de estudio, en cuanto a la atención y solución de los requerimientos.
Los datos obtenidos se presentan clasificados, codificados, graficados y tabulados para facilitar su manejo y poder emitir un análisis concluyente y proposiciones con respecto a la satisfacción del servicio ofrecido.

Para realizar el análisis, se asignó una escala a las alternativas planteadas en el cuestionario:

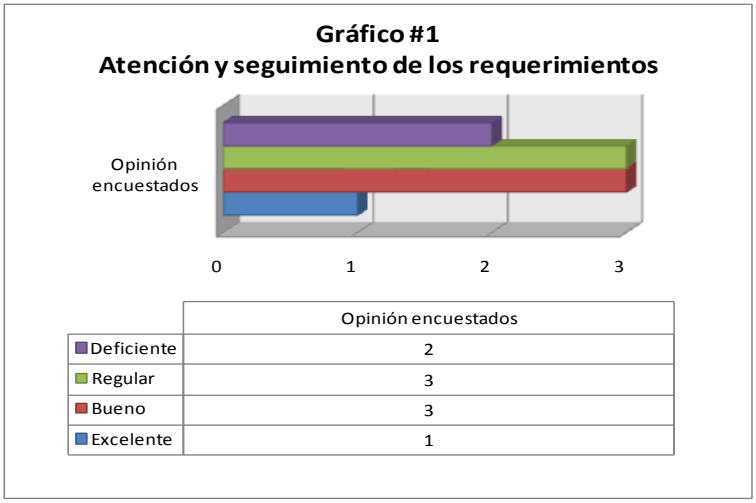
Deficiente; Regular; Bueno; Excelente (Ver Anexo)

El cuestionario fue aplicado a un grupo de Especialistas y Coordinadores, tanto de la Coordinación de Soporte Postpago, como de otras coordinaciones relacionadas de la Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas (VPOS), con la finalidad de recoger información respecto al grado de satisfacción en los servicios ofrecidos.

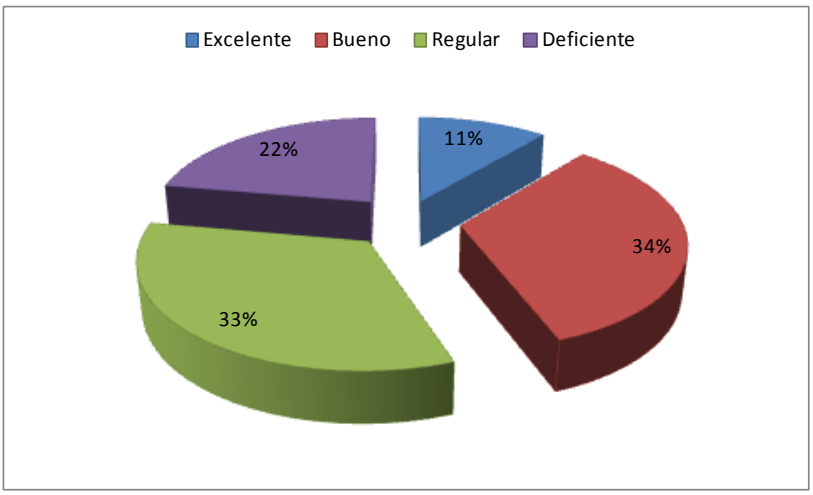
Resultados obtenidos de la aplicación del Cuestionario

A continuación se muestran las preguntas y resultados obtenidos del cuestionario aplicado.

Ítem Nº 1: La atención y seguimiento de los requerimientos por parte del personal de la Coordinación de Soporte Postpago ha sido:



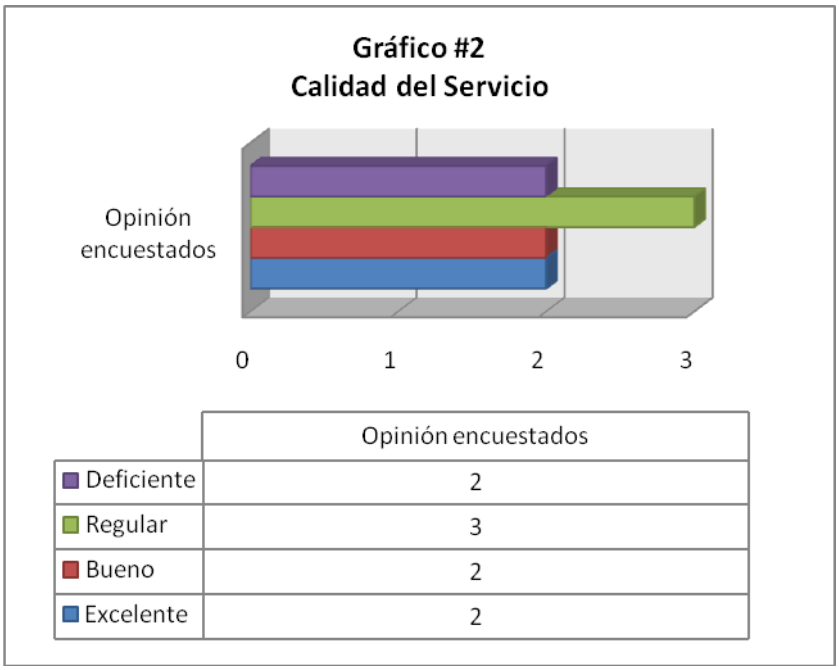
	Opinión encuestados
Deficiente	2
Regular	3
Bueno	3
Excelente	1



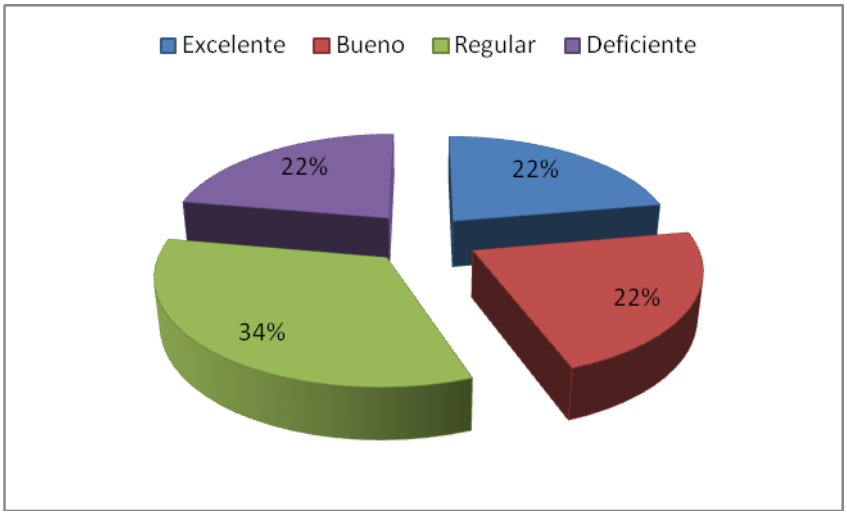
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2010)

Se puede evidenciar que el (33% + 22%) de los encuestados consideran que la atención y seguimiento de los requerimientos por parte del personal de Soporte Postpago es deficiente o regular, mientras que un 34% cataloga este servicio como bueno y un 11% como excelente.

Ítem Nº 2: La calidad del servicio brindada por la Coordinación de Soporte Postpago es:



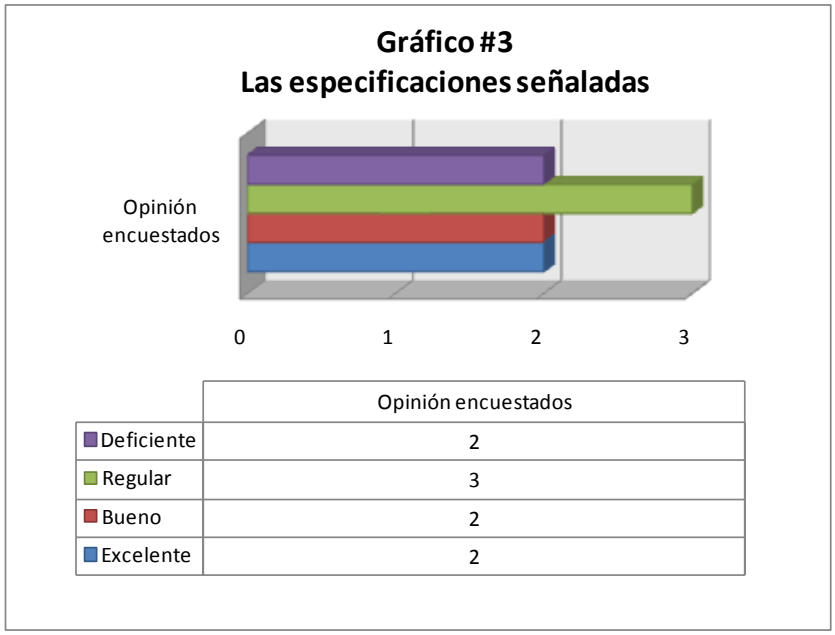
	Opinión encuestados
Deficiente	2
Regular	3
Bueno	2
Excelente	2



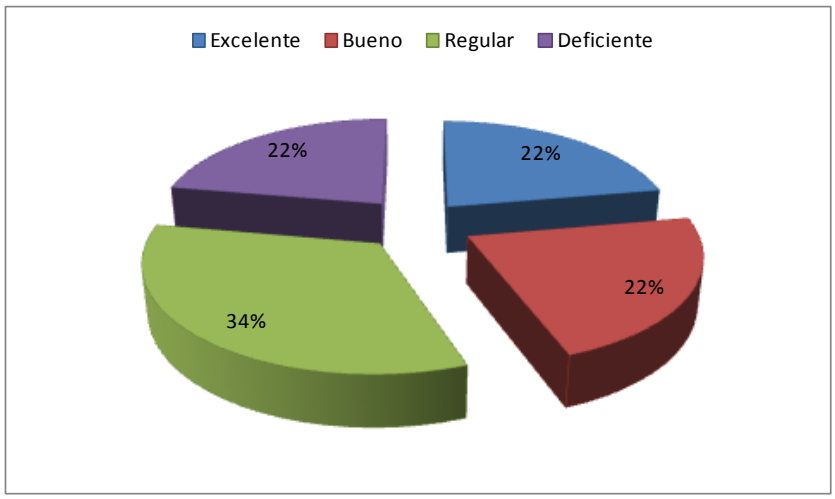
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2010)

El 66% (34% + 22%) de los encuestados manifestó que la calidad del servicio de la Coordinación de Soporte Postpago se encuentra entre el rango regular – deficiente, y el 44% (22% + 22%) manifiesta que la calidad de servicio brindada es buena o excelente.

Ítem Nº 3: Las especificaciones señaladas por el personal de la Coordinación de Soporte Postpago en relación con la información necesaria para procesar los requerimientos es:



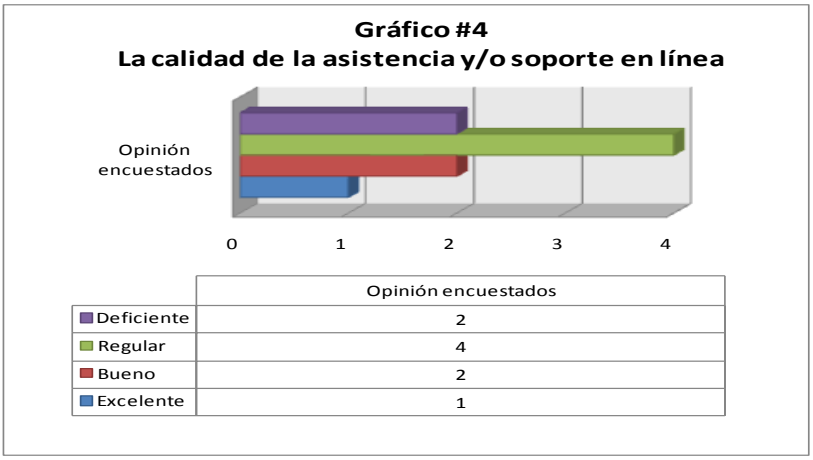
	Opinión encuestados
Deficiente	2
Regular	3
Bueno	2
Excelente	2



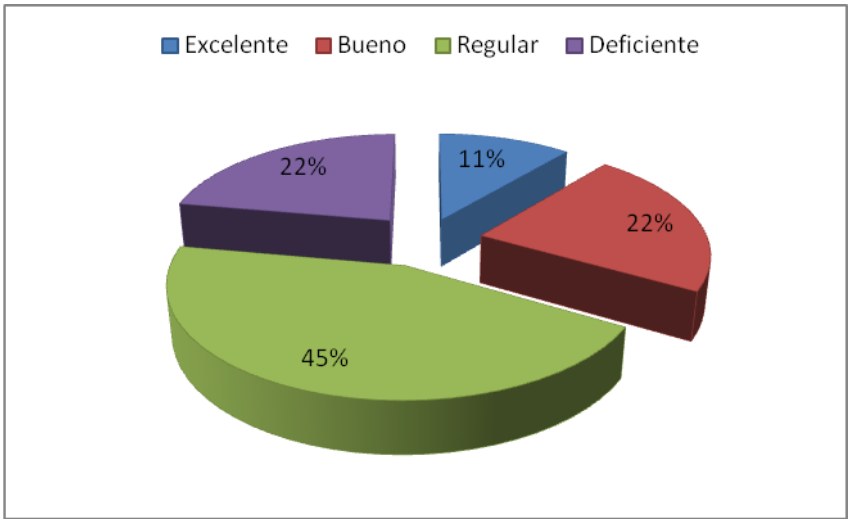
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2010)

El 22% de las personas encuestadas opinan que las especificaciones dadas por el personal de Soporte Postpago para la atención efectiva de los requerimientos es deficiente, por no ser lo suficientemente clara, ocasionando que el tiempo de atención de los mismos sea mayor debido a los múltiples contactos que debe realizar el usuario para conocer cuáles son los requisitos necesarios para la tramitación de los requerimientos. Un 34% más apoya esta percepción al catalogar este servicio como regular. Finalmente, un 44% (22%+22%), señala que su experiencia en cuanto a las especificaciones necesarias para la atención de sus requerimientos ha sido buena y en otros casos excelente.

Ítem Nº 4: Cómo calificaría Ud. la calidad de la asistencia y/o soporte en línea que ofrece el personal de la Coordinación de Soporte Postpago para la solución de requerimientos (accesibilidad, asertividad en las comunicaciones, comprensión general) es:



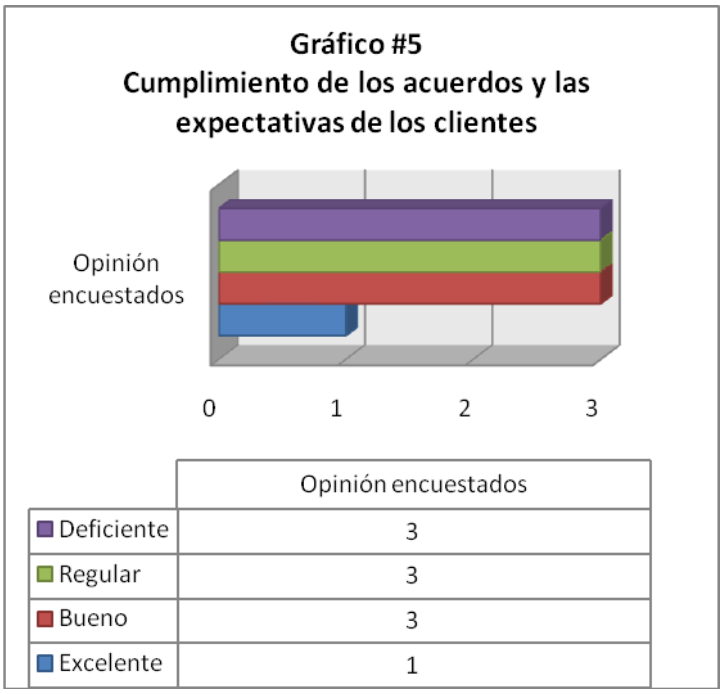
	Opinión encuestados
Deficiente	2
Regular	4
Bueno	2
Excelente	1

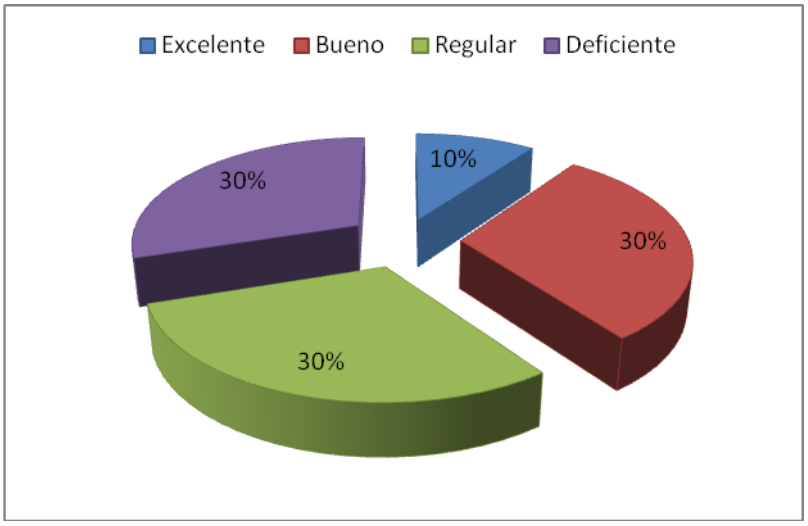


Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2010)

La calidad de la asistencia y/o soporte en línea que ofrece el personal de la Coordinación de Soporte Postpago para la solución de requerimientos (accesibilidad, asertividad en las comunicaciones, comprensión general), según el 22% de la población encuestada es deficiente, un 45% opina que es regular, contra un total de 33% que manifiesta que es buena o excelente**.**

Ítem Nº 5: El personal de la Coordinación de Soporte Postpago posee conocimiento acerca de los requerimientos referentes al cumplimiento de los acuerdos y las expectativas de los clientes, por lo que la satisfacción del cliente es:



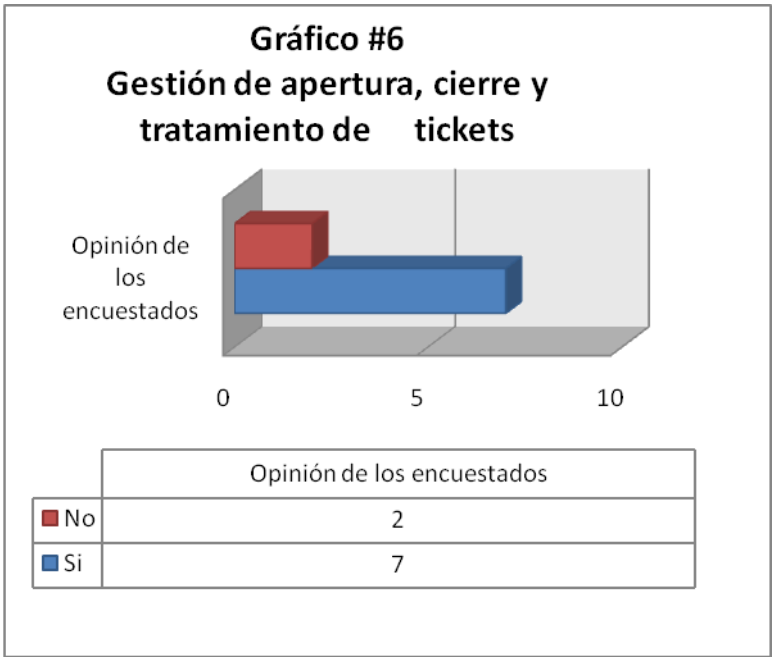


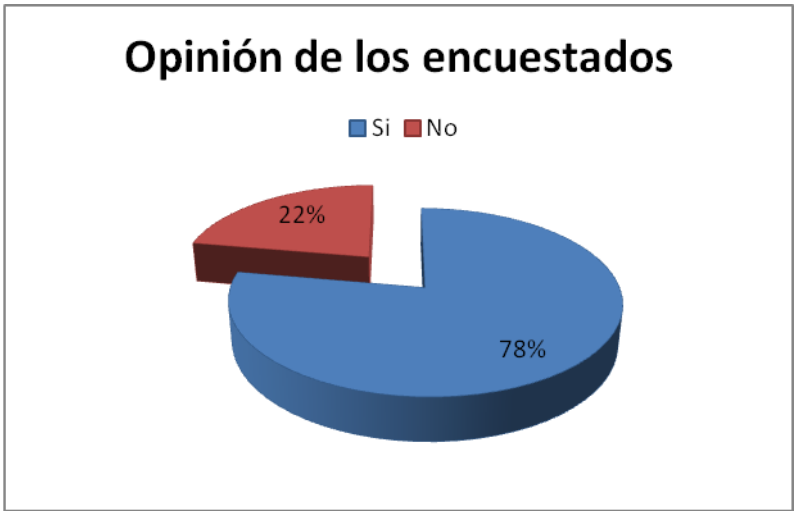
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2010)

El 60% (Deficiente y Regular) de los clientes manifiestan que el personal de la Coordinación de Soporte Postpago no posee de manera formal acuerdos de servicio definidos, lo cual se traduce en la imposibilidad de medir y cumplir con los niveles de satisfacción o expectativas de los mismos en cuanto a la atención de requerimientos. Un 30% señala que el personal conoce de los acuerdos que se hallan definidos en forma verbal y da cumplimiento a los mismos en forma general para responder a las solicitudes. Y un 10% respondió que reciben satisfacción en la atención y tiempo de solución de sus requerimientos.

Albrecht y Zemke (2004), establecen que un proceso eficaz de capacitación se inicia con un análisis del rendimiento. Tenemos que analizar las diferentes tareas que es preciso realizar para atender bien al cliente (p.120).

Ítem Nº 6: Considera necesaria una gestión de apertura, cierre y tratamiento de tickets, para la atención de requerimientos por parte de la Coordinación de Soporte Postpago:

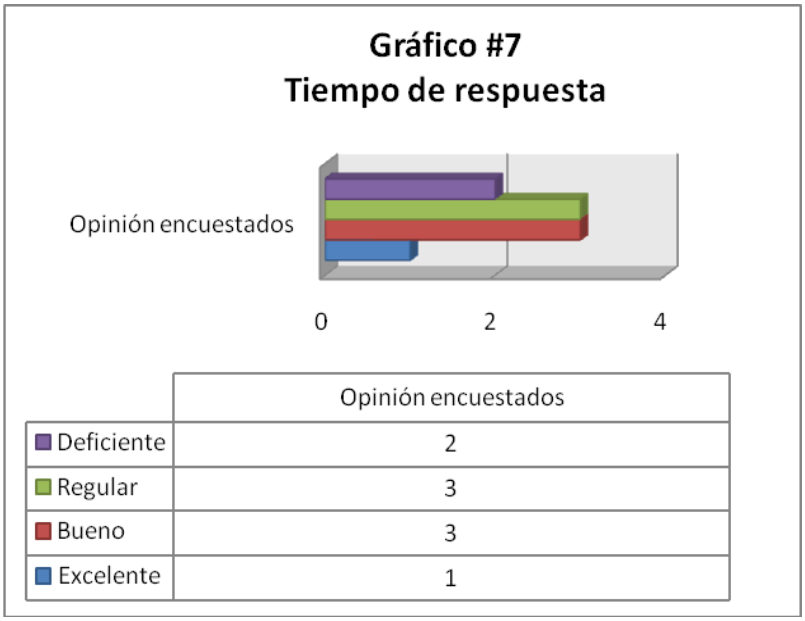


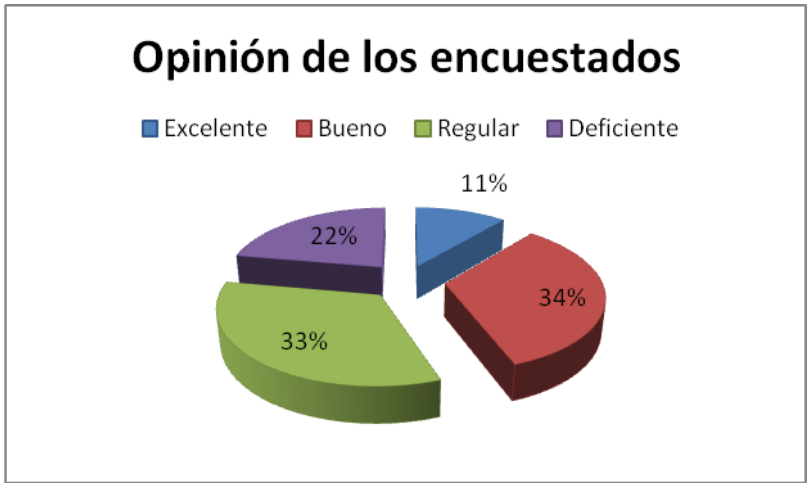


Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2010)

El 78% del personal encuestado respondió que considera necesaria y efectiva la atención de requerimientos a través de un sistema de gestión de tickets, contra un 22% que considera que no es necesario, ya que opinan que el contacto directo a través del correo electrónico con el área de soporte es más efectivo y expedito.

Ítem Nº 7: El tiempo de respuesta dado por el personal adscrito a la Coordinación de Soporte Postpago, desde la solicitud del requerimiento hasta la solución del mismo, es:



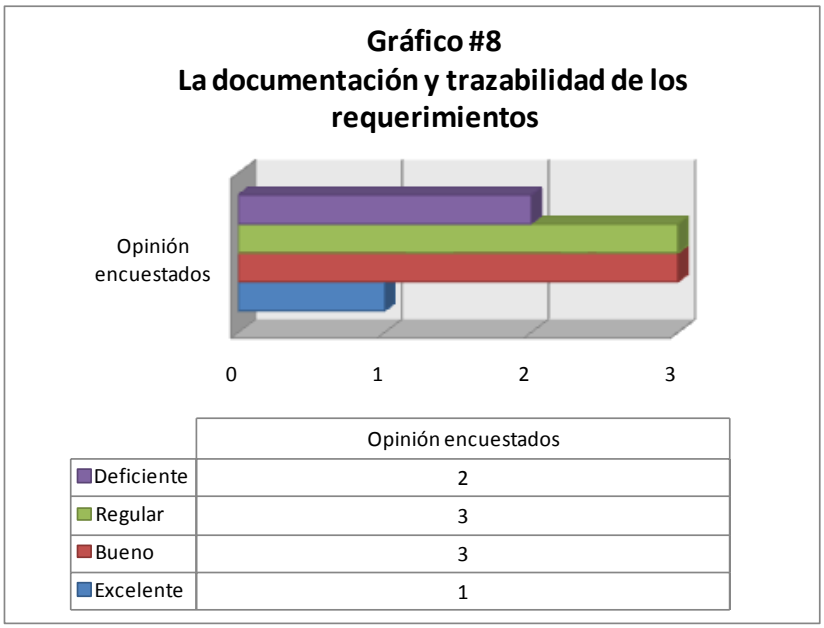


Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2010)

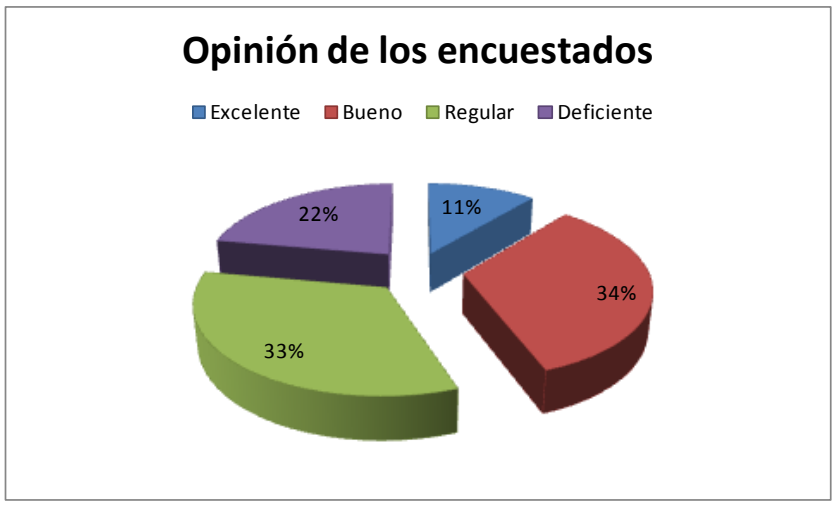
Como se observa en el gráfico anterior, hay un alto nivel de insatisfacción (33% + 22%), algunos especialistas opinaron que el tiempo de atención de los requerimientos es deficiente o regular, esto debido a la ausencia de acuerdos de servicio. Otro 34% cataloga como bueno el tiempo establecido para dar cumplimiento con el servicio que han solicitado; y un 11% como excelente.

Wellington (1997), señala que el valor del tiempo es una dimensión primordial en la obtención del servicio que conscientemente o no, determina a los ojos del cliente el nivel de la calidad. Orientar la empresa en función del tiempo del cliente, es poner en marcha una nueva organización que permita una acumulación rápida de nuevos conocimientos para adaptarse permanentemente a las necesidades del cliente (p.78).

Ítem Nº 8: La documentación y trazabilidad de los requerimientos gestionados por la Coordinación de Soporte Postpago es:



	Opinión encuestados
Deficiente	2
Regular	3
Bueno	3
Excelente	1



Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2010)

Según la opinión de las personas encuestadas se considera la documentación y trazabilidad de los requerimientos en el orden deficiente – regular, con un 55%. Otro 45% ubica esta característica del servicio dentro del rango bueno – excelente.

Objetivo 2: Definir el catalogo de servicios ofrecido por la Coordinación de Soporte Postpago a sus clientes internos.

5.4 CATÁLOGO DE SERVICIOS

El Catálogo de Servicios de la Coordinación de Soporte Postpago de la Gerencia de Soporte Postpago e Inteligencia de negocios (GSPIN), recoge los servicios que presta la coordinación a sus clientes como soporte al desarrollo de sus actividades de negocio.
Este catálogo no sólo relaciona y describe los servicios sino que establece unos procesos de medida para evaluar la eficacia y calidad con la cuál estos servicios son prestados, aún y cuando estos controles no se encuentran implementados.

El catálogo tiene gran repercusión en el modelo de gestión interno de la GSPIN al aportar agilidad y visión global del trabajo desempeñado a todos los niveles, al tiempo que sienta las bases para la regulación de la relación de la GSPIN con sus clientes y/o stakeholders en virtud de los acuerdos de nivel de servicio que puedan establecerse.

Misión de la GSPIN

Controlar, mantener, soportar y administrar los servicios de las plataformas que apoyan los procesos de postpago e inteligencia de negocio con la finalidad de asegurar la continuidad y capacidad de estos.

Organización de la GSPIN

La GSPIN actualmente cuenta con cinco (05) coordinaciones, entre ellas la Coordinación de Soporte Postpago, área objeto de estudio del presente proyecto. Dicha coordinación cuenta con una plantilla de seis personas, integrada por personal especialista en sistemas y un coordinador. Como consecuencia de la heterogeneidad de las demandas formuladas por los destinatarios de sus servicios, el perfil profesional de los especialistas de la GSPIN se caracteriza por la agilidad y capacidad de análisis ante los diferentes requerimientos o solicitudes relacionadas con el sistema de facturación postpago de la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil. Asimismo, ante la imposibilidad de prever por adelantado las peticiones que se le van a formular, la GSPIN contrata externamente los servicios de un proveedor.

El rol de la GSPIN como organización que presta servicios a clientes internos, entre los cuales destacan: el área de Escritorio de Servicios Corporativo, Facturación, Recaudación, Productos Celulares, Cobranza, Atención al Cliente y Almacén, ha inducido la necesidad de disponer formalmente de un Catálogo de Servicios. Del origen tecnológico de la organización y de la variedad de cliente y usuarios finales resulta el hecho de que el Catálogo es un documento vivo, necesario e importante, base sobre la que se definirá un marco de relación entre los stakeholders y la GSPIN.

Siendo el segundo objetivo del presente estudio el de disponer de un Catálogo de Servicios que recoja los servicios que presta la Coordinación de Soporte Postpago a los distintos clientes y áreas relacionadas como soporte tecnológico a los servicios de gestión, se propone el desarrollo o creación de un catálogo de servicios que recoja de manera formal, los siguientes aspectos:

• Relación de servicios que la Coordinación de Soporte Postpago, adscrita a la GSPIN proporciona.

• Caracterización de estos servicios (definición, horario, criticidad…).

• Procedimiento para medir la efectividad en la prestación de estos servicios (métricas, mecanismos de recogida de información…).

• Valores objetivo o de referencia, es decir, el compromiso que la GSPIN puede asumir en la prestación de los diferentes servicios.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 TÍTULO

Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio en el área de Soporte Postpago de una empresa de telecomunicaciones.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta de un modelo para la gestión de la calidad, está basada en la integración del modelo de madurez para las organizaciones de gerencia de proyectos (OPM3), y el modelo de mejora continua, el cual promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. La finalidad es trasladar el concepto de calidad a toda la organización, y poder controlar por resultados e indicadores el desempeño de la atención de los requerimientos en el área de Soporte Postpago de la Empresa ETC Móvil y poder, también, validar su impacto tanto en la organización (clientes internos), como su impacto en los clientes externos o usuario final. En este contexto, los indicadores vienen a facilitar la toma de decisiones, ya que proporcionan una información relevante sobre la situación y evolución de una organización y serán utilizados para dirigir el sistema de gestión de la calidad propuesto (Norma UNE 66175 2003).

El modelo propuesto también se sustenta en el PMI, al referirse a la Gestión de la Calidad del Proyecto como un conjunto de procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de la calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido. El modelo de mejora continua también cubre las expectativas del investigador al abarcar el enfoque de proceso del sistema de gestión de la calidad, alineando las actividades de la organización en una sola dirección y basado en los requerimientos

del cliente –usuario; de esta forma la propuesta se alinea a la Norma ISO 9001:2008.

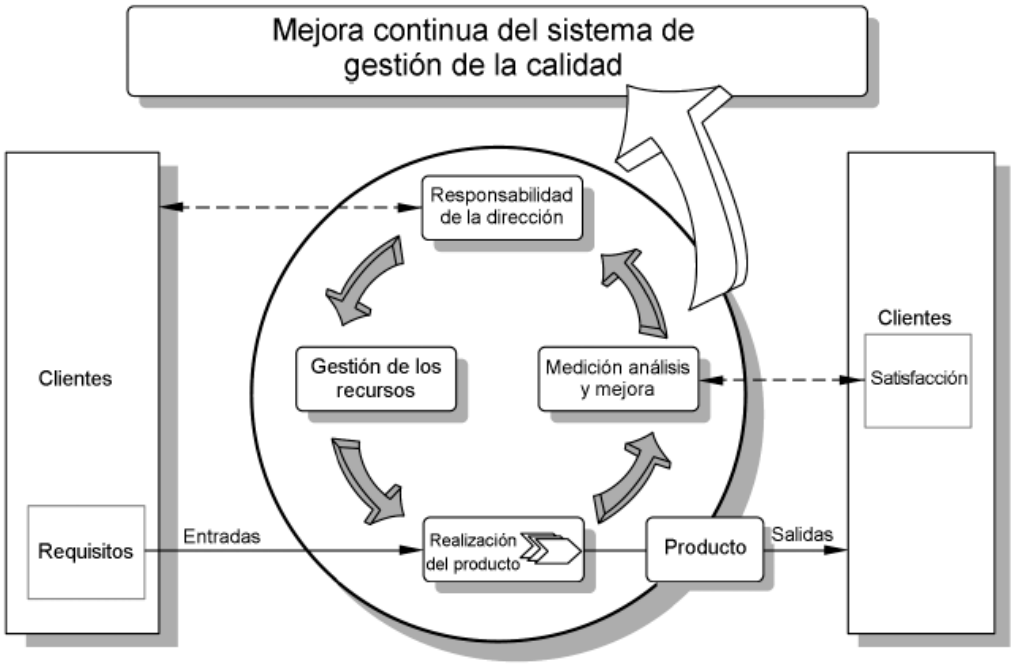


Figura 15. Modelo del proceso de gestión de la calidad basado en procesos
Fuente: ISO 9001:2008

6.3 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

El objetivo de la propuesta es desarrollar un Modelo de Calidad de Servicio, para la atención y gestión de requerimientos y consultas de los clientes de la Coordinación de Soporte Postpago de la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil, logrando tener un impacto en resultados con calidad, y tener documentados los procesos y resultados obtenidos para comunicárselo a toda la organización.

6.4 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

El modelo expuesto en la Figura 15, como se documentó inicialmente, está basado en la Mejora Continua y sus cuatro grandes procesos: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar; que a continuación se definen como fundamentos en la Norma ISO 9001:2008:

Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. Este proceso llevado a la atención de los requerimientos de la Coordinación de Soporte Postpago, permite tener una calidad en la definición del alcance del proceso de atención.

Hacer: Se refiere a implementar los procesos; a la ejecución de los mismos luego de realizar el proceso de planificación previo.

Verificar: Se refiere a realizar el seguimiento y medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto e informar sobre los resultados; esta parte va referida al control de los procesos en sus diferentes fases, planificación, ejecución y control.
En el proceso de atención de requerimientos, el seguimiento y medición de los procesos se realiza a través de indicadores de gestión en cada uno de los procesos, y a través de la validación del producto final o entrega del servicio (satisfacción del cliente), siendo estos controles fundamentales para el cumplimiento del modelo, ya que los datos emitidos por las mediciones permite el análisis para poder detectar inconformidades, oportunidades de mejora; y transmitir resultados a toda la Organización.

Actuar: Se refiere a tomar las acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos; los principales mecanismos para lograrlo son las acciones correctivas, las acciones preventivas y la mejora continua.

6.5 ALCANCE

Está comprendido por la elaboración de un Modelo de Calidad de Servicio para los procesos de atención de los requerimientos de los usuarios de la Coordinación de Soporte Postpago de la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil, en base principalmente a los requisitos establecidos dentro de la Norma ISO 9001:2008, y con aportes del enfoque de calidad del Premio EFQM, enfoque del premio Malcolm Baldrige y la Norma UNE 66175 2003.

6.6. ENFOQUE DE LA PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DEL CATÁLOGO DE SERVICIOS

Dado que el 2do objetivo específico del proyecto trata de la definición del catálogo de servicios ofrecido por la Coordinación de Soporte Postpago a sus clientes internos se ha articulado esta parte del trabajo en una propuesta para la elaboración del catálogo que consta de tres fases:

Fase 1. Desarrollo de una metodología ad-hoc

Fase 2. Elaboración del catálogo de servicios.

Fase 3. Definición de métricas, valores de referencia e indicadores de gestión.

A continuación detallamos cada una de ellas.

6.6.1 Fase I: Desarrollo de una metodología ad-hoc

El primer paso para la obtención del catálogo de servicios ha sido el desarrollo de una técnica ad-hoc para la Coordinación de Soporte Postpago basada en los modelos de la calidad de mayor relevancia presentes en el mercado (Norma ISO 9001:2008, enfoque de calidad del Premio EFQM, enfoque del premio Malcolm Baldrige) así como en las mejores prácticas.

Esta técnica está enfocada en las áreas a las que la Coordinación de Soporte Postpago da soporte, obteniéndose como producto final un documento metodológico con tres fases que cubren el proceso completo de definición del catálogo, desde la identificación de los servicios hasta la definición de valores de referencia como base para futuros acuerdos de nivel de servicio (ANS).

6.6.2 Fase II: Elaboración del catálogo de servicios

En la elaboración del catálogo se han seguido las etapas de la metodología, la cual comienza por el estudio de las áreas o clientes a los que se presta soporte, como técnica para identificar los servicios de soporte que presta la Coordinación de Soporte Postpago:

Etapa I: Identificación de servicios de gestión, servicios de soporte interno y canales

Se entiende por servicio de gestión toda aquella prestación que la Coordinación de Soporte Postpago proporciona a los stakeholders, y que a su vez son ofrecidos a sus respectivos clientes (trabajadores, usuarios finales). Para su determinación se ha recurrido a los diferentes requerimientos recibidos por el área, algunos ejemplos son la creación de códigos de precio solicitado por la Coordinación de Distribución de Productos Celulares, la solicitud de acceso al sistema de facturación postpago, la creación de banco y domiciliaciones para el pago de servicios por parte del área de Recaudación, y otros. Además de estos servicios de gestión, se han identificado aquellos procesos que se ejecutan internamente y a los que la Coordinación de Soporte Postpago también facilita soporte. Un ejemplo es la gestión de mejoras al sistema actual a nivel de sus funcionalidades.
Para facilitar la identificación posterior de los componentes y sistemas que intervienen en los servicios prestados, se han determinado también los canales por los que se prestan dichos servicios de gestión: correo electrónico y teléfono.

Etapa II: Identificación de los servicios y líneas de servicio

Entendemos por servicio, al conjunto de capacidades tecnológicas y/o profesionales que por sus características son percibidas por el usuario como un todo que soporta su actividad de negocio.
Para identificarlos se han recorrido los servicios de gestión y los de soporte que ofrece la Coordinación de Soporte Postpago a todos los stakeholders, identificando los elementos tecnológicos y capacidades profesionales que son competencia del área (soporte a usuarios).
Para simplificar el proceso, los servicios de gestión se han estudiado en función de los canales por los que se prestan (correo electrónico, teléfono) ya que esto condiciona generalmente las tecnologías y elementos utilizados.

El producto de esta etapa es el Catálogo de Servicios de la Coordinación de Soporte Postpago:

#	IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO	LÍNEA DE SERVICIO
1	Rangos de Facturas	SERVICIO DE SOPORTE
2	Inclusión de IP's en el Firewall	
3	BIN / Creación / Actualización / Eliminación	
4	Códigos de Distribución / Creación	
5	Productos Celulares / Creación / Actualización	
6	Código de Precios / Creación / Actualización / Eliminación	
7	Código de Dealers / Creación / Actualización / Eliminación	
8	Centros de Costo / Creación	
9	Proveedores / Creación	
10	Localidades / Creación	
11	Rango de Números / Creación / Migración	
12	Etiqueta de Memo / Creación / Eliminación	
13	Ajustes / Reverso en IVA	
14	Creación de Código de Ajustes de Promociones	
15	Aplicación de Ajustes de Promociones	
16	Negativos / Incluir / Excluir Cédulas	
17	Negativos / Incluir / Excluir Seriales	
18	Write Off / Cuentas a Incobrables	
19	Aplicación de Pagos Interfiliales	
20	Ejecución de Procesos Masivos	
21	Memos de Cobranza / Creación	
22	Store Bans / Creación	
23	Conciliación Servicios-Seriales_Subscriptores	
24	Mantenimiento File System gsn / sadmin	
25	Mantenimiento Logs	
26	Mantenimiento del Usuario Banadj	
27	Reportes Contabilidad	
28	Cambio Códigos Postales	
29	Seriales en Promoción	
30	Actualización de Ciudades, Urbanizaciones y Estados	
31	Hold Bill	
32	Submarket	
33	Perfil de Ajuste / Creación / Actualización	
34	Código Workposition / Creación	
35	Big Ban / Creación / Modificación	
36	Redireccionamiento de Cuentas	
37	Abrir cuentas para aplicar pagos	
38	Cambio status cuentas para aplicar ajustes	
39	Asociación de prefijos a productos	
40	Liberación de seriales	
41	Reportes SAP / RMS	
42	Pagos de la Interfaz SAP / RMS	
43	Cancelación de Ordenes	
44	Actualización de las funcionalidades del sistema (cambio versión)	SERVICIO DE GESTIÓN

Tabla 4. Identificación de los servicios y líneas de servicios ETC Móvil
Fuente: Elaboración propia (2010)

Etapa III: Caracterización de los servicios de TI

Una descripción formal y exhaustiva de los servicios debe abordar al menos los

siguientes aspectos clave:

1. Nombre del Servicio:
2. Breve descripción del Servicio:
3. Categoría del Servicio: "como encasillas la tarea"
4. Pasos/Especificaciones Obligatorias:"Los pasos necesarios para cumplir con la tarea"
5. Prerrequisitos:

    Requisitos Formales:

    Alcance del Servicio:

    Plazos de entrega:

    Disponibilidad del Servicios:

A continuación se presenta, la propuesta de caracterización de algunos de los principales servicios que presta la Coordinación de Soporte Postpago:

	SERVICIO #1:	
CATEGORIZACIÓN DEL SERVICIO	***Nombre del Servicio:***	Código de Precios Creación / Actualización / Expiración
	Breve descripción del Servicio :	Trata de la creación, actualización o expiración de los precios asignados a los productos celulares que se ofertarán en el mercado a través del sistema de facturación postpago.
	Categoría del Servicio :	Servicio de soporte.
	Pasos/Especificaciones Obligatorias:	Códigos de precios, precios, período de vigencia, entre otros atributos.
	Prerrequisitos:	
	Requisitos Formales:	La solicitud debe venir aprobada por el área autorizada (Distribución de Productos Celulares) y con las especificaciones requeridas para su procesamiento.
	Alcance del servicio:	Este procedimiento es aplicable a: • Recepción de requerimiento • Administración y tratamiento del proceso técnico • Certificación de los procesos • Elementos de monitoreo
	Plazos de entrega:	De 24 a 48 horas
	Disponibilidad del Servicio:	Al día siguiente de su carga en sistema.

... / ...

CATEGORIZACIÓN DEL SERVICIO	SERVICIO #2:	
	Nombre del Servicio:	Productos Celulares Creación / Actualización
	Breve descripción del Servicio :	Crear, actualizar el código asociado a un producto (equipo celular, equipo fijo, tarjeta, GPS) con todas sus especificaciones.
	Categoría del Servicio :	Servicio de soporte.
	Pasos/Especificaciones Obligatorias:	Un archivo con las especificaciones siguientes, y otro con los códigos de los proveedores. - Tecnología - Categoría - Fabricante - Marca - Modelo - Prefijo - Configuración - Item ID
	Prerrequisitos:	
	Requisitos Formales:	La solicitud debe venir aprobada por el área autorizada (Distribución de Productos Celulares) y con las especificaciones requeridas para su procesamiento.
	Alcance del servicio:	Todo producto a la venta.
	Plazos de entrega:	72 Horas
	Disponibilidad del Servicio:	Al día siguiente de su carga en sistema.

CATEGORIZACIÓN DEL SERVICIO	SERVICIO #3:	
	Nombre del Servicio:	Códigos de Dealers / Creación / Actualización / Eliminación
	Breve descripción del Servicio :	Creación de los entes (agentes autorizados, centros de comunicaciones, vendedores, canales alternos, agentes empresariales) que venden equipos ETC Telecomunicaciones Móvil.
	Categoría del Servicio :	Servicio de soporte.
	Pasos/Especificaciones Obligatorias:	- Dealer Code. - Descripción del Dealer Code. - Código de Agrupación. - Agent ID. - Fecha de Creación - Tipo de punto de Venta - Clasificación - Nombre_Región.
	Prerrequisitos:	
	Requisitos Formales:	La solicitud debe venir aprobada por el área autorizada (Soporte Administrativo) y con las especificaciones requeridas para su procesamiento.
	Alcance del servicio:	Toda entidad que venda equipos ETC.
	Plazos de entrega:	72 Horas
	Disponibilidad del Servicio:	Al día siguiente de su carga en sistema.

... / ...

	SERVICIO #4:	
CATEGORIZACIÓN DEL SERVICIO	***Nombre del Servicio:***	BIN / Creación / Actualización / Eliminación
	Breve descripción del Servicio:	Creación, actualización o eliminación de rangos de tarjetas de crédito, especificando el banco y el tipo de tarjeta (Visa, Master Card).
	Categoría del Servicio:	Servicio de soporte.
	Pasos/Especificaciones Obligatorias:	Rango de la tarjeta TDC. Nombre del Banco Tipo de tarjeta (visa, master, etc.)
	Prerrequisitos:	
	Requisitos Formales:	La solicitud debe venir aprobada por el área autorizada (Recaudación) y con las especificaciones requeridas para su procesamiento.
	Alcance del servicio:	Todo usuario que posea una línea postpago.
	Plazos de entrega:	24 Horas
	Disponibilidad del Servicio:	Al día siguiente de su carga en sistema.

	SERVICIO #5:	
CATEGORIZACIÓN DEL SERVICIO	***Nombre del Servicio:***	Creación de Código de Ajustes de Promociones
	Breve descripción del Servicio:	Creación de un código de ajuste asociado a una promoción de ETC.
	Categoría del Servicio:	Servicio de soporte.
	Pasos/Especificaciones Obligatorias:	Nombre de la promoción Códigos de ajuste a crear Vigencia (desde / hasta)
	Prerrequisitos:	
	Requisitos Formales:	La solicitud debe venir aprobada por el área autorizada (Coordinación de Desarrollo) y con las especificaciones requeridas para su procesamiento.
	Alcance del servicio:	Este procedimiento es aplicable a todos los ajustes masivos de la empresa
	Plazos de entrega:	48 Horas
	Disponibilidad del Servicio:	El mismo día de su carga en sistema.

... / ...

	SERVICIO #6:	
CATEGORIZACIÓN DEL SERVICIO	***Nombre del Servicio:***	Creación de Centros de Costo
	Breve descripción del Servicio:	Creación de un código asociado a un usuario o a un grupo de usuarios, con la finalidad de obtener una cuenta contable donde se reporten los gastos.
	Categoría del Servicio:	Servicio de soporte.
	Pasos/Especificaciones Obligatorias:	Centro de Costo Descripción
	Prerrequisitos:	
	Requisitos Formales:	La solicitud debe venir aprobada por el área autorizada (Centro de Servicios Corporativos) y con las especificaciones requeridas para su procesamiento.
	Alcance del servicio:	Corporativo
	Plazos de entrega:	24 horas
	Disponibilidad del Servicio:	Al día siguiente de su carga en sistema.

	SERVICIO #7:	
CATEGORIZACIÓN DEL SERVICIO	***Nombre del Servicio:***	Inclusión de IP´s en el Firewall
	Breve descripción del Servicio:	Trata de el otorgamiento de los permisos necesarios para el acceso al sistema de facturación postpago.
	Categoría del Servicio:	Servicio de soporte.
	Pasos/Especificaciones Obligatorias:	Dirección IP reservada. Cuenta de usuario (User ID). Huella de validación de permisología.
	Prerrequisitos:	
	Requisitos Formales:	Tener una cuenta de usuario de acceso al sistema.
	Alcance del servicio:	Todo usuario con cuenta de acceso al sistema de facturación postpago.
	Plazos de entrega:	48 Horas
	Disponibilidad del Servicio:	Inmediata (Luego de aprobados los permisos).

... / ...

	SERVICIO #8:	
CATEGORIZACIÓN DEL SERVICIO	***Nombre del Servicio:***	Localidades / Creación
	Breve descripción del Servicio:	Creación de códigos de identificación a localidades nuevas (Oficinas Comerciales, Almacenes, proveedores) en el sistema de facturación postpago.
	Categoría del Servicio:	Servicio de soporte.
	Pasos/Especificaciones Obligatorias:	Datos a especificar: ☐ Source Type ☐ Source ID ☐ Name ☐ Primary Line ☐ City ☐ State ☐ Location Code, ☐ Location Name ☐ Location Description ☐ Location Effective ☐ Location Type.
	Prerrequisitos:	
	Requisitos Formales:	La solicitud debe venir aprobada por el área autorizada (Recaudación Postpago) y con las especificaciones requeridas para su procesamiento.
	Alcance del servicio:	Es aplicable a las Oficinas Comerciales, Almacenes, proveedores.
	Plazos de entrega:	72 Horas
	Disponibilidad del Servicio:	Al día siguiente de su carga en sistema.

	SERVICIO #9:	
CATEGORIZACIÓN DEL SERVICIO	***Nombre del Servicio:***	Negativos / Incluir / Excluir Seriales
	Breve descripción del Servicio:	Inclusión o exclusión de seriales de equipos celulares en la aplicación de negativos, para identificarlos como robados o perdidos.
	Categoría del Servicio:	Servicio de soporte.
	Pasos/Especificaciones Obligatorias:	Seriales de equipos
	Prerrequisitos:	
	Requisitos Formales:	La solicitud debe venir aprobada por el área autorizada (Administración de Negativos) y con las especificaciones requeridas para su procesamiento.
	Alcance del servicio:	Todo serial de equipo que haya sido robado.
	Plazos de entrega:	24 Horas
	Disponibilidad del Servicio:	El mismo día de su carga en sistema.

... / ...

	SERVICIO #10:	
CATEGORIZACIÓN DEL SERVICIO	***Nombre del Servicio:***	Ejecución de procesos masivos.
	Breve descripción del Servicio :	Ejecución automatizada de operaciones regulares en el sistema (mayor a 300) a través del programa Winrunner, a petición del usuario.
	Categoría del Servicio :	Servicio de soporte.
	Pasos/Especificaciones Obligatorias:	Especificar el tipo de cambio requerido, según solicitud: Entre los procesos masivos se pueden nombrar: Cambios de planes. Suspensión de suscriptor. Cambio en los datos de los suscriptores.
	Prerrequisitos:	
	Requisitos Formales:	La solicitud masiva sólo se procesará, si se trata de más de 300 operaciones a procesar.
	Alcance del servicio:	Todas las operaciones posibles en los módulos servicio al cliente y punto de venta.
	Plazos de entrega:	Depende del volumen de operaciones.
	Disponibilidad del Servicio:	El mismo día de su carga en sistema.

Tabla 5. Caracterización de los servicios de la Coordinación de Soporte Postpago
Fuente: Elaboración propia (2010)

El compendio de servicios caracterizados constituye el Catálogo de Servicios de la Coordinación de Soporte Postpago, el cual dota de una herramienta de diálogo con la Dirección de las diferentes áreas a las que presta servicio. Además, permite a la organización trabajar bajo un modelo que facilita el establecimiento de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) con los que evaluar el servicio prestado de una forma objetiva para las partes implicadas o stakeholders.

En resumen, el catálogo permite:

• Disponer de un lenguaje común, de un marco de relación transparente entre los stakeholders y de un modelo de gestión a la vanguardia.

• Favorecer el seguimiento sistemático y objetivo de los servicios prestados.

• Delimitar el alcance de la prestación y la responsabilidad de la Coordinación de Soporte Postpago.

• Proveer a la organización de un modelo sobre el que definir ANS.

Objetivo 3: Establecer los lineamientos, políticas, objetivos, que conformarán el modelo de calidad de servicio. Así como los indicadores de gestión del área de Soporte Postpago.

6.6.3 Fase III: Definición de métricas, valores de referencia e indicadores de gestión

Se han contemplado cuatro tipos básicos de métricas a fin de monitorizar la prestación de servicios:

• Disponibilidad: Facultad del servicio de proporcionar la prestación requerida en condiciones convenientes.

• Capacidad: Es la posibilidad de ampliación de un servicio con la infraestructura disponible.

• Calidad: Es la percepción que tiene el usuario sobre la bondad del servicio.

• Plazos/Tiempos: Grado de cumplimiento de los periodos de tiempo acordados.

Así, para cada servicio prestado se han identificado cuáles son los aspectos más relevantes a medir de entre los cuatro anteriores y se ha procedido a definir métricas específicas en función de los componentes tecnológicos y tareas que lo conforman.
Los valores objetivos han sido identificados por la GSPIN y recogen el compromiso que ésta asume sobre la prestación de los servicios. Además, pueden ser la base para el establecimiento de futuros ANS.

Para Ferrer, A. (2006) la obtención de los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS debe tener en cuenta los Factores Críticos de Éxito, así como la misión y visión de la empresa En ello, pueden apoyar los criterios agentes del Modelo de Excelencia de la EFQM.
De esta manera, los Objetivos Estratégicos estarán en consonancia con la política de la empresa, tendrán en cuenta la satisfacción del cliente y abarcarán las áreas críticas de funcionamiento de la organización. Los Indicadores estarán basados en los objetivos propios y además permitirán evaluar el funcionamiento de la organización.

La Coordinación de Soporte Postpago de la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil enmarcará su proceso de evaluación de desempeño en la inclusión del

Modelo de Excelencia de la EFQM, el cual le permitirá contar con una visión clara y global de su gestión, apoyando de manera considerable y continua la calidad de los servicios ofrecidos por dicha Coordinación.

Objetivos estratégicos

A continuación se numeran los criterios agentes del Modelo de la EFQM y se pasa directamente a indicar los objetivos estratégicos que se han obtenido.

Criterios agentes:
- Liderazgo
- Política y Estrategia
- Personal
- Colaboradores y Recursos
- Procesos

Objetivos estratégicos
- Implantar el Sistema de Indicadores:
Implantación del sistema de indicadores, como medio para establecer un sistema de gestión de la calidad efectivo que permita medir, revisar y mejorar los resultados claves.
- Fortalecer la estructura del grupo:
Dar a conocer el nuevo sistema de gestión, a través de una implicación absoluta de los responsables de la organización de manera que se reconozca la existencia del cliente interno y se rompan barreras interdepartamentales.
- Mejorar el servicio realizado:
Introducción de las mejoras necesarias en los procesos a fin de satisfacer a los clientes y a otros grupos de interés, con meta final a la consecución de un servicio con cero imperfecciones.

Indicadores estratégicos

A continuación se numeran los criterios resultados del Modelo de la EFQM y se pasa directamente a indicar los Indicadores estratégicos que se han obtenido.

Criterios resultados:
- Resultados en los clientes
- Resultados en el personal
- Resultados en la sociedad
- Rendimiento final de la organización

Indicadores Estratégicos:
- Grado de satisfacción del cliente:
Indicador que mide el grado en el que las mejoras introducidas en los procesos están afectando a la satisfacción del cliente y, en definitiva, a la consecución de un servicio con cero imperfecciones.
- Rendimiento de los recursos de la empresa:
Indicador que mide el rendimiento que se está obteniendo de los recursos de la empresa y nos informará del grado de competitividad del precio del servicio.

A continuación se procedió a establecer las métricas para la Coordinación de Soporte Postpago de la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil, las cuales se fundamentan en la norma UNE 66175 2003.

Proceso de atención de requerimientos

Misión: Dar solución a los requerimientos que realiza el cliente, en un tiempo acorde con los acuerdos de servicio establecidos.

Tareas:

- Verificar el requerimiento.
- Procesar el requerimiento.
- Documentar las acciones realizadas para dar respuesta al requerimiento.
- Escalar el requerimiento en caso de ser necesario a un 2do nivel.
- Hacer seguimiento al requerimiento hasta su solución definitiva.
- Informar los avances y estatus final del requerimiento al cliente.

Responsable del Proceso:

Coordinación de Soporte Postpago

Indicadores: Periodicidad

INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PERIODICIDAD
Numero de requerimientos	Número total de requerimientos	Semanal
Índice de atención de requerimientos	Número de requerimientos atendidos con SLA/Número total de requerimientos	Semanal
Índice de requerimientos reabiertos	Número de requerimientos reabiertos/Número total de requerimientos	Mensual
Índice de labor utilizada en requerimientos	Total horas-labor empleadas requerimientos resueltos/total horas-labor disponibles requerimientos trabajados	Mensual
Índice de eficiencia de cambios	Total de cambios implementados/Total de cambios canalizados	Mensual
Índice de cobertura SLA	Número de Servicios sin SLA's/Número de servicios entregados al Cliente	Mensual

Tabla 6. Métricas de medición de desempeño ETC Móvil
Fuente: Elaboración propia (2010)

Indicador: Número de requerimientos

Fuente de información: Informe de registro de casos cargados en la herramienta *Remedy*.

Forma de cálculo: Número total de requerimientos.

Forma de representación: Gráfico de líneas semanal.

Indicador: Índice de atención de requerimientos

Fuente de información: Informe de registro de casos cargados en la herramienta *Remedy*.

Forma de cálculo: (Número de requerimientos atendidos con SLA / Número total de requerimientos).

Forma de representación: Gráfico de líneas semanal.

Indicador: Índice de requerimientos reabiertos

Fuente de información: Informe de registro de casos cargados en la herramienta *Remedy*.

Forma de cálculo: (Número de requerimientos reabiertos / Número total de

requerimientos).
Forma de representación: Gráfico de barras mensual.

Indicador: Índice de labor utilizada en requerimientos
Fuente de información: Informe de registro de casos cargados en la herramienta *Remedy*.
Forma de cálculo: (Total horas-labor empleadas requerimientos resueltos / total horas-labor disponibles requerimientos trabajados).
Forma de representación: Gráfico de líneas mensual.

Indicador: Índice de eficiencia de cambios
Fuente de información: Informe de registro de casos cargados en la herramienta *Remedy*.
Forma de cálculo: (Total de cambios implementados / Total de cambios canalizados).
Forma de representación: Gráfico de líneas mensual.

Indicador: Índice de cobertura SLA
Fuente de información: Informe de registro de casos cargados en la herramienta *Remedy*.
Forma de cálculo: (Número de Servicios sin SLA's / Número de servicios entregados al Cliente).
Forma de representación: Gráfico de líneas mensual.

Objetivo 4: Determinar la documentación requerida para la gestión de la calidad de servicio de la Coordinación de Soporte Postpago, en lo atinente a manuales, procedimientos, tratamiento de quejas y su medio de soporte.

Se presenta a continuación, la descripción de los diferentes aspectos o elementos que considera la Norma ISO 9001:2008 debe contener un Sistema de Gestión de la Calidad, los cuales se propone sean empleados cómo elementos constituyentes para diseñar el Modelo de la Calidad de Servicio, para la atención y gestión de requerimientos y consultas de los clientes de la Coordinación de Soporte Postpago de la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil.

6.7 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Se cita a continuación el capítulo 4 de la norma ISO 9001:2008, la cual señala los requisitos generales para un Sistema de Gestión de la Calidad:

> La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. La organización debe:
> a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
> b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
> c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
> d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
> e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
> f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.
>
> En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad. (p.2).

Para el Modelo de la Calidad de Servicio solamente se consideraron aquellos elementos que dan un aporte importante al desarrollo de dicho modelo, dándole forma y fondo a la información contenida en él.

Un detalle de la secuencia e interacción de los procesos necesarios para la realización de las actividades de la Coordinación de Soporte Postpago se muestra en el mapa de proceso propuesto (Ver figura 16). En él se proponen algunas modificaciones a fin de lograr la total eficacia en los procesos, este mapa parte de los requerimientos planteados por los clientes que son dirigidos directamente al área responsable de la ejecución de los procesos operativos, y los resultados de estos procesos pueden llegar a los requirentes en forma directa o a través de la herramienta de gestión de tickets (*Remedy*), manteniendo en cualquiera de estas variantes el apropiado respaldo documental que asegure unicidad a las tareas.

6.7.1 Requisitos de la documentación

En el numeral 4.2, la mencionada norma presenta los requisitos de documentación que debe incluir un sistema de gestión de la calidad, señalando lo siguiente:

> La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:
> a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de

> la calidad,
> b) un manual de la calidad,
> c) los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, y
> d) los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos. (p.3).

La estructura documental propuesta para el Sistema de Gestión de la Calidad de la Coordinación de Soporte Postpago está conformada por:

- La declaración de la política de la calidad
- El plan general de la calidad
- El manual de la calidad
- Los procedimientos generales
- Los objetivos de calidad
- Los diagramas de flujo
- Los instructivos de trabajo
- La documentación externa aplicable
- Los registros

Manual de la calidad

A tal efecto el apartado 4.2.2 de la norma señala:

> La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:
> a) el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión
> b) los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
> c) una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad. (p.3).

El Manual de la calidad para los Procesos de Atención y Servicio al Cliente de la Coordinación de Soporte Postpago de la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil, tiene como alcance principal, aparte de garantizar el flujo correcto de la información entre los procesos, aplicar las acciones necesarias para llevar a cabo la gestión y el aseguramiento de la calidad durante el desarrollo de las actividades del proceso de atención y servicio al cliente, así como también, sus tareas y entregables.

Control de los documentos

En el numeral 4.2.3 de la mencionada norma se señala lo siguiente con respecto al control de los documentos:

> Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.2.4, a saber:
>
> Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:
> a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
> b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
> c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,
> d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,
> e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
> f) asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y
> g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón. (p.3).

Todos los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad de la Coordinación de Soporte Postpago que se utilizan para la gestión deben ser controlados, lo que significa que se aprueban antes de su emisión y son revisados y actualizados cuando resulta necesario.

Los documentos deben estar disponibles en soporte informático, mediante su publicación en una página web de la empresa, implementando controles que aseguren que se identifican claramente los cambios y el estado de revisión, que permanezcan legibles y se previene el uso no intencionado de documentos obsoletos.

Control de los registros

En el numeral 4.2.4, la norma señala todo lo concerniente al control de los registros en un sistema de gestión de la calidad.

> Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con

> los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.
> La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.
> Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. (p.4).

El Sistema de la Calidad para los procesos de atención de requerimientos de la Coordinación de Soporte Postpago, manipulará documentación en formato digital. Todo requerimiento debe ser registrado en la herramienta *Remedy* y se debe llevar un estricto seguimiento, es decir, realizar la documentación respectiva durante su ejecución. La data es depositada en el Servidor *Remedy*, donde está una réplica de la base de datos del sistema. Dicha data, tendrá una disposición de 24 meses a partir de su registro.

6.7.2 Responsabilidad de la dirección

Con respecto al apartado de responsabilidad de la dirección, la norma ISO 9001:2008 señala varios requisitos importantes, a mencionar:

> **Compromiso de la dirección**
>
> La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:
> a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
> b) estableciendo la política de la calidad,
> c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,
> d) llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
> e) asegurando la disponibilidad de recursos.
>
> **Enfoque al cliente**
>
> La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente. (p.4).

Para ello, desde los niveles de conducción se pone especial énfasis en la toma de conciencia que debe tener el personal Especialista en Soporte Postpago sobre el aporte que cada uno debe realizar, así como en la aplicación y desarrollo del

conocimiento técnico necesario para llevar a cabo las tareas encomendadas.

Política de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:
a) es adecuada al propósito de la organización,
b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,
c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,
d) es comunicada y entendida dentro de la organización, y
e) es revisada para su continua adecuación. (p.4).

La Dirección de la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil debe impulsar la política de calidad para que la misma sea entendida y considerada como una guía permanente para la ejecución de las tareas.

Objetivos de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad. (p.5)

Los objetivos de calidad para el Modelo de la Calidad de Servicio, para la atención y gestión de requerimientos y consultas de los clientes de la Coordinación de Soporte Postpago de la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil, estarán sujetos o medidos según el tiempo a emplear en la ejecución de las actividades para dar solución a los requerimientos, tal como lo establecen los SLA del cliente, al igual, que el grado de satisfacción declarado por el cliente durante la presentación de los mismos.

Planificación del sistema de gestión de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que:
a) la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad, y
b) se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste. (p.5).

6.7.3 Responsabilidad, autoridad y comunicación

La norma señala deben ser considerados los siguientes elementos en su apartado de responsabilidad, autoridad y comunicación:

Responsabilidad y autoridad

"La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización". (p.5).

La calidad de los procesos de atención de requerimientos de la Coordinación de Soporte Postpago está bajo la responsabilidad del Coordinador, el cual apoyado por el Especialista de Soporte Postpago velará porque cada uno de los procesos ejecutados fluya dentro de lo establecido y en los tiempos compromiso, asegurando lo siguiente:

- Cumplimiento de los niveles de servicio acordados en el SLA.
- Control de los procesos y monitorización de los servicios.

El equipo que conforma la Coordinación de Soporte Postpago, mensualmente debe generar las métricas correspondientes a su gestión, para elaborar las estadísticas y presentarlas ante la Dirección de la empresa.

Representante de la dirección

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:
a) asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,
b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
c) asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

Comunicación interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad. (p.5).

6.7.4 Revisión por la dirección, información de entrada y resultados de la revisión

En cuanto a este numeral, la norma ISO 9001:2008 indica lo siguiente:

> La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.
> Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección.
>
> La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:
> a) los resultados de auditorías,
> b) la retroalimentación del cliente,
> c) el desempeño de los procesos y la conformidad del producto,
> d) el estado de las acciones correctivas y preventivas,
> e) las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
> f) los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y
> g) las recomendaciones para la mejora.
>
> Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:
> a) la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos,
> b) la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y
> c) las necesidades de recursos. (p.6).

6.7.5 Gestión de los recursos

Para la norma ISO 9001:2008, el numeral referido a la gestión de los recursos, contempla:

> **Provisión de recursos y recursos humanos**
>
> La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:
> a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
> b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.
>
> El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.
> NOTA La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

Competencia, formación y toma de conciencia

> La organización debe:
> a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,
> b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
> c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
> d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
> e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia. (p.6-7).

La Dirección de la Gerencia de Soporte Postpago (GSPIN) debe realizar periódicamente reuniones con el personal de las distintas funciones, con el fin de propiciar la toma de conciencia sobre la importancia de sus actividades y cómo éstas contribuyen al logro de los objetivos de la calidad y de la satisfacción de los clientes.

Infraestructura

Con respecto a la infraestructura en un sistema de gestión de la calidad se señala:

> La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:
> a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
> b) equipo para los procesos (tanto hardware como software), y
> c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información). (p.7).

- La herramienta de gestión de tickets *Remedy* y el sistema de facturación postpago deben estar instalados en un Servidor sobre plataforma Windows 2000 Server y con arquitectura cliente – servidor. El equipo debe estar bajo condiciones de protección contra daños propiciados por el ambiente (lluvia, inundaciones, incendio).
- El equipo de trabajo está conformado por el Coordinador y los Especialistas de Soporte Postpago, ubicados en las oficinas principales de la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil; Caracas, Venezuela.

Ambiente de trabajo

La norma ISO 9001:2008, señala que:

> La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.
> NOTA: El término "ambiente de trabajo" está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas). (p.7).

6.7.6 Realización del producto

En cuanto a la realización del producto, desde su planificación hasta los procesos relacionados con el cliente, la norma cita lo siguiente:

> **Planificación de la realización del producto**
>
> La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.
> Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:
> a) los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto,
> b) la necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto,
> c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo,
> d) los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.
>
> El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.
>
> **6.7.7 Procesos relacionados con el cliente**
>
> **Determinación de los requisitos relacionados con el producto**
>
> La organización debe determinar:
> a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,
> b) los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,
> c) los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y

d) cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.

Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:
a) están definidos los requisitos del producto,
b) están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
c) la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.
Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma.

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.
Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

Comunicación con el cliente

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:
a) la información sobre el producto,
b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas. (p. 8-9).

La comunicación con el cliente es responsabilidad del Coordinador y Especialista de Soporte Postpago, quienes deben mantener al cliente informado acerca del estado de su requerimiento en el momento en el que este lo considere necesario, utilizando los canales formales de comunicación establecidos por la organización, como lo son: correo electrónico y la herramienta de gestión de tickets *Remedy*. También deberán esclarecerse las dudas, ambigüedades o inquietudes de los clientes, si éstas corresponden a un acuerdo establecido en el SLA.

6.7.8 Diseño y desarrollo

Para la norma ISO 9001:2008, el diseño y desarrollo contempla:

Planificación, resultados, revisión y verificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.
Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:
a) las etapas del diseño y desarrollo,
b) la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y
c) las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.
La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.
Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros. Estos elementos de entrada deben incluir:
a) los requisitos funcionales y de desempeño,
b) los requisitos legales y reglamentarios aplicables,
c) la información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y
d) cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.
Los elementos de entrada deben revisarse para comprobar que sean adecuados. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación. Los resultados del diseño y desarrollo deben:
a) cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo,
b) proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio,
c) contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, y
d) especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para:
a) evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e
b) identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.
Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la(s) etapa(s) de diseño y desarrollo que se está(n) revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria.

Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado, para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los

elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria.

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria.

Control de los cambios del diseño y desarrollo

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria. (p. 9-11).

Las peticiones de cambios solicitadas por el cliente deben ser evaluadas por el Coordinador de Soporte Postpago en conjunto con el área de Mantenimiento y Control Postpago, solicitando a la Gerencia aprobación para dar curso a la petición de cambio solicitada. Se recuerda al cliente el tiempo de espera para su desarrollo. La Coordinación de Soporte Postpago conjuntamente con la Coordinación de Mantenimiento, son responsables de dar cumplimientos a las mencionadas especificaciones y llevar a cabo las revisiones post implantación.

6.7.9 Compras

El proceso de compras en la citada norma, señala que:

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.
La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

El producto básico de los servicios que brinda la Coordinación de Soporte Postpago, no requiere la utilización de materiales o insumos, salvo los propios

de oficina, los procesos de compras y contrataciones que se llevan a cabo revisten el carácter de "tareas de soporte". (p.11).

La organización, utilizará el plan de gestión de procura gestionado por la Coordinación de Administración, quienes son los encargados de llevar a cabo el contacto con proveedores o llamados a licitación para la adquisición de equipo y materiales requeridos para cumplir las funciones de la Coordinación.

6.7.10 Producción y prestación del servicio

En el presente numeral, se consideran los siguientes elementos, los cuales fueron extraídos de la norma en su apartado 7.5.

Control de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:
a) la disponibilidad de información que describa las características del producto,
b) la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,
c) el uso del equipo apropiado,
d) la disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición,
e) la implementación del seguimiento y de la medición, y
f) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto. (p.12).

En la Coordinación de Soporte Postpago, todo lo atinente a instrucciones de trabajo, catalogo de servicios, indicadores, herramientas de control y acuerdos de servicio, así como los equipos apropiados para el desarrollo de las actividades estarán a disposición en un recurso de red compartido de libre acceso para todos los involucrados.

Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.
La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.
Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la

identificación única del producto y mantener registros. (p.12).

6.7.11 Medición, análisis y mejora

La norma señala las siguientes generalidades en cuanto a este numeral:

> La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:
> a) demostrar la conformidad con los requisitos del producto,
> b) asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
> c) mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
> Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización. (p.14).

6.7.12 Seguimiento y medición

En cuanto al apartado de seguimiento y medición la norma señala los siguientes elementos:

> **Satisfacción del cliente**
>
> Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.
> NOTA El seguimiento de la percepción del cliente puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales. (p.14).

Para desarrollar conocimiento sobre la percepción de satisfacción que experimenta el cliente, la Coordinación de Soporte Postpago gestionará la obtención de información relativa mediante encuestas dirigidas a los distintos tipos de clientes con los que el área tiene relación.

Adicionalmente se tomarán en cuenta las observaciones que puedan realizar los clientes, como otra forma de incorporar datos que permitan detectar oportunidades de mejora.

Auditoría interna

La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:
a) es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y
b) se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.
Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.
Deben mantenerse registros de las auditorias y de sus resultados.
La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación. (p.14).

La Coordinación de Soporte Postpago programará auditorias de la gestión de la calidad durante cada año calendario. Los criterios, metodología y aspectos formales a tener en cuenta para la ejecución de estas auditorías del Sistema de Gestión de la Calidad están detallados en el Procedimiento General de Auditorías Internas de la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil.

Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.
NOTA Al determinar los métodos apropiados, es aconsejable que la organización considere el tipo y el grado de seguimiento o medición apropiado para cada uno de sus procesos en relación con su impacto sobre la conformidad con los requisitos del producto y sobre la eficacia del sistema de gestión de la calidad. (p.15).

Debido a las características de las actividades, se ha determinado que resulta sumamente práctico y útil asignar a la Coordinación de Soporte Postpago la responsabilidad por el seguimiento de los procesos que desarrolla el personal a su cargo. De esta forma, cada persona está rápida y directamente en condiciones de ratificar o introducir cambios en el modo de operar, más allá de que posteriormente se realicen consideraciones de orden global cuando se involucre la Gerencia de Soporte Postpago (GSPIN) en el análisis de esta información.

Control del producto no conforme

El siguiente apartado de la norma señala que:

> La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.
> Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:
> a) tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
> b) autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;
> c) tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente;
> d) tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.
>
> Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.
> Se deben mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.
> En efecto, la verificación que se realiza sobre los resultados por parte de los responsables de cada función, antes de la emisión o entrega, constituye una acción eficaz para asegurar que el servicio está conforme a los requisitos. (p.15).

Análisis de datos

En relación al análisis de datos, se señala a continuación lo citado por la norma:

> La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados

para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.
El análisis de datos debe proporcionar información sobre:
a) la satisfacción del cliente,
b) la conformidad con los requisitos del producto,
c) las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, y
d) los proveedores. (p.16).

6.7.13 Mejora

El proceso de mejora para la norma ISO 9001:2008 contempla los elementos que se citan a continuación:

Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección. (p.16).

Con una visión más global y de conjunto, la Coordinación de Soporte Postpago gestionará la mejora mediante el uso de las dos herramientas básicas que tiene la Dirección dentro del Sistema de Gestión de la Calidad: las Revisiones por la Dirección y las Auditorías Internas de la gestión de la calidad.

Acción correctiva

La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.
Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:
a) revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),
b) determinar las causas de las no conformidades,
c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
d) determinar e implementar las acciones necesarias,
e) registrar los resultados de las acciones tomadas, y
f) revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

Acción preventiva

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.
Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:
a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
c) determinar e implementar las acciones necesarias,
d) registrar los resultados de las acciones tomadas, y
e) revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas. (p. 16-17).

Una vez identificada la No Conformidad, la Coordinación de Soporte Postpago evaluará las acciones correctivas a implementar ante diversas situaciones o reclamos recibidos de clientes con relación a los servicios prestados, y para facilitar la aplicación de acciones preventivas la Coordinación se apoyará en aportes externos al Sistema de Gestión de la Calidad, se identifican a continuación algunas de las probables fuentes:

- Incorporación de nuevos software o equipos de medición
- Sugerencias del personal
- Planes de mejoramiento
- Recomendaciones de alguna auditoría interna y
- Recomendaciones externas

6.8 MAPA DE PROCESOS Y LA REPRESENTACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL PROPUESTO

A continuación se propone un mapa de procesos de atención de requerimientos para la Coordinación de Soporte Postpago de la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil, y la representación del modelo conceptual para la gestión de la calidad de servicio del área, tomando en consideración elementos de los modelos de la calidad de mayor relevancia en el mercado (Norma ISO 9001:2008, enfoque de calidad del Premio EFQM, enfoque del premio Malcolm Baldrige).

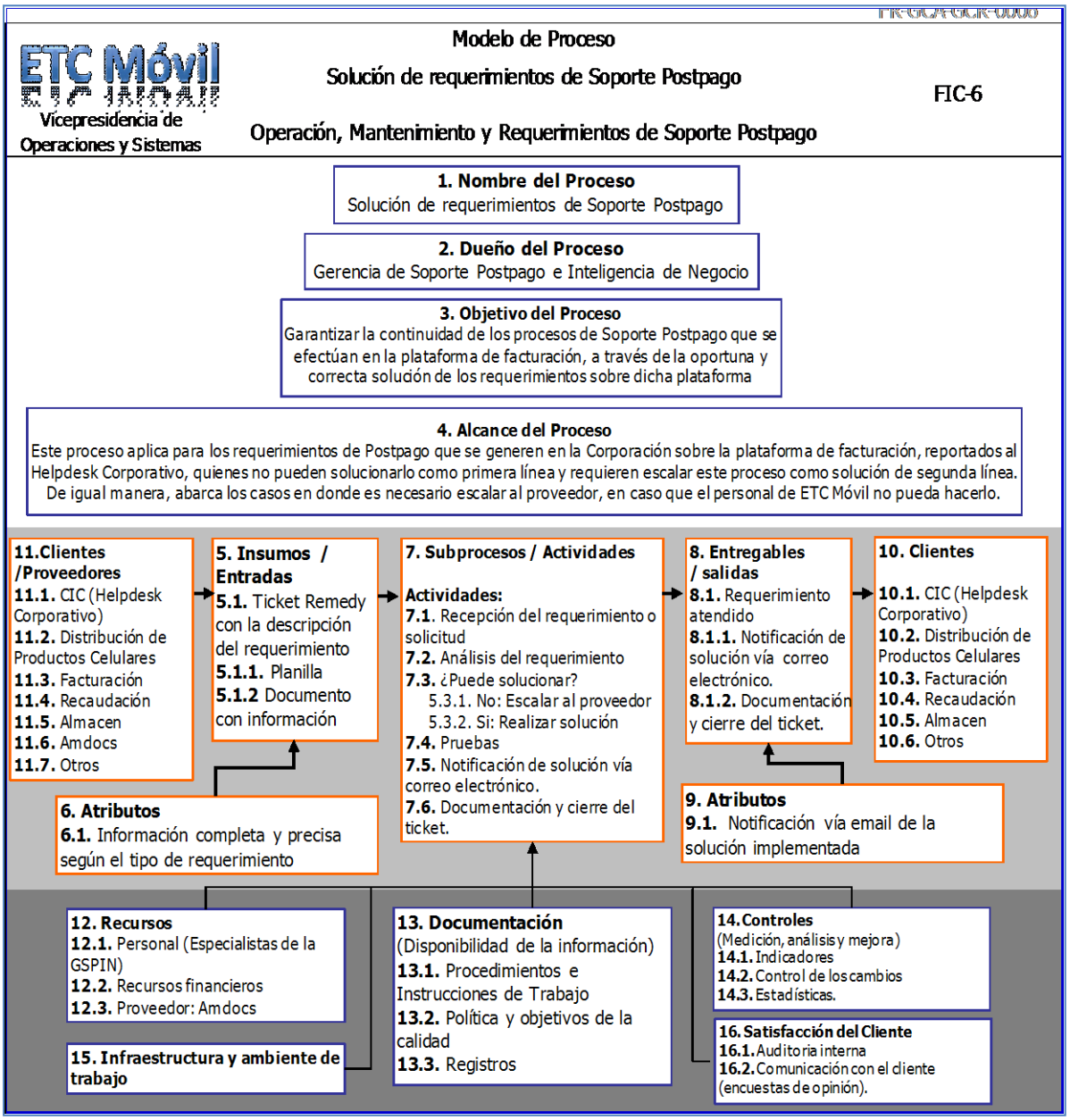


Figura 16. Mapa de proceso de atención de requerimientos de Soporte Postpago
Fuente: Elaboración propia (2010)

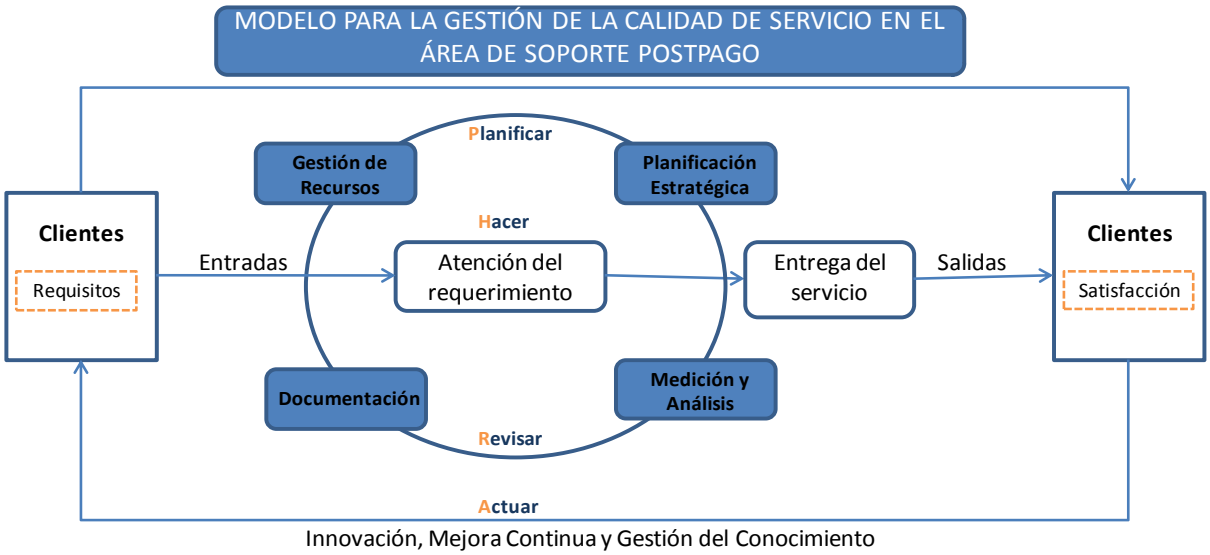


Figura 17. Modelo para la gestión de la calidad de servicio en el área de Soporte Postpago
Fuente: Elaboración propia (2010)

6.9 FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

La propuesta que ha sido presentada se considera factible ya que se fundamenta en la gerencia de proyectos y en normas y/o estándares de calidad, los cuales señalan que:

- La satisfacción del cliente es el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de toda empresa, así lo señala la norma ISO 9001:2008, y
- La gestión de la calidad es la garantía de que todo proyecto va a satisfacer los objetivos para los cuales fue realizado.

También se considera su factibilidad desde el punto de vista económico, técnico y operativo. Económicamente factible ya que a pesar de implicar inversión, los costos registrados no serían muy elevados y corresponderían en su mayor parte a los requisitos de documentación que deben considerarse en el nuevo modelo para la gestión de la calidad de servicio.

Factible técnicamente, ya que se cuenta con los recursos necesarios para la implantación del nuevo sistema, entre ellos la infraestructura, la plataforma de gestión de tickets (*Remedy*) y el personal especialista. Adicional, la propuesta sienta

las bases técnicas de diseño que permitirán recolectar los datos, integrar el modelo con las herramientas facilitadoras, y realizar la medición y análisis requeridos.

Operativamente, la implantación amerita fijar cambios en la documentación, es decir, modificaciones a nivel de procedimientos e instrucciones de trabajo, aunque una ventaja significativa es que el personal ya se encuentra capacitado con respecto al manejo de la herramienta de gestión de tickets (*Remedy*). También es importante la implementación de los indicadores estratégicos, a fin de analizar, medir y realizar mejora continua en los procesos.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La adopción de un modelo para la gestión de la calidad implica un cambio cultural en la forma de trabajo de la organización y exige un alto grado de compromiso y responsabilidad, comenzado por los niveles de dirección de la empresa. Un modelo de calidad, es una herramienta que guía a la organización a la mejora continua y a la competitividad dándole especificaciones de qué tipo de requisitos se deben implementar para poder brindar productos y servicios de alto nivel.

En la presente investigación se propone un Modelo para la Gestión de la Calidad que reúne un conjunto de elementos tomados de los modelos de calidad más reconocidos a nivel mundial, como los son: Malcolm Baldrige, EFQM e ISO 9001:2008, los cuales permiten efectuar un control de gestión al integrar los indicadores como medio para reflejar el desempeño de las organizaciones. Esta propuesta se realiza con la finalidad de dar respuesta a la necesidad de desarrollo de un sistema de calidad de servicio, para la atención y gestión de requerimientos y consultas de los clientes de la Coordinación de Soporte Postpago, área objeto de estudio dentro de la Empresa ETC Móvil.

El desarrollo de esta propuesta está enmarcado en la importancia de los modelos antes señalados para la medición de calidad de la gestión. Y su utilización permite el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en:

- La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
- La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

La factibilidad de la propuesta del modelo de la calidad, además de responder a una

necesidad de establecer el proceso de atención y servicio al cliente de la Coordinación de Soporte Postpago de la Empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil, también busca asegurar la calidad de estos procesos, tal como lo realizan el resto de la unidades que conforma su estructura organizativa.

La propuesta se fundamenta en la utilización de herramientas gerenciales de fácil aplicación; descritas bajo un modelo de la calidad; que induce a la Organización a enfocarse en fomentar las capacidades de procesos que se han venido desarrollando pero sin ningún tipo de organización; destinando principalmente la inversión de recursos económicos-financieros al conocimiento del capital humano para la aplicación de este modelo.

RECOMENDACIONES

El Modelo para la Gestión de la Calidad propuesto sirve de guía para la implementación de un sistema de calidad dentro de las organizaciones, como también, puede ser objeto de comparación con otros modelos que se encuentran ya establecidos.

Es recomendable que todos los involucrados dentro del proceso de atención de requerimientos den cumplimiento a cada una de las especificaciones del modelo para la gestión de la calidad, a fin que lograr los resultados esperados, los cuales se traducen en calidad de servicio al cliente.

Una vez implementado el modelo de la calidad propuesto se debe garantizar su difusión o conocimiento dentro del grupo de trabajo. Asimismo, se sugiere supervisar y evaluar permanentemente su correcto funcionamiento. Dicha evaluación integral requiere considerar los siguientes puntos:

• Verificar que todo el personal de la empresa esté siguiendo la filosofía del modelo de calidad por

• Comprobar si todas las actividades se realizan en una forma sistemática y si hay evidencia objetiva que lo confirme.

• Identificar y priorizar las oportunidades de mejora e innovación.

• Evaluar la validez de los criterios de medición establecidos y compararlos con los que se utilizan en el giro.

• Comprobar si se resuelvan todos los casos en los cuales no se cumplen las especificaciones.
• Verificar que estén establecidos métodos de trabajo y que se desarrollen procedimientos aprobados que los soporten.
• Determinar si hay pérdidas en calidad en los productos y servicios que se ofrecen.
• Evaluar los resultados por áreas, programas y procesos.
• Evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos y en la administración y operación de la empresa en su conjunto.
• Evaluar el desempeño y la competitividad de los procesos clave o sustantivos y los de apoyo o adjetivos.
• Conocer si se tiene un propósito y una dirección concreta para la mejora continua.
• Conocer si se hacen estudios periódicos de benchmarking para conocer las mejores prácticas.
• Evaluar el impacto de los nuevos proyectos.
• Evaluar el desarrollo y la calidad de vida del personal de la empresa.
• Comparar los resultados financieros antes y después de implantar el modelo de calidad.
• Comparar el porcentaje del mercado que tiene la empresa en relación a ejercicios económicos anteriores.
• Evaluar la lealtad y satisfacción de los clientes.
• Efectuar inspecciones y ensayos en puntos estratégicos de los procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albrecht, K. y Zemke R. (2004) *Gerencia del Servicio.* (Segunda Edición). Colombia. Panamericana Editorial Ltda.

Ambrosetti, A. (2009). *Modelo de la calidad para la gestión de los programas desarrollados por organismos públicos en el área social de vivienda*. Trabajo de Grado de Maestría, no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Arias, G. (2004*). Mitos y errores en la elaboración de Tesis y Proyectos de Investigación.* Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.

Bain, D. (1995), *Productividad. La Solución a los problemas de las empresas* Editorial McGraw Hill.

Balestrini, M. (2002). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela. Servicios Editoriales.

ETC MÓVIL (2010). *La Empresa*. Caracas, Venezuela. Recuperado en Mayo 25 de 2010 de la World Wide Web: **http://www.etcmovil.com.ve/seccion.asp?pid=1&sid=158**

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999, 30 de Diciembre). Gaceta Oficial de la República 36860 (Extraordinaria), Septiembre 1, 2010.

Evans, J. y W. Lindsay. (2000). *Administración y Control de la Calidad.* México. Thompson Editores.

Francés, A. (2001). *Estrategia para la Empresa en América Latina.* Ediciones IESA**.** Venezuela.

Ferrer, A. (2006). *Diseño de un sistema de indicadores de gestión asociado a la calidad total.* UPC. Recuperado en Octubre 26 de 2010 de la World Wide Web: **http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/2977/1/54390-1.pdf**

Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad FONDONORMA (2008). *COVENIN–ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.* Caracas. Venezuela.

Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad FONDONORMA (2003). *COVENIN –ISO 10006:2003. Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la Gestión de la Calidad en los Proyectos.* Caracas. Venezuela.

Organización Internacional para la Normalización (ISO) (2008). *Norma ISO 9001:2008: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos (traducción certificada).* Ginebra, Suiza. Secretaría Central de ISO.

Gualdrón, G. (2007). *Rediseño del sistema de indicadores de gestión de desempeño de la gerencia de monitoreo y control de Movilnet*. Trabajo de Grado de Especialista no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Hernández, Fernández y Baptista (1994). *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill.

Hernández, Fernández y Baptista (2003). *Metodología de la Investigación.* (Tercera Edición) México. Mc Graw Hill.

Hernández, Fernández y Baptista. (2006). *Metodología de la Investigación.* México. Mc Graw Hill.

Hurtado, J. (2010). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación.* Caracas, Venezuela. Ediciones Quirón.

James, P. (1997). *La gestión de la calidad total. Un texto introductorio*. Madrid: Prentice Hall.

Jurán, J. y Gryna, F. (1997), *Análisis y Planeación de la Calidad*. Bogotá, Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

Ley del Sistema Venezolano para la Calidad (2002, 07 de Octubre). Gaceta Oficial de la República, 37543. (Extraordinaria), Septiembre 1, 2010.

López, J. (2005). *Marketing relacional: de la satisfacción a la fidelización del cliente turístico.* Recuperado en Junio de 2006.

Membrado, J. (2002). *Innovación y Mejora Continua Según el Modelo EFQM de Excelencia.* Madrid: Díaz de Santos.

Membrado, J y Montes, E. (2007). *Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora: Planificación Estratégica, BSC, Autoevaluación EFQM, Seis Sigma.* Madrid: Díaz de Santos.

Miranda, Chaborro y Rubio (2007). *Introducción a la Gestión de Calidad.* Madrid: Delta Publicaciones.

Mora, A. (2007). *Modelo de gestión de proyectos para una institución financiera aplicado a un caso de estudio***.** Trabajo de maestría no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Navarro, L. (2009). *Desarrollo, ejecución y presentación del proyecto de investigación.* Caracas, Venezuela. Ediciones Panapo.

Norma UNE 66175 (2003). *Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la implantación de sistemas de indicadores.* España. Editor AENOR.

Palacios, L. (2005). *Gerencia de Proyectos. Un enfoque latino*. Caracas: Impresos Miniprés, C.A.

Palacios, L.E. (2006). *Principios Esenciales para realizar Proyectos. Un enfoque Latino*. (3ra edición). Caracas: UCAB.

Pérez, D. (2007). *Diseño de un plan de la calidad para el proceso de atención de servicio al cliente de Kentron Sistemas de Información CA.* Trabajo de Grado de Especialista no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Project Management Institute. *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) (2004),* Tercera Edición. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) (2008),* Tercera Edición. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Ravelo, K. (2009). *El cuadro de mando integral como instrumento de medición de la calidad de gestión en las organizaciones.* Trabajo de Grado de Maestría en Sistemas de la Calidad, no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Reyes, A. (2001). *Para servirte mejor… No permitas que un mal servicio ponga en peligro los ingresos de tu empresa.* Recuperado en Julio de 2010.

Smith, J. (2005). *Calidad en el Servicio.* México. Recuperado en Junio 28 de 2010 de la World Wide Web: **http://www.tress.com.mx/boletin/junio2005/calidad.htm**

Universidad Católica Andrés Bello (2010). *Instructivo Integrado para Trabajos Especiales de Grado.* Recopilación por Velazco, J. Caracas, Venezuela.

UPEL (2003). *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.* Caracas: FEDUPEL

Villate, B. (2000). *Modelos de calidad total en la Industria. Situación y perspectivas de futuro en la CAPV.* [Articulo en línea]. Recuperado en Mayo 20 de 2010 de la World Wide Web: **http://www.euskonews.com/0061zbk/gaia6103es.html**

Wellington, P. (1997). *Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen*. Caracas, Venezuela. Editorial Mc Graw Hill.

Yáber, G. y Valarino G. (2003). *Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de postgrado de gerencia.* Caracas, Venezuela.

Zambrano, Z. (2006). *Evaluación del grado de satisfacción de los estudiantes y profesores con respecto a la calidad del servicio ofrecido por la unidad administrativa de los estudios de postgrado de la UCAB-Montalbán.* Trabajo de grado de especialista no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Zeithaml, V. y Bitner, M. (2000). *Marketing de Servicios.* México: McGraw Hill Interamericana.

ANEXO

ETC Móvil

ENCUESTA DE OPINIÓN

1. La atención y seguimiento de los requerimientos por parte del personal de la Coordinación de Soporte Postpago ha sido:

Excelente___ Bueno___ Regular___ Deficiente___

Comentarios:-

_____

_____

2. La calidad del servicio brindada por la Coordinación de Soporte Postpago es:

Excelente___ Bueno___ Regular___ Deficiente___

Comentarios:-

_____

_____

3. Las especificaciones señaladas por el personal de la Coordinación de Soporte Postpago en relación con la información necesaria para procesar los requerimientos es:

Excelente___ Bueno___ Regular___ Deficiente___

Comentarios:-

_____

_____

4. Cómo calificaría Ud. la calidad de la asistencia y/o soporte en línea que ofrece el personal de la Coordinación de Soporte Postpago para la solución de requerimientos (accesibilidad, asertividad en las comunicaciones, comprensión general) es:

Excelente___ Bueno___ Regular___ Deficiente___

Comentarios:-

_____

_____

5. El personal de la Coordinación de Soporte Postpago posee conocimiento acerca de los requerimientos referentes al cumplimiento de los acuerdos y las expectativas de los clientes, por lo que la satisfacción del cliente es:

Excelente___ Bueno___ Regular___ Deficiente___

Comentarios:-

_____

_____

6. Considera necesaria una gestión de apertura, cierre y tratamiento de tickets, para la atención de requerimientos por parte de la Coordinación de Soporte Postpago:

Si___

No___

Explique por qué:

_____

_____

7. El tiempo de respuesta dado por el personal adscrito a la Coordinación de Soporte Postpago, desde la solicitud del requerimiento hasta la solución del mismo, es:

Excelente___ Bueno___ Regular___ Deficiente___

Comentarios:-

_____

_____

8. La documentación y trazabilidad de los requerimientos gestionados por la Coordinación de Soporte Postpago es:

Excelente___ Bueno___ Regular___ Deficiente___

Comentarios:-

_____

_____

Comentarios: Para efectos del procesamiento de la información, se necesita que suministre los datos siguientes:

Nro	Pregunta	Respuesta
1	Indique a que unidad organizacional pertenece	
2	Especifique su cargo dentro de la organización	