adT 1827

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

VICERRECTORADO ACADÉMICO

DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO

AREA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESPECIALIZACIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y PRODUCTIVIDAD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PLAN DE MEJORA PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES

Presentado por:

Dubront Pinto, Arelys Mercedes

Para optar al título de:

ESPECIALISTA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y PRODUCTIVIDAD

Asesor:

Gaspar Canto, Manuel Jesús

Caracas, Octubre de 2015

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y PRODUCTIVIDAD

CARTA DE APROBACIÓN DEL ASESOR

Por medio de la presente me permito comunicar que asesoré el Trabajo Especial de Grado de la estudiante Arelys Mercedes Dubront Pinto, portadora de la cédula de identidad V-10.010.020, quien opta por el título de Especialista en Ingeniería Industrial y Productividad y cuyo proyecto se titula "Plan de Mejora para el Sistema de Gestión de Reclamos de una Empresa de Servicios de Telecomunicaciones".

Asimismo, hago constar que como asesor estoy conforme con el contenido presentado, por lo que cuenta con mi aprobación para ser inscrito como Trabajo Especial de Grado.

Sin otro particular al cual hacer referencia, se despide cordialmente,

Prof. Gaspar Canto, Manuel Jesús
C.I. 649.577

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y PRODUCTIVIDAD

Trabajo Especial de Grado:

PLAN DE MEJORA PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES

Autor: Ing. Arelys Mercedes Dubront Pinto
Asesor: Prof. Manuel Jesús Gaspar Canto

RESUMEN

El presente Trabajo Especial de Grado se desarrolló en una empresa de servicios de telecomunicaciones de Venezuela, en la que se realizó un diagnóstico exhaustivo de su sistema de gestión de reclamos y se propuso un conjunto de acciones, basado en los principios de la calidad, que contribuyan con la mejora de los indicadores operativos y de gestión relacionados directa e indirectamente con la eficacia y eficiencia de dicho sistema. Para el análisis y diagnóstico de la situación actual, se realizó la caracterización de los procesos, se clasificó la data histórica del desempeño del sistema y se emplearon herramientas de la calidad que condujeron a la identificación de acciones que impacten positivamente en resultados de mejoras significativas y sostenibles en la organización.

Palabras claves: gestión, reclamos, mejora contínua, calidad, eficacia, eficiencia, principios de la calidad.

ÍNDICE GENERAL

CARTA DE APROBACIÓN DEL ASESOR **II**

RESUMEN **III**

INTRODUCCIÓN **1**

CAPÍTULO I EL PROBLEMA **3**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 3

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 8

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 11

Objetivo general. 11

Objetivos específicos. 11

ALCANCE O DELIMITACIÓN 11

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO **13**

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN 13

BASES TEÓRICAS 16

Calidad. 16

El Servicio. 19

Ciclo de Mejora Contínua. 19

La calidad del Servicio. 21

Control de la Calidad. 23

Gestión de la Calidad. 27

Principios de la Calidad. 27

Proceso. 36

Gestión por procesos. 37

Indicador de Gestión. 39

Eficacia. 40

Eficiencia. 41

BASES LEGALES 41

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999 41

La Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad 42

La Ley Orgánica de Telecomunicaciones de Venezuela 43

GLOSARIO DE TÉRMINOS 44

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO 47

TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 47

OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 50

CONDICIONES ÉTICAS 57

POBLACIÓN Y MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO 57

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS 58

TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS 60

CAPÍTULO IV 69

CAPÍTULO V RESULTADOS 70

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL 70

Caracterización del Negocio. 70

Caracterización del Proceso de Atención al Cliente. 73

Caracterización de los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Reclamos. 75

Datos históricos de los indicadores de los procesos del Sistema de Gestión de Reclamos. 80

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL 105

1er Principio. Enfoque al cliente. 106

2do Principio. Liderazgo. 115

3er Principio. Participación del personal. 126

4to Principio. Enfoque basado en procesos. 137

5to Principio. Enfoque de sistema para la gestión. 145

6to Principio. Mejora continua. 155

7mo Principio. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. 163

8vo Principio. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. 170

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS 182

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 199

ANEXOS 201

ANEXO 1. Detalle de Proceso Operativo de Gestión de Fallas. 201

ANEXO 2. Detalle de Proceso Operativo de Ajustes por Cobros Errados. 203

ANEXO 3. Detalle de Proceso Operativo de Ajustes para Líneas de Oficina (Procedimiento Especial). 205

ANEXO 4. Detalle de Proceso de Apoyo Monitoreo y Control. 207

ANEXO 5. Detalle de Proceso de Apoyo Optimización de Gestión. 209

ANEXO 6. Detalle de Proceso de Apoyo Implantación de nuevos procesos de Atención de Reclamos. 211

ANEXO 7. Necesidades y requisitos de clientes de proceso Gestión Técnica. 213

ANEXO 8. Necesidades y requisitos de clientes de proceso Gestión de Ajustes. 215

ANEXO 9. Necesidades y requisitos de clientes de proceso Monitoreo y Control. 217

ANEXO 10. Necesidades y requisitos de clientes de proceso Optimización de Gestión de Reclamos. 218

ANEXO 11. Desperdicios en el Proceso Operativo de Gestión de Fallas. 219

ANEXO 12. Desperdicios en el Proceso Operativo de Ajustes por Cobros Errados. 220

ANEXO 13. Desperdicios de Proceso Operativo de Ajustes para Líneas de Oficina. 221

ANEXO 14. Desperdicios de Proceso de Apoyo Monitoreo y Control. 222

ANEXO 15. Desperdicios de Proceso de Apoyo Optimización de Gestión. 223

ANEXO 16. Desperdicios de Proceso de Apoyo Implantación de nuevos procesos de Atención de Reclamos. 224

BIBLIOGRAFÍA 225

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. ESTRATEGIA PARA EL CRECIMIENTO DE EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES. 4

ILUSTRACIÓN 2. PRINCIPIOS DE LA CALIDAD. 9

ILUSTRACIÓN 3. ENFOQUES DE LA CALIDAD. 18

ILUSTRACIÓN 4. CICLO DE MEJORA CONTÍNUA 20

ILUSTRACIÓN 5. FACTORES QUE IMPACTAN EN LA CALIDAD DE SERVICIO 23

ILUSTRACIÓN 6. VISIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN 39

ILUSTRACIÓN 7. GRÁFICA RADIAL POR REQUISITO DEL PRINCIPIO DE LA CALIDAD 68

ILUSTRACIÓN 8. GRÁFICA RADIAL GLOBAL DE LOS PRINCIPIOS DE LA CALIDAD 68

ILUSTRACIÓN 9. CARACTERIZACIÓN DEL NEGOCIO 72

ILUSTRACIÓN 10. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE 74

ILUSTRACIÓN 11. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RECLAMOS 77

ILUSTRACIÓN 12. CARACTERIZACIÓN PROCESOS OPERATIVOS DEL SISTEMA GESTIÓN DE RECLAMOS 78

ILUSTRACIÓN 13. CARACTERIZACIÓN PROCESOS DE APOYO SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS 79

ILUSTRACIÓN 14. ESCALAMIENTO DE INCIDENCIAS GESTIÓN TÉCNICA DE FALLAS DE APROVISIONAMIENTO .. 82

ILUSTRACIÓN 15. RATIO DE ESCALAMIENTO DE INCIDENCIAS GEST. TÉC. FALLAS APROVISIONAMIENTO 83

ILUSTRACIÓN 16. INCIDENCIAS RESUELTAS VS ESCALADAS (EFICACIA) GEST. FALLAS APROVISIONAMIENTO 84

ILUSTRACIÓN 17. GRÁFICA DE RESOLUTIVIDAD EN GESTIÓN DE FALLAS DE APROVISIONAMIENTO 85

ILUSTRACIÓN 18. GRÁFICA DE ESCALAMIENTO DE INCIDENCIAS GESTIÓN DE AJUSTES 91

ILUSTRACIÓN 19. GRÁFICA DE RATIO DE ESCALAMIENTO DE INCIDENCIAS GESTIÓN DE AJUSTES 92

ILUSTRACIÓN 20. INCIDENCIAS RESUELTAS VS ESCALADAS (EFICACIA) EN GESTIÓN DE AJUSTES 93

ILUSTRACIÓN 21. GRÁFICA DE RESOLUTIVIDAD EN GESTIÓN DE AJUSTES 94

ILUSTRACIÓN 22. OBJETIVOS ANUALES DE LA ORGANIZACIÓN DE GESTIÓN DE RECLAMOS 107

ILUSTRACIÓN 23. RESULTADO DE 1ER PRINCIPIO DE CALIDAD (ENFOQUE AL CLIENTE) 114

ILUSTRACIÓN 24. OBJETIVOS DE GESTIÓN DE RECLAMOS VS META ANUAL 117

ILUSTRACIÓN 25. RESULTADO DE 2DO PRINCIPIO DE CALIDAD (LIDERAZGO) 125

ILUSTRACIÓN 26. RESULTADO ENTREVISTA SUPERVISORES/COLABORADORES 127

ILUSTRACIÓN 27. RESULTADO ENTREVISTA SUPERVISORES/COLABORADORES 128

ILUSTRACIÓN 28. RESULTADO ENTREVISTA SUPERVISORES/COLABORADORES 129

ILUSTRACIÓN 29. RESULTADO ENTREVISTA SUPERVISORES/COLABORADORES 130

ILUSTRACIÓN 30. RESULTADO ENTREVISTA SUPERVISORES/COLABORADORES 131

ILUSTRACIÓN 31. RESULTADO ENTREVISTA SUPERVISORES/COLABORADORES 132

ILUSTRACIÓN 32. ENTREVISTA SUPERVISORES/COLABORADORES (DEBATEN PROBLEMAS Y TEMAS) 133

ILUSTRACIÓN 33. RESULTADO DE 3ER PRINCIPIO DE CALIDAD (PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL) 136

ILUSTRACIÓN 34. RESULTADO DE 4TO PRINCIPIO DE CALIDAD (ENFOQUE BASADO EN PROCESOS) 144

ILUSTRACIÓN 35. RESULTADO DE 5TO PRINCIPIO DE CALIDAD (ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN) 154

ILUSTRACIÓN 36. CANTIDAD DE ACCIONES DE MEJORA IDENTIFICADAS VS IMPLANTADAS 156

ILUSTRACIÓN 37. DIAGRAMA DE AFINIDAD DE ACCIONES REACTIVAS VS PROACTIVAS IMPLANTADAS 157

ILUSTRACIÓN 38. RESULTADO DE 6TO PRINCIPIO DE CALIDAD (MEJORA CONTINUA) 162

ILUSTRACIÓN 39. DIAGRAMA DE ACCIONES IMPLANTADAS EN BASE A DATOS 166

ILUSTRACIÓN 40. RESULTADO DE 7MO PRINCIPIO DE CALIDAD (ENFOQUE BASADO EN HECHOS) 169

ILUSTRACIÓN 41. CANTIDAD DE GRUPOS RESOLUTORES CON NIVELES DE ACUERDOS DE SERVICIO 171

ILUSTRACIÓN 42. RESULTADO DE 8VO PRINCIPIO DE CALIDAD (RELACIONES CON EL PROVEEDOR) 180

ILUSTRACIÓN 43. RESULTADO FINAL DE EVALUACIÓN DE PRINCIPIOS DE CALIDAD 181

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA I. EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA 26

TABLA II. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1 50

TABLA III. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2. 51

TABLA IV. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVO ESPECÍFICO N°3. 52

TABLA V. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVO ESPECÍFICO N° 4 55

TABLA VI. FORMATO DE DIAGNÓSTICO Y VALORACIÓN POR PRINCIPIO. 62

TABLA VII. DISTRIBUCIÓN DE PESOS POR PRINCIPIOS DE LA CALIDAD 63

TABLA VIII. RESULTADO DE EFICACIA DEL PROCESO GESTIÓN DE FALLAS DE APROVISIONAMIENTO 80

TABLA IX. DATOS DEL EQUIPO DE GESTIÓN TÉC. FALLAS DE APROVISIONAMIENTO 86

TABLA X. GESTIÓN PLANIFICADA PARA ATENCIÓN DE INCIDENCIAS DE FALLAS DE APROVISIONAMIENTO 87

TABLA XI. RESULTADOS DE LA ATENCIÓN DE INCIDENCIAS DE FALLAS DE APROVISIONAMIENTO 88

TABLA XII. RESULTADO DE EFICACIA DEL PROCESO GESTIÓN DE AJUSTES 89

TABLA XIII. DATOS DEL EQUIPO RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DE AJUSTES 95

TABLA XIV. GESTIÓN PLANIFICADA PARA ATENCIÓN DE INCIDENCIAS DE AJUSTES 96

TABLA XV. RESULTADOS DE LA ATENCIÓN DE INCIDENCIAS DE AJUSTES 97

TABLA XVI. RESULTADO DE EFICACIA DEL PROCESO GESTIÓN DE AJUSTES LÍNEAS DE OFICINA 98

TABLA XVII. DATOS DEL EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DE AJUSTES LÍNEA DE OFICINA ... 99

TABLA XVIII. RESULTADO DE EFICACIA Y EFICIENCIA DEL PROCESO GESTIÓN DE MONITOREO Y CONTROL . 100

TABLA XIX. DATOS DEL EQUIPO RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DE MONITOREO Y CONTROL 101

TABLA XX. EFICACIA DEL PROCESO OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE RECLAMOS 104

TABLA XXI. DATOS DEL EQUIPO DE GESTIÓN DE OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE RECLAMOS 105

TABLA XXII. RESULTADOS ENFOQUE AL CLIENTE EN EQUIPO DE GESTIÓN DE RECLAMOS 109

TABLA XXIII. VALORACIÓN DE 1ER PRINCIPIO DE LA CALIDAD (ENFOQUE AL CLIENTE) 112

TABLA XXIV. RESULTADOS PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN EQUIPO DE GESTIÓN DE RECLAMOS 118

TABLA XXV. RESULTADOS PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN EQUIPO DE GESTIÓN DE RECLAMOS 120

TABLA XXVI. RESULTADOS LIDERAZGO EN EQUIPO DE GESTIÓN DE RECLAMOS 121

TABLA XXV. VALORACIÓN DE 2DO PRINCIPIO DE LA CALIDAD (LIDERAZGO) 123

TABLA XXVIII. VALORACIÓN DE 3ER PRINCIPIO DE LA CALIDAD (PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL) 134

TABLA XXVII. VALORACIÓN DE 4TO PRINCIPIO DE LA CALIDAD (ENFOQUE DE PROCESOS)..... 142

TABLA XXX. MATRIZ DE RELACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO GESTIÓN DE RECLAMOS 147

TABLA XXXI. VALORACIÓN DE 5TO PRINCIPIO DE LA CALIDAD (ENFOQUE DE SISTEMA) 152

TABLA XXXII. VALORACIÓN DE 6TO PRINCIPIO DE LA CALIDAD (MEJORA CONTINUA)..... 161

TABLA XXXIII. VALORACIÓN DE 7MO PRINCIPIO DE LA CALIDAD (ENFOQUE BASADO EN HECHOS)..... 168

TABLA XXXIV. CONTROL DE ACUERDOS DE OPERACIÓN CON LOS PROVEEDORES (RESOLUTORES)..... 172

TABLA XXXV. PROMEDIO 2014 DE CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS 176

TABLA XXXVI. VALORACIÓN DE 8VO PRINCIPIO DE LA CALIDAD (RELACIÓN CON PROVEEDORES)..... 178

TABLA XXXVII. VALORACIÓN DE PRINCIPIOS DE LA CALIDAD 181

TABLA XXXVIII. PLAN DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS- ENFOQUE AL CLIENTE 183

TABLA XXXIX. PLAN DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS- LIDERAZGO 184

TABLA XL. PLAN DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS- PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL 185

TABLA XLI. PLAN DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS- ENFOQUE BASADO EN SUS PROCESOS 188

TABLA XLII. PLAN DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS- ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN..... 191

TABLA XLI. PLAN DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS- MEJORA CONTINUA 194

TABLA XLIV. PLAN DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS- ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES..... 196

TABLA XLV. PLAN DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS- RELACIONES CON EL PROVEEDOR 197

INTRODUCCIÓN

La calidad de los servicios al cliente, en Venezuela y en el mundo, más que una decisión optativa es una obligación legal y un factor imprescindible para el éxito de toda organización. El desempeño en la gestión de reclamos de los clientes es uno de los aspectos de mayor preocupación de las empresas que trabajan para buscar la excelencia en el servicio. La gestión ante un reclamo puede generar resultados satisfactorios (confianza y fidelidad) o la pérdida definitiva del cliente y la consecuente imagen de mal servicio que se traslada a otros clientes relacionados directa o indirectamente con la empresa.

Desde hace más de una década, y conociendo la importancia de la gestión de reclamos, las empresas de telecomunicaciones, se han trazado estrategias que aporten a su sostenibilidad y crecimiento responsable. Entre las acciones que se han planteado, se declara expresamente la mejora en sus servicios de postventa, bien sea a través de medios de atención en línea, presencia de servicios de autogestión o incremento de eficiencia para lograr entregar soluciones ágiles y oportunas a sus clientes.

En este Trabajo Especial de Grado, se realizó el diagnóstico de un Sistema de Gestión de Reclamos perteneciente a una empresa de telecomunicaciones de Venezuela. La finalidad del estudio se enfocó en proponer un plan de mejora en los procesos de dicho sistema de gestión, con la orientación específica de aumentar su eficacia y eficiencia. La investigación y análisis de los procesos se llevó a cabo con una estructura basada en los ocho (8) principios de la calidad y se distribuirá en los siguientes capítulos:

Capítulo I. El problema: se describe el problema, los objetivos, el alcance y las delimitaciones.

Capítulo II. Marco teórico: contiene los términos y conceptos relacionados con el estudio a desarrollar.

Capítulo III. Marco metodológico: se desarrolla la metodología a ser utilizada en la investigación. Contiene la operacionalización de los objetivos específicos con el detalle de las actividades a ejecutar y las herramientas a ser empleadas en cada una de ellas.

Capítulo IV. La Empresa: contiene información general de la empresa en la que se realizó el trabajo especial de grado.

Capítulo V. Resultados: se muestran y analizan los datos históricos asociados a la situación actual del proceso de Gestión de Reclamos, posteriormente su respectivo diagnóstico y el plan de iniciativas propuesto para aumentar la eficiencia y la eficacia del sistema bajo estudio.

Capítulo VI. Conclusiones: se exponen las conclusiones del estudio realizado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Desde la última década, las empresas de servicios de Telecomunicaciones en el mundo y sus aliados, tales como Vodafone, Verizon, Telefónica, Genesys, entre otras; han trazado estrategias que le permitan mantenerse en el negocio a través del reconocimiento de su marca, de la calidad del servicio, la mejora de la experiencia de sus usuarios finales, presencia de responsabilidad social-ambiental y del cumplimiento de las normativas y regulaciones que les apliquen en su operación. Entre las estrategias que se plantean este tipo de empresas, nacionales e internacionales, resaltan las siguientes:

- Calidad de la Red
- Respuesta Postventa
- Canales Online
- Presencia Social

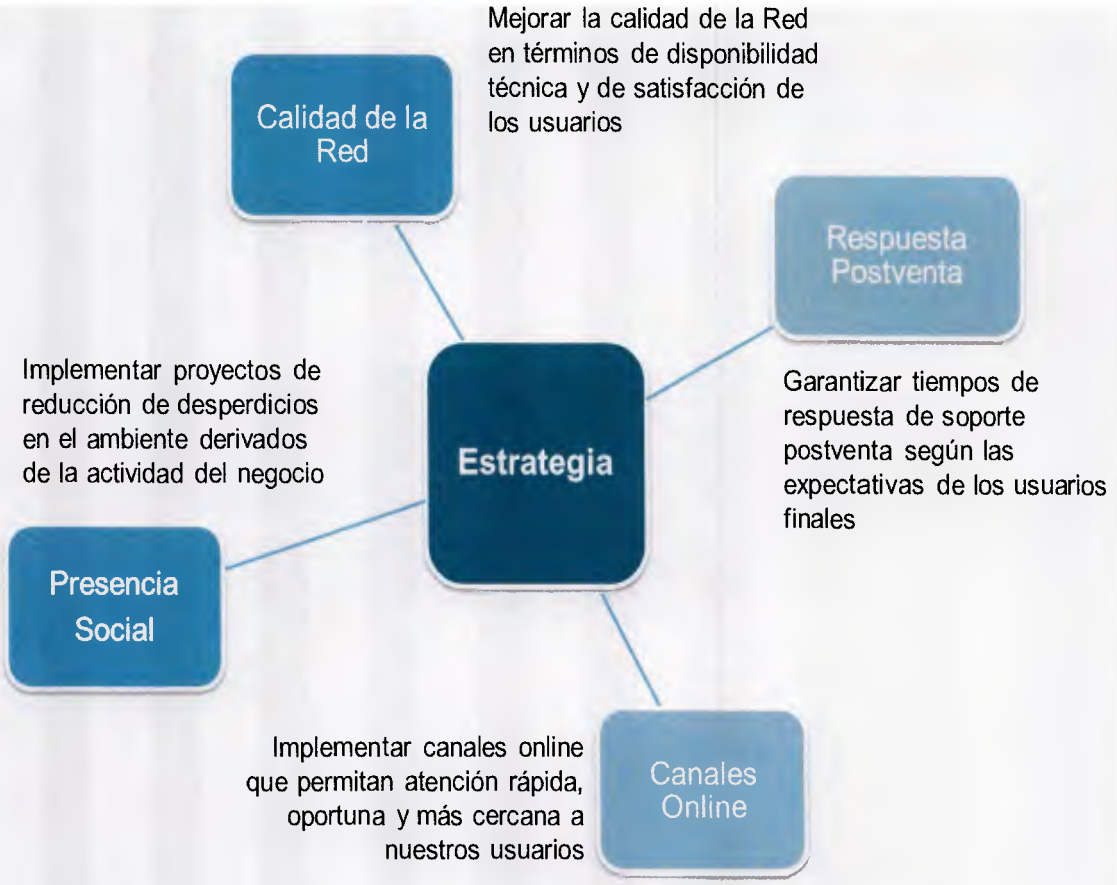

Ilustración 1. Estrategia para el crecimiento de empresas de Telecomunicaciones.

Fuente: propia

Algunas de las acciones que se derivan del empleo de estas estrategias son las siguientes:

- Migración a plataformas y redes de última generación, tales como LTE (4G).
- Nuevas estrategias de servicios digitales (Telco Digital).
- Implantación de sistemas CRM para emplear eficazmente los datos y la segmentación de clientes.

- Mejora de las interacciones entre los canales de atención para lograr consistencia, integración e inteligencia.

- Evolución de la atención proactiva con clientes internos y usuarios finales.

- Desarrollo de propuestas atractivas para el cliente.

- Incremento o implantación de canales de autogestión.

- Simplificación y optimización de la ejecución de procesos operativos y del negocio para aumentar la eficiencia.

- Reducción de reclamos de los usuarios finales.

- Incremento del cumplimiento de promesas de solución en cuanto a tiempo y calidad.

Para una empresa de servicio de Telecomunicaciones, la gestión orientada a la satisfacción del cliente resulta primordial en su plan estratégico. La improvisación, los errores y el incumplimiento de promesas impactan directamente sobre la calidad del servicio que percibe el usuario final. La presencia de retrabajo entre los canales de atención, así como, las demoras en las áreas encargadas de resolver reclamos y gestionar solicitudes impactan negativamente en la satisfacción de los usuarios, en los niveles de clima organizacional, en la pérdida de la imagen corporativa y en la consecuente pérdida de clientes.

En Venezuela, el servicio de las telecomunicaciones está regulada a través de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, Gaceta Oficial N° 39.610 (7 de febrero 2011). En esta Ley se establecen los derechos y deberes que deben ser aplicados para garantizar la calidad del servicio a los usuarios. En particular, norma que deben atender a la brevedad y de manera eficaz todas las solicitudes, quejas o reclamos derivados de la prestación del servicio. Como consecuencia, atender y cumplir las promesas de resolución de incidencias se convierte, más que una filosofía, en una obligación para la Empresa.

El Sistema de Gestión de Reclamos de la Empresa en estudio, evidencia debilidades operativas en cuanto a la implantación de acciones de mejora oportunas y el cumplimiento de los objetivos establecidos estratégicamente por la Organización. En el Sistema de Gestión de Reclamos se generan incumplimientos de la meta de resolución diaria de reclamos realizados por los usuarios finales (incidencias), que generan la activación de frecuentes planes de contingencia para el logro del objetivo mensual; mientras que en la gestión de mejoras existen retrasos y retrabajos en la identificación e implantación de acciones que permitan reducir los escalamientos de las incidencias.

La estrategia de la Empresa requiere hacer esfuerzos para mejorar la eficacia operativa y la eficiencia de su Sistema de Gestión de Reclamos, sin perder de vista el enfoque al Cliente. Para dar respuesta a esta necesidad, se realizó la evaluación de los procesos de atención y solución de reclamos bajo estudio, con respecto a los ocho (8) Principios de la Calidad, y se formuló un plan de acción de mejora con un enfoque sistémico. Para ello se plantearon las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Reclamos?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que se presentan en el Sistema?

¿Cuál es la situación actual de cada proceso en cuanto a eficiencia y eficacia?

¿Cuáles principios de la calidad intervienen en las mejoras para el Sistema de Gestión de Reclamos?

¿Cuáles son las acciones que pueden mejorar el sistema de gestión actual?

Justificación de la Investigación

La atención al cliente es uno de los procesos claves y estratégicos de toda empresa de servicios. La metodología de trabajo, las estrategias y procesos, la infraestructura tecnológica, el trabajo en equipo, la comunicación, las relaciones humanas y el trato con el cliente marcan la pauta en la calidad del servicio.

Toda empresa, principalmente las organizaciones que ofrecen servicios, debe prestar atención a las pautas de calidad que puedan contribuir con su sostenibilidad en el negocio. Entre los principios básicos, cuya aplicación garantiza el crecimiento aceptado por clientes e interesados de las organizaciones, se encuentran los ocho (8) principios de la calidad, según lo establecido en la Norma Internacional ISO 9004:2009, 3era edición, que se mencionan a continuación:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.
3. Participación del personal.
4. Enfoque basado en procesos.
5. Enfoque de sistema para la gestión.
6. Mejora continua.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Ilustración 2. Principios de la Calidad.

Fuente: Norma Internacional ISO 9004:2009, 3era edición

La justificación de este trabajo de investigación se fundamentó en los beneficios que se esperan obtener de la aplicación de acciones basadas en los principios de la calidad. Estos beneficios son:

- Respuestas ágiles y rápidas.
- Disminución de costos operativos al implantar tiempos de ciclos con el uso eficaz y eficiente de los recursos.
- Procesos flexibles que alcancen los resultados planificados.
- Incremento de capacidades operativas que causen una ventaja competitiva en la Organización.
- Motivación de los colaboradores hacia las metas y objetivos.
- Participación del personal en la mejora contínua.
- Confianza de las partes interesadas en la eficacia y eficiencia del Sistema de Gestión de Reclamos.
- Mayor satisfacción del Cliente en cuanto al cumplimiento de promesas de solución de reclamos.

Objetivos de la Investigación

Objetivo general.

- Diseñar un plan de mejora en los procesos del Sistema de Gestión de Reclamos, en base a los principios de la calidad, que permitan el aumento de la eficacia y eficiencia de la gestión de una Empresa de Telecomunicaciones, que presta sus servicios en Venezuela.

Objetivos específicos.

- Caracterizar los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Reclamos.
- Analizar los datos históricos de los indicadores de los procesos del Sistema de Gestión de Reclamos.
- Realizar un diagnóstico de los procesos en función de los Principios de la Calidad.
- Diseñar un plan de acción para mejorar los procesos del Sistema de Gestión de Reclamos.

Alcance o Delimitación

Este trabajo de investigación se desarrolló en una empresa de Telecomunicaciones Venezolana. Se limita el alcance al Sistema de Gestión de Reclamos, específicamente a los procesos de monitoreo, análisis, mejora y reducción de los reclamos en general. Fue

considerado, como parte del Sistema de Gestión en estudio, los procesos de solución de reclamos por cobros errados y solución de fallas de aprovisionamiento (Voz, SMS, Datos y Roaming) que son escalados por los usuarios finales del servicio. Dichos procesos operativos (Ajustes y Fallas) abarcan desde la recepción del reclamo hasta la notificación del cierre del caso enviado al cliente.

Para salvaguardar la información de la organización bajo estudio, no se dará a conocer su nombre de registro mercantil.

El estudio concluyó con el diseño de un plan de mejoras para el sistema de gestión de reclamos. No se asegura la puesta en marcha de las acciones propuestas por parte de la empresa, ni abarca la evaluación de resultados posteriores a su puesta en marcha.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Reyes O. (2013) en su trabajo de grado para optar por el título de Magister en Sistemas de la Calidad de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), titulado: "**Formulación de una Estrategia de Fomento Cultural Enfocada en Principios de la Calidad para Centros Escolares**", establece una estrategia de protección cultural aplicando los principios de la calidad en centros escolares ubicados en Colombia. En este trabajo se presentan los resultados de una investigación, realizada en un centro educativo de dicho país, en la que se evaluó la convergencia entre la cultura del centro educativo con principios de gestión de la calidad. Se realizó un diagnóstico general, se identificaron los principios que agregan valor al objetivo y en base a los datos obtenidos se elaboró una estrategia de fomento cultural enfocada en los ocho (8) principios de la calidad, elaborándose además una guía genérica que facilita a cualquier centro educativo del país que tenga una iniciativa de cambio hacia la calidad.

Sonia Cruz Ros (2001) en su Tesis Doctoral Universitat de Valencia-España, denominada **"Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo"** se enfoca en el estudio de los diferentes enfoques de la calidad y sus repercusiones sobre el desempeño organizativo, tomando como referencia la perspectiva basada en los recursos y las capacidades. La tesis se centra en el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total, ambos considerados una fuente de ventaja

competitiva, caracterizados por una serie de principios y técnicas o prácticas operativas de calidad. Se comparan organizaciones con enfoques reactivos o de control de la calidad y las que emplean enfoques proactivos o estratégicos, concluyendo que la diferencia fundamental entre ambas orientaciones es que, mientras la primera no desarrolla planes de gestión y utiliza técnicas operativas con el único fin de controlar la calidad, la segunda implanta una clara planificación de la calidad y percibe la misma como una fuente de ventajas competitivas sostenibles que le permite diferenciarse de la competencia y mejorar los resultados de la empresa. Se concluye además que independientemente del enfoque de calidad utilizado, la implantación de sistemas de calidad se generan básicamente por 3 bloques motivadores: los motivos externos o de mercado, motivos internos de competitividad y los motivos de eficiencia interna.

Víctor A. Jiménez E. (2008), en su Trabajo de Grado de Magister Scientarum de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, bajo el título **"Calidad total como estrategia gerencial para el mejoramiento de la productividad en la administración de granjas de pollos de engorde del estado Lara"**, se establece como objetivo demostrar la relación entre la calidad total y los resultados de la productividad utilizando los principios de la calidad total de Edward Deming. Entre las conclusiones obtenidas destaca la necesidad de aplicar los catorce (14) principios estudiados para incrementar la productividad de la granja.

Diego Monsivais Garza (1999), elaboró su Tesis de Maestría en la Universidad Autónoma de Nuevo León bajo el nombre de **"Implementación de las herramientas**

básicas de calidad de acuerdo al criterio de QS-9000 3era edición, en Kemet de México Planta 1". En esta tesis, la comprensión y la aplicación de cada uno de los elementos del QS-9000 en todas las áreas de la planta, y haciendo uso de diversas herramientas de la calidad, dieron como resultado la mejora de los procesos de producción demostrándose la diferencia entre la mejora continua y el hecho de mejorar para apenas llegar a la meta.

Román Uribarrí (2006), realizó una **"Evaluación de la eficiencia y eficacia del proceso productivo de fábrica de bolsas plásticas, C.A (Plastiplan)"**, como trabajo de Grado de Especialización en la LUZ-UCLA. En este trabajo se efectuó una investigación documental exploratoria, de tipo descriptivo, con diseño no experimental, en el que se auditaron los procesos en base a su desempeño, se dejó registro de los resultados en fichas de indicadores y se concluyó que es necesario tomar en cuenta los procedimientos de auditoría operacional para evaluar cualquier sistema productivo debido a que los mismos describen de forma lógica y secuencial los pasos a seguir por el auditor manteniendo así la uniformidad y criterio profesional en el área.

Bases Teóricas

Calidad.

Según lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad, la calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes a bienes y servicios cumple con unas necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias (requisitos).

Calidad, indica la Norma Covenin ISO 9000:2005, es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, siendo cónsono con lo que Deming (1989) expresa en cuanto a que la calidad sólo puede definirse en función del sujeto.

F. Miranda, A. Chamorro y S. Rubio (2007) hacen referencia a Garvin y agrupan las diferentes definiciones de Calidad en cinco (5) categorías básicas: enfoque trascendente, enfoque basado en el producto, enfoque basado en el cliente, enfoque basado en la producción y enfoque basado en el valor.

- **Enfoque trascendente**: en este enfoque se cataloga la calidad como la "excelencia" que puede aplicarse a productos, procesos. La calidad como excelencia supone lograr el compromiso de las personas involucradas y partícipes de la organización para obtener un producto lo mejor posible. En este enfoque se afirma que la calidad no se puede definir siendo su principal problema lo subjetivo de la definición y lo abstracto de la asociación con la palabra excelencia, por lo que resulta poco

práctico para las empresas, no ofrece una medición como base para la toma de decisiones.

- **Enfoque basado en el producto**: la calidad se expresa en función de una variable específica y medible, de forma tal que las diferencias en calidad se manifiestan en diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo del producto. Este enfoque es una aproximación a la calidad por su carácter subjetivo ya que la importancia del atributo es variable de persona a persona.

- **Enfoque basado en el cliente:** se basa en validar la calidad de un producto a través de la satisfacción de las expectativas del cliente. Es un enfoque hacia el exterior de la empresa impactándose fácilmente con los cambios del entorno, por ello la organización debe analizar constantemente las necesidades del cliente ya que las mismas son dinámicas en todo mercado.

- **Enfoque basado en la producción**: considera que la calidad es la conformidad con los requerimientos, con las especificaciones de fabricación. Todo debe producirse según lo indicado por los diseñadores del producto para considerarlo válido. Esta definición deriva del mundo de la fabricación y resulta útil en la industria porque permite medir la calidad cuantitativamente. El problema de este enfoque radica en la dificultad de determinar las especificaciones, sobre todo en entornos tan variables e inestables. Sin embargo el mayor inconveniente se presenta en la exclusividad de mirar sólo hacia el interior de la organización sin cuestionar al producto en términos de satisfacción de sus clientes pudiendo provocar el fracaso en el ámbito comercial.

- **Enfoque basado en el valor**: este enfoque señala la relación dependiente entre el precio y la calidad. La calidad de un producto no puede desligarse de su costo y su precio. Un producto será de calidad si es tan útil como los productos de la competencia y si tiene un precio inferior, o bien, si tiene un precio comparable ofrezca mayores ventajas. Un producto será de mayor calidad si el cliente percibe un mayor valor al adquirirlo siendo el valor la diferencia entre los beneficios que recibe y el costo total en que incurre. La dificultad de este enfoque surge en la identificación de los componentes del valor del producto, la importancia que cada uno de ellos tiene y el dinamismo con el que cambia el valor en el mercado.

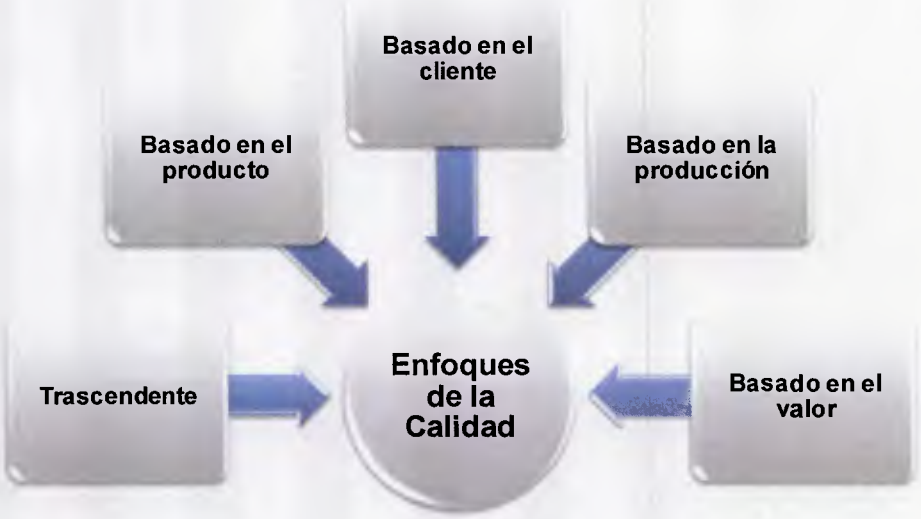

Ilustración 3. Enfoques de la Calidad.

Fuente: Francisco Miranda, Antonio Chamorro y Sergio Rubio (2007)

El Servicio.

Vértice (2008) establece que el Servicio es:

"El conjunto de prestaciones que el cliente espera – además del producto o servicio básico – como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo... Para ofrecer un servicio hace falta más que gentileza, aunque estas condiciones son imprescindibles en la atención al cliente. Así cuando un interlocutor habla por teléfono tiene que hacerlo sonriendo, y además proporcionando sin demoras la información adecuada que oriente a la persona que ha llamado al interlocutor idóneo. Se trata de un problema de métodos y no de siemple cortesía." (p. 3).

Los servicios no son de carácter material, existen a través de la experiencia o vivencia de los clientes. Un servicio logra la calidad o el nivel de excelencia cuando logra cubrir las necesidades o la demanda de un grupo que ha sido seleccionado como cliente o usuario final.

Ciclo de Mejora Contínua.

Según lo indicado en la página web Calidad-Gestion (recuperado el 6 de diciembre de 2014), el Ciclo PDCA o PHVA, que viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés "Plan, Do, Check, Act; es conocido como Círculo de Deming ya que fue el

Dr. Williams Edwards Deming uno de los primeros que utilizó este esquema en la mejora de la calidad y quien le dio un fuerte impulso para su uso.

Deming se basó en un concepto creado por Walter A. Shewhart. El Ciclo PDCA instituye una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro (4) pasos y es muy utilizado por los diversos sistemas utilizados en las organizaciones para gestionar aspectos tales como calidad (ISO 9000), medio ambiente (ISO 14000), salud y seguridad ocupacional (OHSAS 18000), o inocuidad alimentaria (ISO 22000).

Ilustración 4. Ciclo de Mejora Contínua

Fuente: http://www.calidad-gestion.com.ar (recuperado el 06-12-2014)

Etapas del ciclo PDCA en ISO 9000:

PLAN (Planificar): en esta fase se establecen los objetivos y los procesos necesarios para obtener los resultados según el resultado que se espera. Al tomar como foco el resultado esperado, difiere de otras técnicas en las que el logro o la precisión de la especificación es también parte de la mejora.

DO (Hacer): consiste en implementar los nuevos procesos previamente planificados. Si es posible, en una pequeña escala conocido en ocasiones como "Piloto".

CHECK (Verificar): pasado un período planificado con anterioridad, se vuelve a medir y a recopilar los datos de control para su análisis. Se comparan los resultados con los objetivos y especificaciones iniciales para evaluar si se ha producido la mejora esperada. Se mantiene la importancia de documentar las conclusiones.

ACT (Actuar): esta fase se basa en la modificación de los procesos según las conclusiones de la actividad anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario. Se aplican nuevas mejoras, si se han detectado errores y se documenta el proceso.

La calidad del Servicio.

Cuatrecasas (2010) concluye que la calidad del servicio está orientada a igualar o a sobrepasar las expectativas que tiene el cliente con respecto a un servicio. El incumplimiento en los servicios puede calcularse como la diferencia entre las expectativas

del cliente y lo que realmente recibe. También indica Cuatrecasas (2010) que existen cuatro (4) factores que influyen directamente sobre el cliente, éstos son los siguientes:

- Comunicación cliente-cliente: constituye uno de los factores potenciales en la determinación de las expectativas. Es la información que transmite un cliente antiguo a un cliente potencial al comunicarle sus experiencias sobre un determinado servicio. En función del grado de satisfacción se pueden generar nuevos clientes o perder muchos otros.

- Necesidades personales: lo que desea el cliente para satisfacer sus necesidades también condiciona las expectativas. Los deseos varían de un cliente a otro, ya que uno puede valorar más que el servicio sea comprensible y otro que le ofrezca gran cantidad de posibilidades.

- Experiencias anteriores: las experiencias anteriores en un mismo servicio provocan que se modifiquen las expectativas.

- Comunicación externa: es la comunicación que ofrecen las empresas a los clientes. Puede ser recibida mediante mensajes directos o indirectos.

Existen tres (3) factores que impactan en la calidad de servicio, en el desempeño y en la productividad empresarial. Éstos factores son: el personal, los procesos y las políticas de las organizaciones cuya medición se realiza, de acuerdo a la visión de la empresa, conforme a los aspectos internos que sean de interés tales como gente, productos y operaciones; conforme a la visión del cliente se mide lo que éste percibe, como por ejemplo

los beneficios que recibe, empatía, confiabilidad de los productos o servicios y el tiempo de respuesta, que se traduce en lo único que un cliente busca: soluciones.

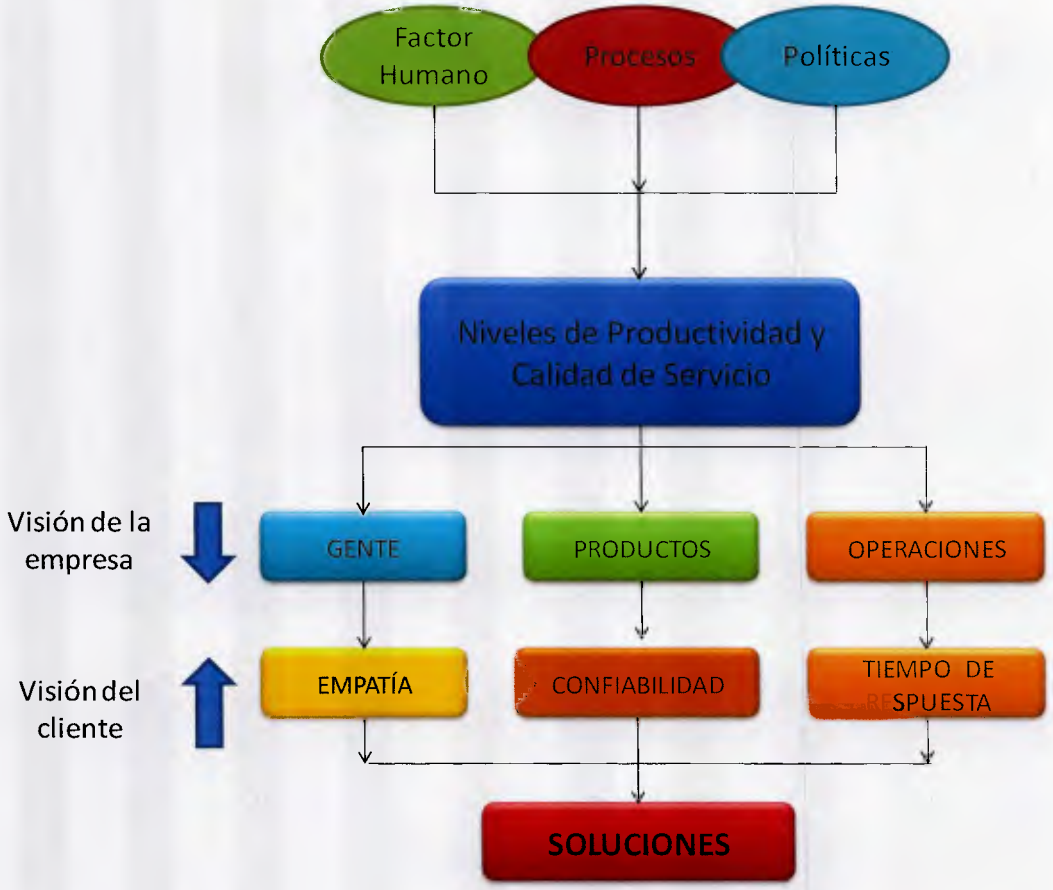

Ilustración 5. Factores que impactan en la calidad de servicio

Fuente: www.staffmexico.com/calidad.html (recuperado el 28-11-2014)

Control de la Calidad.

Control de la Calidad, según lo establece la Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2002), "es

la parte de la Gestión de la Calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad".

Según Gryna (2007), el control de calidad es el proceso empleado para cumplir con los estándares de manera consistente. El proceso de control implica observar el desempeño actual, compararlo con algún estándar y luego tomar medidas si el desempeño observado es significativamente diferente al estándar.

En la actividad de control se llevan a cabo una secuencia universal de acciones tales como:

1. Elección del evento de control, es decir, seleccionar lo que se intenta regular.
2. Establecimiento de una medición.
3. Establecimiento de estándares de desempeño: objetivos del producto y del proceso.
4. Medición del desempeño real.
5. Comparación con los estándares del desempeño real medido.
6. Actuación en relación con la diferencia.

Esta secuencia universal desde el director ejecutivo hasta los miembros de la fuerza de trabajo. La secuencia puede aplicarse como una estructura para ayudar, a los supervisores y a los equipos de trabajo, a entender y ejecutar los procesos cotidianos de la organización. Esta estructura de pasos secuenciales tiene cada vez más importancia ya que el concepto de equipo (particularmente de equipos auto dirigidos) se mantiene como una forma importante en la vida de los negociantes.

Todo proceso de control tiene los siguientes objetivos:

1. Mantener las ganancias de los proyectos de mejora.
2. Promover el análisis de la variación del proceso, basado con los datos, con el fin de identificar las oportunidades de mejora.
3. Permitir a los miembros del equipo aclarar sus responsabilidades y trabajar para lograr un estado de auto control.

En empresas de servicios, el control de calidad tiene lugar a través de la inspección realizada por la supervisión del trabajo, se ejecuta habitualmente por el jefe inmediato o por alguna persona con la jerarquía necesaria para dicho fin.

Pérez Fernandez de Velasco (2010) explica que la forma de entender la calidad ha evolucionado teniendo las siguientes interpretaciones:

- La calidad se controla.
- La calidad se autogestiona.
- La calidad se asegura.
- La calidad se gestiona.

Esta evolución no descalifica ni invalida para su uso los estadios anteriores. El resumen de la evolución de la calidad en las empresas se muestra a continuación en la Tabla I.

Tabla I. Evolución de la Calidad en la Empresa

Fuente: Pérez Fernandez de Velasco, 2010

CALIDAD	CONTROL	ASEGURAMIENTO	GESTIÓN	
Objetivo	Calidad de producto		Satisfacción del cliente (valor)	Satisfacción partes interesadas
Actividad	Control de calidad	Auditoría de la calidad	Auditoría de la calidad	
Se aplica	Al Producto (características objetivas)	A los procesos (operativos)	A todos los procesos (operativos, de apoyo, de gestión, de dirección)	
Se buscan	Defectos	Errores	Objetivos	
Modelo Referencial	P.P.I (Plan de Puntos de Inspección)	ISO 9000:1994	ISO 9001:2008	ISO 9004 EFQM
	Conformidad	Cumplimiento	Eficacia	
Personas Comportamientos	**Arreglo Reacción**	**Prevención**	**Mejora**	

PPI: Son documentos independientes que sirven para el control de una fabricación o una ejecución. En ellos se enumeran secuencialmente los distintos momentos en los que la empresa encargada y/o su cliente quieren/deben comprobar, mediante un inspector la correcta realización de esa operación.

Gestión de la Calidad.

Indica la Ley Orgánica del Sistema Venezolana para la Calidad (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2002) que la gestión de la calidad son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Pérez Fernandez de Velasco (2010) explica que la calidad se gestiona mediante técnicas de uso regular para la gestión de otras funciones empresariales, comercial y de producción, acompañadas del uso de unas metodologías y herramientas específicas. También indica que la idea de Gestión lleva implícito los conceptos de objetivo y mejora, contribuyendo a aumentar el valor agregado por el sistema de calidad.

Principios de la Calidad.

La Norma Internacional ISO 9004:2009, describe los ocho (8) principios de la calidad de la siguiente manera:

Principio 1: Enfoque al Cliente.

Las Organizaciones dependen de sus clientes por lo que deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, por tanto deben satisfacer las necesidades de sus clientes esforzándose por exceder sus expectativas.

Cumplir con el principio "Enfoque al Cliente", implica efectuar las siguientes actividades:

1. Investigar y comprender las necesidades y expectativas del cliente.
2. Asegurarse de que los objetivos de la organización están relacionados con las necesidades y expectativas del cliente.
3. Comunicar las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización.
4. Medir la satisfacción del cliente y actuar de acuerdo a los resultados.
5. Gestionar de manera sistemática las relaciones con el cliente.
6. Asegurarse de que haya un enfoque equilibrado entre la satisfacción de los clientes y la de otras partes interesadas (tales como propietarios, empleados, proveedores, financieros, comunidades locales y la sociedad en su conjunto).

Se espera que con la aplicación de este principio, se obtengan los siguientes beneficios:

- Aumento de los ingresos y de la cuota de mercado obtenido mediante respuestas flexibles y rápidas a las oportunidades del mercado.
- Aumento de la eficiencia en la utilización de los recursos de la organización para mejorar la satisfacción del cliente.
- Mejora de la fidelidad del cliente que conduce a la continuidad del negocio.

Principio 2: Liderazgo.

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la Organización: ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Cumplir con el principio "Liderazgo", implica efectuar las siguientes actividades:

1. Considerar las necesidades de todas las partes interesadas, incluyendo los clientes, los propietarios, los empleados, los proveedores, los financieros, las comunidades locales y la sociedad en su conjunto.
2. Establecer una visión clara del futuro de la organización.
3. Establecer objetivos y metas desafiantes.
4. Crear y mantener unos valores compartidos, imparcialidad y modelos de funciones éticos en todos los niveles de la organización.
5. Establecer la confianza y eliminar los temores.
6. Proporcionar a las personas los recursos, la formación y la libertad requeridos para actuar con responsabilidad y rendir cuentas.
7. Inspirar, fomentar y reconocer las contribuciones de las personas.

Se espera que con la aplicación de este principio, se obtengan los siguientes beneficios:

- Comprensión y motivación hacia el logro de las metas y los objetivos de la organización.
- Evaluación, alineación e implementación unificada de actividades.
- Aumento de comunicación entre los niveles de una organización.

Principio 3: Participación del Personal.

El personal en todos sus niveles es la esencia de la Organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas en beneficio de la Organización.

Cumplir con el principio "Participación del Personal", implica tener las siguientes actitudes en su personal:

1. Personas que comprenden la importancia de su contribución y su función en la organización.
2. Personas que identifican restricciones de su desempeño.
3. Personas que hacen suyos los problemas y asumen su responsabilidad para resolverlos.
4. Personas que evalúan su desempeño frente a sus metas y sus objetivos personales.
5. Personas que buscan de manera activa oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencia,
6. Personas que comparten libremente conocimientos y experiencia,
7. Personas que debaten abiertamente problemas y temas.

Se espera que con la aplicación de este principio, se obtengan los siguientes beneficios:

- Personas motivadas, comprometidas e implicadas en la organización.

- Innovación y creatividad al promover los objetivos de la organización.
- Personas que son responsables de su propio desempeño.
- Personas que desean participar y contribuir en la mejora continua.

Principio 4: Enfoque basado en procesos.

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un producto.

Cumplir con el principio "Enfoque basado en procesos", implica efectuar las siguientes actividades:

1. Definir de manera sistemática las actividades necesarias para obtener un resultado deseado.
2. Establecer una responsabilidad clara, incluyendo la de rendir cuentas, para gestionar las actividades clave.
3. Analizar y medir la capacidad de las actividades clave.
4. Identificar las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización.
5. Centrarse en factores tales como los recursos, los métodos y los materiales que mejorarán las actividades clave de la organización.
6. Evaluar los riesgos, las consecuencias y los impactos de las actividades sobre clientes, proveedores y otras partes interesadas.

Se espera que con la aplicación de este principio, se obtengan los siguientes beneficios:

- Costos más bajos y periodos más cortos a través del uso eficaz de los recursos.
- Resultados mejorados, coherentes y predecibles.
- Oportunidades de mejora centradas y priorizadas.

Principio 5: Enfoque de Sistema para la Gestión.

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus metas.

Cumplir con el principio "Enfoque de Sistema para la Gestión", implica efectuar las siguientes actividades:

1. Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización del modo más eficaz y eficiente posible.
2. Comprender las interdependencias entre los procesos del sistema.
3. Contar con enfoques estructurados que armonicen e integren los procesos.
4. Mejorar la comprensión de las funciones y las responsabilidades necesarias para lograr los objetivos comunes, y por tanto para reducir los obstáculos entre funciones cruzadas.

5. Comprender las capacidades de la organización y establecer limitaciones de recursos antes de actuar.
6. Centrar y definir cómo deberían operar actividades específicas dentro de un sistema.
7. Mejorar de manera continua el sistema mediante la medición y la evaluación.

Se espera que con la aplicación de este principio, se obtengan los siguientes beneficios:

- Integración y alineación de los procesos que permitan obtener los resultados deseados.
- Capacidad para centrar el esfuerzo en los procesos claves.
- Proporcionar confianza a las partes interesadas con respecto a la coherencia, la eficacia y la eficiencia de la organización.

Principio 6: Mejora Continua.

La mejora continua del desempeño global de la Organización debe ser un objetivo permanente de ésta.

Cumplir con el principio "Mejora Continua", implica efectuar las siguientes actividades:

1. Emplear un enfoque coherente en toda la organización para la mejora continua del desempeño de la organización,

2. Proporcionar a las personas formación en los métodos y herramientas de la mejora continua,

3. Hacer de la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la organización,

4. Establecer metas para guiar hacia la mejora continua y mediciones para trazarla,

5. Admitir y reconocer las mejoras.

Se espera que con la aplicación de este principio, se obtengan los siguientes beneficios:

- Ventaja en el desempeño gracias a la mejora de las capacidades de la organización,
- Alineación de las actividades de mejora en todos los niveles con los fines estratégicos de la organización,
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.

Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información.

Cumplir con el principio "Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones", implica efectuar las siguientes actividades:

1. Asegurarse de que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables.

2. Garantizar que los datos sean accesibles para aquellos que los necesiten.

3. Analizar los datos y la información usando métodos válidos.

4. Tomar decisiones y emprender acciones basadas en el análisis de los hechos, en equilibrio con la experiencia y la intuición.

Se espera que con la aplicación de este principio, se obtengan los siguientes beneficios:

- Decisiones informadas.
- Aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de las decisiones anteriores mediante la referencia a los registros de los hechos.
- Aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y las decisiones.

Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.

Cumplir con el principio "Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores", implica efectuar las siguientes actividades:

1. Establecer relaciones que equilibran las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.
2. Aunar experiencia y los recursos con los aliados.

3. Identificar y seleccionar los proveedores clave.

4. Mantener una comunicación clara y abierta.

5. Compartir información y planes futuros.

6. Establecer actividades conjuntas de desarrollo y de mejora.

7. Inspirar, alentar y reconocer las mejoras y los logros de los proveedores.

Se espera que con la aplicación de este principio, se obtengan los siguientes beneficios:

- Aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes.
- Flexibilidad y rapidez de respuestas conjuntas al mercado cambiante o a las necesidades y expectativas del cliente.
- Optimización de los costos y de los recursos.

Proceso.

Según la Norma Internacional ISO 9000:2005, un proceso es "el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"

También se indica en la Norma ISO 900:2005 que "para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión

sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como "enfoque basado en procesos".”

Proceso se define en la Ley Orgánica del Sistema Venezolana para la Calidad (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2002) como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman los elementos de entrada en resultados.

Según lo indican Chase, Jacobs y Aquilano (2009), un proceso se refiere a una parte cualquiera de una organización que toma insumos y los transforma en productos que, según espera, tendrá un valor más alto para ella que los insumos originales.

Gestión por procesos.

La gestión por procesos es una forma avanzada de gestión, tal y como lo expresa Pérez Fernandez de Velasco (2010), orientada a:

- La calidad: la gestión por procesos no es un modelo ni una forma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto que manifiesta que la calidad se gestiona. Se gestiona la Calidad:
    - Al orientar el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresa y clientes.
    - El principal criterio para el diseño de los procesos es el de añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran.

- Los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización.

- La empresa: la gestión por procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial ya que:

  - Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de procesos clave. Entendiéndose que un proceso merece ser caracterizado como clave cuando está directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas.

  - Se fundamenta en el trabajo en equipo, equipo de proceso, permitiendo hacer realidad la gestión participativa.

  - En la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la empresa, contribuyen a cohesionar la organización.

  - Busca la eficacia global (empresa) y no solo la eficiencia local (departamento).

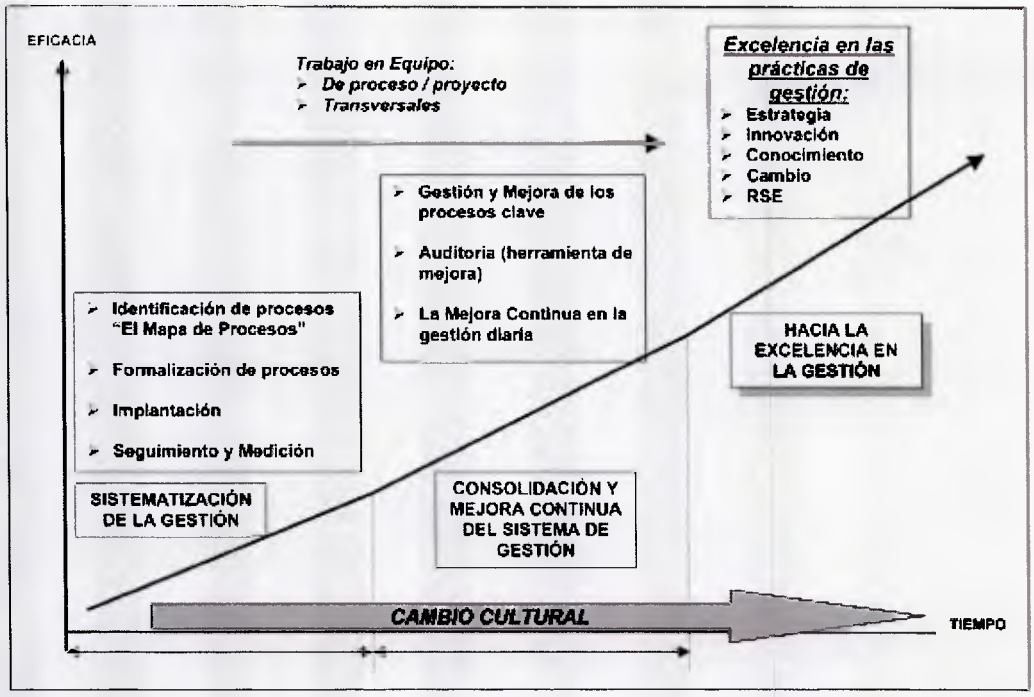

Ilustración 6. Visión Estratégica del Desarrollo de la Organización

Fuente: Pérez Fernandez de Velasco, 2010

Indicador de Gestión.

Rodríguez & Gómez (1992) definen, en su libro de FIM Productividad, al indicador como la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que se desea controlar.

Un indicador expresa la medida cuantitativa de la capacidad, desempeño o comportamiento de una organización, sistema, proceso, unidad organizativa o gestión.

Según el Glosario Iberoamericano de Términos (2012) son datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Un indicador de gestión expresa la capacidad o comportamiento de un sistema, empresa, departamento, o proceso, respecto de alguna característica, atributo o criterio de desempeño, cuya magnitud, al ser comparada con un valor de referencia, indica si existe una desviación sobre la cual se tomarán decisiones asociadas a mejora, prevención o corrección.

Eficacia.

El Glosario Iberoamericano de Términos (2012), define la eficacia como el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Según Chase, Jacobs y Aquilano (2009), eficacia significa hacer lo correcto a efecto de crear el valor máximo posible para la compañía. Por otro lado, Rodríguez & Gómez (1992) la puntualizan como el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Otros autores como Robbins & Decenzo (2002) expresan que la eficacia es hacer lo correcto, alcanzar las metas.

La Norma Internacional ISO 9000:2005 también señala que la eficacia es el "grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados"

Eficiencia.

La eficiencia es definida por el Glosario Iberoamericano de Términos (2012), como la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Mientras que la Norma Internacional ISO 9000:2005 indica que es relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Rodríguez & Gómez (1992) lo define como la medida de la capacidad que tiene un sistema de aprovechar los recursos e insumos y transformarlos en productos, sin incurrir en desperdicios, siendo cónsono con lo declarado en la Norma ISO 9000, documento en el que se define la eficiencia como la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Robbins & Decenzo (2002) indican que la eficiencia se refiere a hacer algo correctamente y lo expresan como la relación entre los insumos y los productos. También expresan que este indicador busca reducir al mínimo los costos de los recursos. Según estos autores la eficiencia y la eficacia se refieren a lo que se hace y cómo se hace, son términos distintos pero relacionados el uno con el otro.

Bases Legales

En la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999** (Asamblea Nacional Constituyente, 2000), en el Artículo 117 del capítulo correspondiente a los derechos económicos (Capítulo VII), se expresa que:

"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."

La **Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad** (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2002), a través de su Título I de Disposiciones Generales, específicamente en el Capítulo I del Objeto, del Ámbito y de las Definiciones, en sus Artículo 1, manifiesta que:

"Esta Ley 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 Venezolano 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, Reglamentaciones Técnicas y Ensayos."

La misma **Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad** también establece en su Capítulo II De los Deberes, Derechos y Garantías, en el Artículo 6:

> "Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, están obligadas a proporcionar bienes y prestar servicios de calidad. Estos bienes y servicios deberán cumplir con las reglamentaciones técnicas que a tal efecto se dicten. En el caso de que dichos bienes o servicios estén basados en normas, según lo establecido en esta Ley, para el ámbito de desarrollo voluntario de sistemas de calidad, las no conformidades de cumplimiento con normas se podrán dirimir o decidir a través de fórmulas basadas en los procedimientos de Evaluación de la Conformidad entre las partes involucradas."

La **Ley Orgánica de Telecomunicaciones de Venezuela** (Conatel, 2011) en el Título II De los derechos y deberes de los usuarios y operadores, en su Capítulo I De los Derechos y Deberes de los Usuarios, Artículo 12, indica que:

> "En su condición de usuario de un servicio de telecomunicaciones, toda persona tiene derecho a:
>
> 1. Acceder en condiciones de igualdad a todos los servicios de telecomunicaciones y a recibir un servicio eficiente, de calidad e ininterrumpido, salvo las limitaciones derivadas de la capacidad de dichos servicios…

4. Que se le facturen oportuna y detalladamente la totalidad de los cargos por los servicios que recibe, evitando incurrir en facturación errónea, tardía, o no justificada, salvo en los casos de servicios prepagados, de conformidad con el reglamento de esta Ley, que dicha facturación sea expresada en términos fácilmente comprensibles y a recibir oportunamente dicha facturación…

10. Que se atiendan a la brevedad y de manera eficaz todas sus solicitudes, quejas o reclamos derivados de la prestación del servicio y, de forma especial, exigir el cumplimiento por parte de los operadores de servicios de telecomunicaciones de parámetros de calidad mínima en la prestación de los servicios que serán establecidos para cada servicio, por la Comisión Nacional de Telecomunicaciones.

Glosario de Términos

Acuerdo de Nivel de Servicio (en inglés Service Level Agreement SLA): es un contrato escrito entre un proveedor de servicio y su cliente con objeto de fijar el nivel acordado para la calidad de dicho servicio. El ANS es una herramienta que ayuda a ambas partes a llegar a un consenso en términos del nivel de calidad del servicio, en aspectos tales como tiempo de respuesta, disponibilidad horaria, documentación disponible, personal asignado al servicio, etc. Fuente: www.itil.org, recuperado el 16 de noviembre de 2014.

Acuerdo de Nivel de Operación (en inglés Operating Level Agreement OLA): es un contrato que define las relaciones técnicas internas que son necesarias en la empresa proveedora de un servicio para dar soporte a los SLA pactados entre esta y la empresa que recibe el servicio. Los OLA especifican procesos técnicos en términos entendibles por la empresa cliente y pueden dar soporte a uno o más SLA. Fuente: www.itil.org, recuperado el 16 de noviembre de 2014.

Cliente interno: persona, departamento, aliado o accionista involucrado e interesado en la ejecución de uno o varios procesos de gestión u operación de la empresa. Fuente: propia.

Gestión: acción y efecto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Fuente: www.rae.es, recuperado el 16 de noviembre de 2014.

Gestión de Reclamos: acción realizada para dar respuesta a los clientes sobre los reclamos realizados sobre un servicio o producto. Fuente propia.

Incidencia: Acontecimiento que sobreviene en el curso de un asunto o negocio y tiene con él alguna conexión. Fuente: www.rae.es, recuperado el 16 de noviembre de 2014.

Ratio de Escalamiento de Incidencias: relación entre la cantidad de escalamientos de incidencias (reclamos de los usuarios finales); y la cantidad total de contactos realizados a través de los canales de atención al cliente.

Reclamo: acción de pedir o exigir con derecho o con instancia algo. Fuente: www.rae.es, recuperado el 16 de noviembre de 2014.

Resolutor: área responsable de resolver técnicamente una incidencia o reclamo escalado por un usuario final. Fuente: propia.

Resolutividad: porcentaje de cumplimiento de acuerdos de niveles de servicio. Relación entre la cantidad de incidencias (reclamos) cerrados en el tiempo prometido y el total de incidencias escaladas en el período de un mes.

Remedy: herramienta de gestión a través del cual se escalan o registran los reclamos de los usuarios finales para la respectiva solución por parte de uno o varios resolutores. Fuente: propia.

Usuario Final: persona, empresa o comunidad que contrata y disfruta de un servicio. Fuente: propia.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de la Investigación

Según Balestrini (2002), los proyectos factibles son aquellas investigaciones que proponen la formulación de modelos, sistemas, entre otros, que dan soluciones a una realidad o problemática real planteada, la cual fue sometida con anterioridad a estudios de las necesidades a satisfacer. (p. 9)

Un proyecto factible según la UPEL (2006) consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales.

De la misma manera, Arias (2006) indica que un proyecto factible "se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización" (p. 134).

Un proyecto factible o investigación proyectiva, según Hurtado (2008), consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores

involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo (p. 47).

De lo antes mencionado se puede señalar que la investigación que se propuso estará basada en un proyecto factible por cuanto consiste en elaborar una propuesta de un plan de mejora resultante de un diagnóstico de la situación actual y el análisis de los procesos que conforman al sistema de gestión de reclamos, basado en los ocho (8) principios de la calidad.

Adicionalmente, según Balestrini (2002), los proyectos descriptivos, describen con mayor precisión las singularidades de una realidad estudiada, ejemplo: una comunidad, características de un tipo de gestión, la conducta de un individuo o grupo. Estos destacan el contenido de los objetivos y requerimientos de un esquema de investigación con un grado de confiabilidad. (p. 8).

Arias (2006) también destaca que la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

De este modo, el presente proyecto de trabajo especial de grado se considerará descriptivo ya que se realizará el análisis del sistema de gestión en estudio a través de la caracterización de sus procesos

En cuanto al diseño de la investigación, Arias (2006) expone que es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado, definido por el

origen de los datos, tanto primarios, en diseños de campo como secundarios en estudios documentales y la manipulación o no de las condiciones en las cuales se realiza el estudio (p. 26).

Además Palellas y Martins (2006) plantean que dentro del diseño no experimental, se puede desarrollar un tipo de investigación de campo, la cual definen como "la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables."(p. 97)

Por lo antes descrito, este proyecto factible y descriptivo se llevará a cabo a través de un diseño de investigación de campo, con carácter no experimental, sin control ni manipulación de las variables en los procesos para observar los efectos que se producen.

Operacionalización de los Objetivos de la Investigación

A continuación se detalla la operatividad de los objetivos específicos del presente proyecto de trabajo especial de grado.

En el primer objetivo específico, que consiste en caracterizar los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Reclamos, se plantearán dimensiones, indicadores e instrumentos de validación acordes con la identificación del proceso general a ser estudiado y mejorado.

Tabla II. Operacionalización de Objetivo Específico N° 1.

Fuente: Propia

Objetivo específico N° 1. Caracterizar los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Reclamos.			
Variable	**Dimensión**	**Indicador**	**Instrumento**
Procesos que conforman el Sistema de Gestión de Reclamos	Procesos Operativos	Procedimientos y manuales de gestión Registros de la gestión	Observación directa Entrevistas a expertos
Procesos que conforman el Sistema de Gestión de Reclamos	Procesos de apoyo	Procedimientos y manuales de operación Registros de la operación	Observación directa Entrevistas a expertos

Se realizará la caracterización de los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de Reclamos de la empresa detallando las entradas, lineamientos, soportes o apoyo, así como las fases de prestación del servicio y sus respectivas entregas a los clientes o usuarios finales.

En el segundo objetivo específico, en el cual se plantea analizar los datos históricos de los indicadores de los procesos del Sistema de Gestión de Reclamos, se revisarán los registros de datos por cada proceso en estudio.

Tabla III. Operacionalización de Objetivo Específico N° 2.

Fuente: Propia

Objetivo específico N° 2. Analizar los datos históricos de los indicadores de los procesos del Sistema de Gestión de Reclamos.			
Variable	**Dimensión**	**Indicador**	**Instrumento**
Históricos de los indicadores	Desempeño del Proceso operativo	Comportamiento, eficacia y eficiencia del proceso	Data histórica de los indicadores de gestión
Históricos de los indicadores	Desempeño de los procesos de apoyo	Comportamiento, eficacia y eficiencia del proceso	Data histórica de los indicadores de gestión

En el tercer objetivo, en el que se realizará un diagnóstico de los procesos en función de los Principios de la Calidad, se plantearán dimensiones acordes con los ocho (8)

principios de la calidad a fin de diagnosticar las brechas existentes por cada principio en cada proceso o actividad a ser analizada. De la misma manera se declaran los indicadores e instrumentos de validación que aportarán mayor información de la variable bajo análisis.

Tabla IV. Operacionalización de Objetivo Específico N°3.

Fuente: Propia

Objetivo específico N° 3. Realizar un diagnóstico de los procesos en función de los Principios de la Calidad.			
Variable	**Dimensión**	**Indicador**	**Instrumento**
Diagnóstico de los procesos	Enfoque al cliente	Identificación del cliente y sus necesidades	Tormenta de ideas Entrevistas a supervisores de equipos Diagrama matricial de procesos vs clientes y requisitos conocidos
		Gestión operativa orientada al cliente	Encuesta a personal partícipe de los procesos
		Medición de la satisfacción del cliente y actuación en base a los resultados	Encuesta de satisfacción del cliente en gestión de reclamos
	Liderazgo	Compromiso de los líderes en términos de visión, estrategia y comunicación	Encuesta a personal partícipe de los procesos
		Visión común de objetivos y metas	Diagrama de afinidad de objetivos y metas
		Clima laboral	Encuesta a personal

Objetivo específico N° 3. Realizar un diagnóstico de los procesos en función de los Principios de la Calidad.			
Variable	**Dimensión**	**Indicador**	**Instrumento**
			partícipe de los procesos
Diagnóstico de los procesos	Participación del personal	Estímulo a la participación	Encuesta a personal partícipe de los procesos
		Orientación a la participación	Encuesta a personal partícipe de los procesos
		Habilidad para el trabajo en equipo	
	Enfoque basado en procesos	Orientación a los procesos	Mapa de procesos de situación inicial Diagrama de interrelación
		Gestión de actividades y recursos	Diagrama matricial de actividades y recursos vs desperdicios
		Control de procesos	Puntos de control por procesos Métodos de control de procesos del sistema Diagrama de control
	Enfoque de sistema para la gestión	Visión de sistemas	Mapa de procesos
		Coordinación, cooperación y articulación	Matriz de procesos vs trabajo en equipo

Objetivo específico N° 3. Realizar un diagnóstico de los procesos en función de los Principios de la Calidad.			
Variable	**Dimensión**	**Indicador**	**Instrumento**
Diagnóstico de los procesos	Mejora continua	Orientación y compromiso con la mejora	Diagrama de barras con cantidad de acciones de mejora ejecutadas Diagrama de afinidad de acciones reactivas vs proactivas
		Disposición al cambio	Entrevista a Supervisores de los procesos
	Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Consenso en la toma de decisiones	Entrevista a Supervisores de los procesos
		Decisiones basadas en información objetiva	Diagrama de estrategias implementadas basadas en números
	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Acuerdo entre las partes	Hoja de control de resolutores y reclamos vs acuerdos existentes
		Conocimiento de los proveedores	Tormenta de ideas Entrevista a supervisores
		Cumplimiento de acuerdos	Histórico de cumplimiento de acuerdos

Realizar el análisis partiendo de los ocho (8) principios de la calidad, considerando los desperdicios aceptados y documentados ampliamente, permitirá diagnosticar los desperdicios existentes en cada proceso del sistema que generan las oportunidades de

mejora en términos de eficiencia y eficacia de la gestión de reclamos. De la misma manera se realizará una valoración numérica, con la ponderación de cada dimensión señalada en la operacionalización del tercer objetivo específico, a fines de elaborar un indicador que aplique para monitorear la mejora posterior a la puesta en marcha del plan de acción a diseñar y proponer en este estudio.

Con el desarrollo del cuarto objetivo específico, diseñar un plan de acción para mejorar los procesos del Sistema de Gestión de Reclamos, se espera diseñar un plan de acciones de mejoras por cada principio de la calidad en función de los indicadores de eficacia y eficiencia.

Tabla V. Operacionalización de Objetivo Específico N° 4.

Fuente: Propia

Objetivo específico N° 4. Diseñar un plan de acción para mejorar los procesos del Sistema de Gestión de Reclamos.			
Variable	**Dimensión**	**Indicador**	**Instrumento**
Plan de acción	Mejoras en procesos de apoyo	Nuevos estándares de eficiencia y eficacia Nuevos procedimientos	Tormenta de ideas Diagrama de afinidad Diagramación de procesos y procedimientos

Objetivo específico N° 4. Diseñar un plan de acción para mejorar los procesos del Sistema de Gestión de Reclamos.			
Variable	**Dimensión**	**Indicador**	**Instrumento**
Plan de acción	Mejoras en proceso operativo	Nuevos estándares de eficiencia y eficacia Nuevos procedimientos	Tormenta de ideas Diagrama de afinidad Diagramación de procesos y procedimientos

Cada acción se registrará en un único Proyecto de Mejora a través del cual se realizará el seguimiento y la distribución de asignaciones entre los ejecutores actuales de los procesos bajo estudio.

Condiciones éticas

Consideraciones éticas del reglamento interno del Colegio de Ingenieros de Venezuela. (www.civ.net.ve, 2014; recuperado el día 16 de noviembre de 2014).

Código de ética para miembros de la Organización PMI (Project Management Institute), mediante el cual se exhorta a los profesionales a mantener altos estándares de conducta íntegra y profesional, aceptar las responsabilidades de sus acciones, buscar continuamente la mejora de sus capacidades profesionales, practicar el ejercicio de la profesión con justicia y honestidad, motivar a otros profesionales del área a manejarse de forma ética y profesional.

Los datos que se obtendrán corresponden a datos reales y se mantendrá en todo momento la confidencialidad de las fuentes de información.

Población y muestra objeto de estudio

Hernández, Fernández y Baptista (2006) establecen que la población es todo aquello a ser estudiada y sobre la cual se pretende garantizar los resultados. Así, la población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Tamayo (2000) también indica que una población está definida por sus características definitorias, por tanto el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. (p. 30)

La población considerada para este proyecto de grado corresponde a una de las entidades gerenciales de una empresa de servicios de telecomunicaciones, encargada de gestionar, solucionar y disminuir la generación de reclamos o incidencias que se presentan en los usuarios finales. La Gerencia bajo estudio y los procesos a ser analizados están conformados por 4 Supervisores y 28 Especialistas distribuidos en 4 áreas de gestión con alcances y funciones definidas.

Con respecto a la muestra, como lo indica Sabino (1992) es "una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo" (p. 99). La selección de la muestra para la recolección de la información será considerada como la totalidad de la población por ser un pequeño número de personas las que participan en los procesos a estudiar.

Técnicas e instrumentos para la recolección de los datos

Para obtener la información se harán uso de las siguientes técnicas de recolección de datos: Observación directa, entrevistas no estructuradas a expertos de los procesos, encuesta, extracción de data de sistemas y aplicativos de gestión operativa. Con estas técnicas se espera lograr los objetivos para identificar un plan de mejora que contribuya con el incremento de la eficacia y eficiencia en el Sistema de Gestión de Reclamos de la empresa. A continuación se detalla cada técnica a ser empleada:

- Observación directa o científica, Sabino (1992) la describe como:

> ...el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación. Dicho de otro modo,

observar científicamente es percibir activamente la realidad exterior con el propósito de obtener los datos que, previamente, han sido definidos como de interés para la investigación. (p. 117).

- Entrevistas estructuradas a expertos de los procesos, concluye Sabino (1992) que:

La entrevista desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Por razones obvias sólo se emplea, salvo raras excepciones, en las ciencias humanas. (p. 122).

- Encuesta o cuestionario, según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006) es "...conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir." (p.310).

- Extracción de data de aplicativos de gestión operativa, se refiere a la búsqueda de datos registrados en los sistemas de gestión que aplica a cada proceso a ser analizado.

Los instrumentos a emplear como medios de recolección y almacenamiento de la información serán los siguientes:

- Fichas de información para indicadores de gestión

- Formato de documentación de procedimientos con ciclo PDCA

- Encuestas de Great Place to Work (GPTW)

- Matrices de data histórica y bases de datos de registros de incidencias

- Formato de valoración de grado de cumplimiento de los Principios de la Calidad

Técnicas para el análisis de los datos

Hurtado (2008) explica que las técnicas de análisis son los procedimientos utilizados para la recolección de datos, indicando además que la selección de los instrumentos de recolección implica determinar cuáles medios apoyarán al investigador a obtener la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación.

El análisis de los datos de este proyecto se llevará a cabo en función de la naturaleza de los mismos. Los datos numéricos se analizarán bajo una agrupación en intervalos y tabulados en tablas estadísticas, se hará uso de gráficos y herramientas de calidad para su evaluación. Los datos verbales se conceptualizarán y se transformarán en resultados numéricos, para ello se mostrará el resultado en tablas con información organizada, agrupada y ordenada por afinidad y codificados para procesarlos luego como datos numéricos en cuadros estadísticos.

Las tablas con el resultado del diagnóstico, se organizarán de la siguiente manera:

N° Requisito **Situación Actual** **Valoración**

En el número de requisito, se registrará el número correlativo y la exigencia por cada uno de los ocho (8) Principios de Calidad. Se considera exigencia a las actividades que se deben cumplir y que fueron identificadas en las Bases Teóricas de este documento.

En la situación actual, se documentarán las acciones que se ejecuten en el Sistema de Gestión de Reclamos para el momento de la evaluación.

En la valoración, se indicará el grado de cumplimiento del requisito por parte del Sistema de Gestión, en función de la siguiente escala tipo semáforo:

100	50	0
Cumple	Con oportunidades de mejora	No cumple

Posteriormente se presentará la evaluación de cada Principio de Calidad, en una tabla estructurada en base al requisito, su valoración, peso y resultado ponderado, tal y como se muestra a continuación:

Tabla VI. Formato de Diagnóstico y Valoración por Principio.

Fuente: Propia

REQUISITOS DE PRINCIPIO ENFOQUE AL CLIENTE	PESO	VALORACIÓN OBTENIDA	RESULTADO POR REQUISITO	RESUMEN DE DIAGNÓSTICO
	A	B	C	
RESULTADO	∑A	∑B	∑AxB	X% de cumplimiento; donde X=∑AxB/∑A Mayor a 80 Cumple: (**Verde**) Entre 50 y 80 Alerta: (**Amarillo**) Menor a 50: No cumple (**Rojo**)

La evaluación se realizará en base a un total de 100 puntos, distribuidos equitativamente entre los cuarenta y nueve (49) requisitos a considerarse para el diagnóstico de brechas de cumplimiento del Sistema de Gestión de Reclamos. Por lo que el peso (A) tendrá el valor de dos (2) por cada ítem evaluado, a excepción de dos (2) requisitos, el número cuatro (4) asociado a la Satisfacción del Cliente y el número veintinueve (29) orientado a la armonía e integración de procesos, que por ser elementos claves en todo Sistema de Gestión se les otorgará un punto adicional en comparación con el resto de los ítems.

A continuación se detallan los Principios de la Calidad junto a sus requisitos y la distribución de pesos realizada.

Tabla VII. Distribución de Pesos por Principios de la Calidad

Fuente: Propia

	PRINCIPIO DE LA CALIDAD Y REQUISITOS A EVALUAR	PESO
	ENFOQUE AL CLIENTE	**13**
1	Se comprenden las necesidades y las expectativas del cliente	2
2	Los Objetivos de la organización están relacionados con las necesidades y expectativas del cliente	2
3	Comunica las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización	2
4	Mide la satisfacción del cliente y actúa de acuerdo a los resultados	3
5	Se gestiona de manera sistemática las relaciones con el cliente	2
6	Se asegura de que haya un enfoque equilibrado entre la satisfacción de los clientes y la de otras partes interesadas (tales como propietarios, empleados, proveedores, financieros, comunidades locales y la sociedad en su conjunto)	2
	LIDERAZGO	**14**
7	Se consideran las necesidades de todas las partes interesadas	2
8	Se establece una visión clara del futuro de la organización	2

	PRINCIPIO DE LA CALIDAD Y REQUISITOS A EVALUAR	PESO
9	Se establecen objetivos y metas desafiantes	2
10	Crean y mantienen unos valores compartidos, imparcialidad y modelos de funciones éticos en todos los niveles de la organización	2
11	Establecen la confianza y eliminan los temores	2
12	Proporcionan a las personas los recursos, la formación y la libertad requeridos para actuar con responsabilidad y rendir cuentas	2
13	Inspiran, fomentan y reconocen las contribuciones de las personas	2
	PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL	**14**
14	Las personas comprenden la importancia de su contribución y función en la organización	2
15	Las personas identifican restricciones de su desempeño	2
16	Las personas hacen suyos los problemas y asumen su responsabilidad para resolverlos	2
17	Las personas evalúan su desempeño frente a sus metas y sus objetivos personales	2
18	Las personas buscan de manera activa oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencias	2
19	Las personas comparten libremente conocimientos y experiencia	2
20	Las personas debaten abiertamente problemas y temas	2

	PRINCIPIO DE LA CALIDAD Y REQUISITOS A EVALUAR	PESO
	ENFOQUE BASADO EN SUS PROCESOS	**12**
21	Definen de manera sistemática las actividades necesarias para obtener un resultado deseado	2
22	Establecen una responsabilidad clara, incluyendo la de rendir cuentas, para gestionar las actividades clave	2
23	Analizan y miden la capacidad de las actividades claves	2
24	Identifican las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización	2
25	Se centran en factores tales como los recursos, los métodos y los materiales que mejorarán las actividades clave de la organización	2
26	Evalúan los riesgos, las consecuencias y los impactos de las actividades sobre clientes, proveedores y otras partes interesadas	2
	ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN	**15**
27	Estructuran un sistema para alcanzar los objetivos de la organización del modo más eficaz y eficiente posible	2
28	Comprenden las interdependencias entre los procesos del sistema	2
29	Tienen enfoques estructurados que armonizan e integran los procesos	3
30	Mejoran la comprensión de las funciones y las responsabilidades necesarias para lograr los objetivos comunes, y por tanto para reducir los obstáculos entre funciones cruzadas	2
31	Comprenden las capacidades de la organización y establecen limitaciones de recursos antes de actuar	2

	PRINCIPIO DE LA CALIDAD Y REQUISITOS A EVALUAR	PESO
32	Centran y definen cómo deberían operar actividades específicas dentro de un sistema	2
33	Mejoran de manera continua el sistema mediante la medición y la evaluación	2
	MEJORA CONTÍNUA	**10**
34	Emplean un enfoque coherente en toda la organización para la mejora continua del desempeño de la organización	2
35	Proporcionan a las personas formación en los métodos y herramientas de la mejora continua	2
36	Hacen de la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la organización	2
37	Establecen metas para guiar hacia la mejora continua y mediciones para trazarla	2
38	Admiten y reconocen las mejoras	2
	ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES	**8**
39	Se aseguran de que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables	2
40	Hacen los datos accesibles para aquellos que los necesiten	2
41	Analizan los datos y la información usando métodos válidos	2
42	Toman decisiones y emprenden acciones basadas en el análisis de los hechos, en equilibrio con la experiencia y la intuición	2

	PRINCIPIO DE LA CALIDAD Y REQUISITOS A EVALUAR	PESO
	RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR	**14**
43	Establecen relaciones que equilibran las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo	2
44	Aunan experiencia y los recursos con los aliados	2
45	Identifican y seleccionan los proveedores clave	2
46	Mantienen una comunicación clara y abierta	2
47	Comparten información y planes futuros	2
48	Establecen actividades conjuntas de desarrollo y de mejora	2
49	Inspiran, alentan y reconocen las mejoras y los logros de los proveedores	2

Posteriormente, se representarán los resultados por cada Principio y el Global por los ocho (8) Principios de Calidad, haciendo uso de una gráfica Radial con la que se podrán identificar rápidamente los puntos de atención y mayores brechas existentes en el Sistema de Gestión de Reclamos.

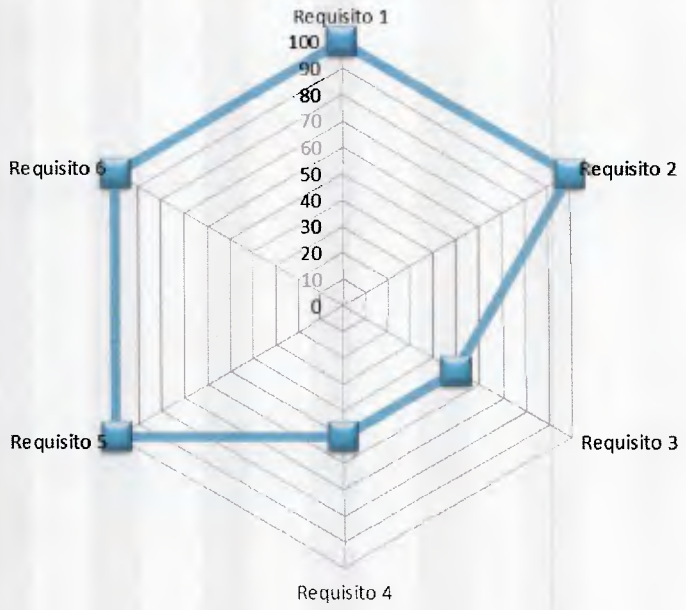

Ilustración 7. Gráfica Radial por requisito del Principio de la Calidad

Fuente: prop*i*a

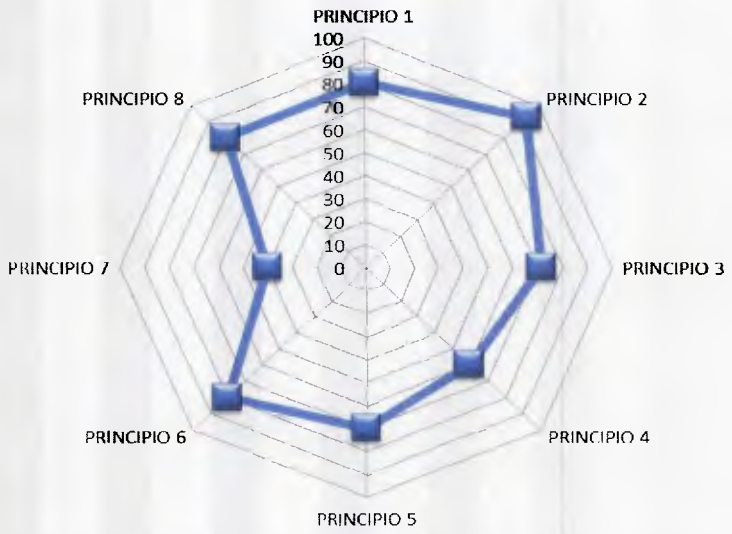

Ilustración 8. Gráfica Radial Global de los Principios de la Calidad

Fuente: prop*i*a

CAPÍTULO IV

LA EMPRESA

La empresa bajo estudio es una empresa de Telecomunicaciones que presta sus servicios en Venezuela. La actividad de la empresa está enfocada en los negocios de Telefonía Fija, Televisión, Internet Móvil y Telefonía Móvil con tecnología GSM 3G y LTE 4G. Es una empresa que garantiza la estabilidad de empleo a más de 3.000 personas, que laboran en la empresa de forma directa e indirecta. De la misma manera, contribuye a mejorar la calidad de vida en las comunidades, a través de proyectos de responsabilidad social, que aportan bienestar directo a los ciudadanos y ciudadanas del país.

La empresa, ofrece sus servicios a más de 10 millones de usuarios, quienes disfrutan de sus productos en base a la capacidad de los planes y servicios de valor agregado que activen en sus cuentas. Día a día, la Organización se ocupa de mantener la fidelidad de sus clientes y usuarios a través de la implantación de tecnologías y productos que se adapten a las necesidades del mercado y a la de sus usuarios finales.

En pro de su crecimiento y la de su contribución con el progreso del país, enfoca sus acciones en la mejora y ampliación de su red de telecomunicaciones así como en proyectos de sostenibilidad y eficiencia operativa.

En su visión y estrategia plantea mantenerse competitivo en un entorno nacional e internacional cambiante, así como la disminución de aspectos e impactos ambientales que surgen de su actividad económica.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

Descripción de la Situación Actual

Caracterización del Negocio.

A través de la observación directa, de la investigación de documentos públicos en la Web Corporativa y de las entrevistas tanto al 100% del nivel Supervisor, cinco (5) Supervisores, como al 83% de las personas que ejecutan los procesos de apoyo y los operativos, treinta (30) de los treinta y seis (36) que lo integran; se levantó la información que permitió las caracterizaciones que a continuación se detallan.

La caracterización del negocio, de la empresa en estudio, se muestra en la ilustración número 9. En esta caracterización, se identifican los aspectos externos e internos que conforman al Sistema General de la Empresa.

Los aspectos externos corresponden a los siguientes elementos:

- La Competencia, formada por las empresas de servicios de telefonía, internet y TV, privados y nacionalizados, del país.
- El Entorno, conformado por los aspectos económicos global y nacional; las regulaciones, leyes, normativas y providencias relacionadas con telecomunicaciones, el trabajo, el ambiente y mecanismos de seguridad de la nación y sus ciudadanos y ciudadanas; y por los clientes que cada día aumentan sus

conocimientos en la tecnología y se forman como críticos en cuanto a calidad de servicio se refiere.

- La Tecnología, corresponde a las plataformas tecnológicas GSM 3G y LTE 4G; los software (SW) y hardware (HW); y las redes LAN, WAN e Internet.

- Alianzas Estratégicas, proveedores de servicios, otras operadoras para información e interconexión, marcas de equipos, tiendas franquiciadas para la venta de líneas.

Los aspectos internos están representados por los siguientes elementos:

- Proveedores

- Insumos con sus atributos

- Principales Procesos con sus desperdicios

- Servicios (Salidas) con sus atributos

- Clientes

Ilustración 9. Caracterización del Negocio

Fuente: propia

Caracterización del Proceso de Atención al Cliente.

De los procesos del Negocio, se extrae el proceso de Atención al Cliente, en el cual se ubica el proceso de Gestión de Reclamos que es objeto de estudio.

La caracterización del proceso de Atención al Cliente se muestra en la ilustración número 10. En esta caracterización, se identifican los procesos de valor que se ejecutan para atender y gestionar las solicitudes, activaciones y reclamos de los usuarios existentes y potenciales.

El proceso de Atención al Cliente está conformado por los siguientes sub procesos:

- Gestión de venta de equipos terminales fijos, móviles, Internet Móvil y TV
- Gestión de nuevas altas (líneas masivas y PYME)
- Atención de reclamos de fallas y ajustes
- Gestión de cambios en la cuenta
- Gestión de servicio técnico
- Gestión de información al cliente

Ilustración 10. Caracterización del Proceso de Atención al Cliente

Fuente: propia

Caracterización de los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Reclamos.

La caracterización del Sistema de Gestión de Reclamos se muestra en la ilustración número 11. El Sistema está conformado por cuatro (4) procesos de gestión, clasificados en dos (2) grupos:

- Procesos Operativos:
    - Gestión de reclamos de fallas de aprovisionamiento: proceso que abarca desde la recepción del reclamo del usuario, por falla de aprovisionamiento de Voz, SMS, Datos (navegación 3G y 4G) o Roaming Internacional; hasta la solución del inconveniente que presente el usuario.
    - Gestión de reclamos de ajustes: este proceso consiste en la recepción del reclamo del usuario, por motivo de cobros errados e inconvenientes de facturación en la cuenta del cliente; hasta la solución con un ajuste monetario y/o con una respuesta de cierre del caso al usuario que escala el inconveniente.
- Procesos de Apoyo:
    - Gestión de Monitoreo y Control: proceso cuya función principal, es la de generar los reportes con los resultados de los indicadores operativos derivados de la Gestión de Reclamos. Abarca desde la extracción de los

datos, registrados en el sistema utilizado para realizar el escalamiento del reclamo, hasta el análisis del comportamiento de los indicadores para la aplicación de acciones consiguientes.

- Gestión de Optimización de Gestión: este proceso comprende la gestión de análisis de los procesos de atención de reclamos, las auditorías de calidad de cierre de los casos gestionados por los trece (13) Back Office existentes en la empresa, y la implantación de nuevos procesos, procedimientos e instrucciones de trabajo para la atención de reclamos en nuevos productos y servicios.

La caracterización de los Procesos Operativos del Sistema de Gestión de Reclamos se detalla en la ilustración número 12, mientras que la de los Procesos de Apoyo se muestra en la ilustración número 13.

Los procedimientos del Sistema se detallan en los anexos 1, 2, 3, 4, 5 y 6 de este documento.

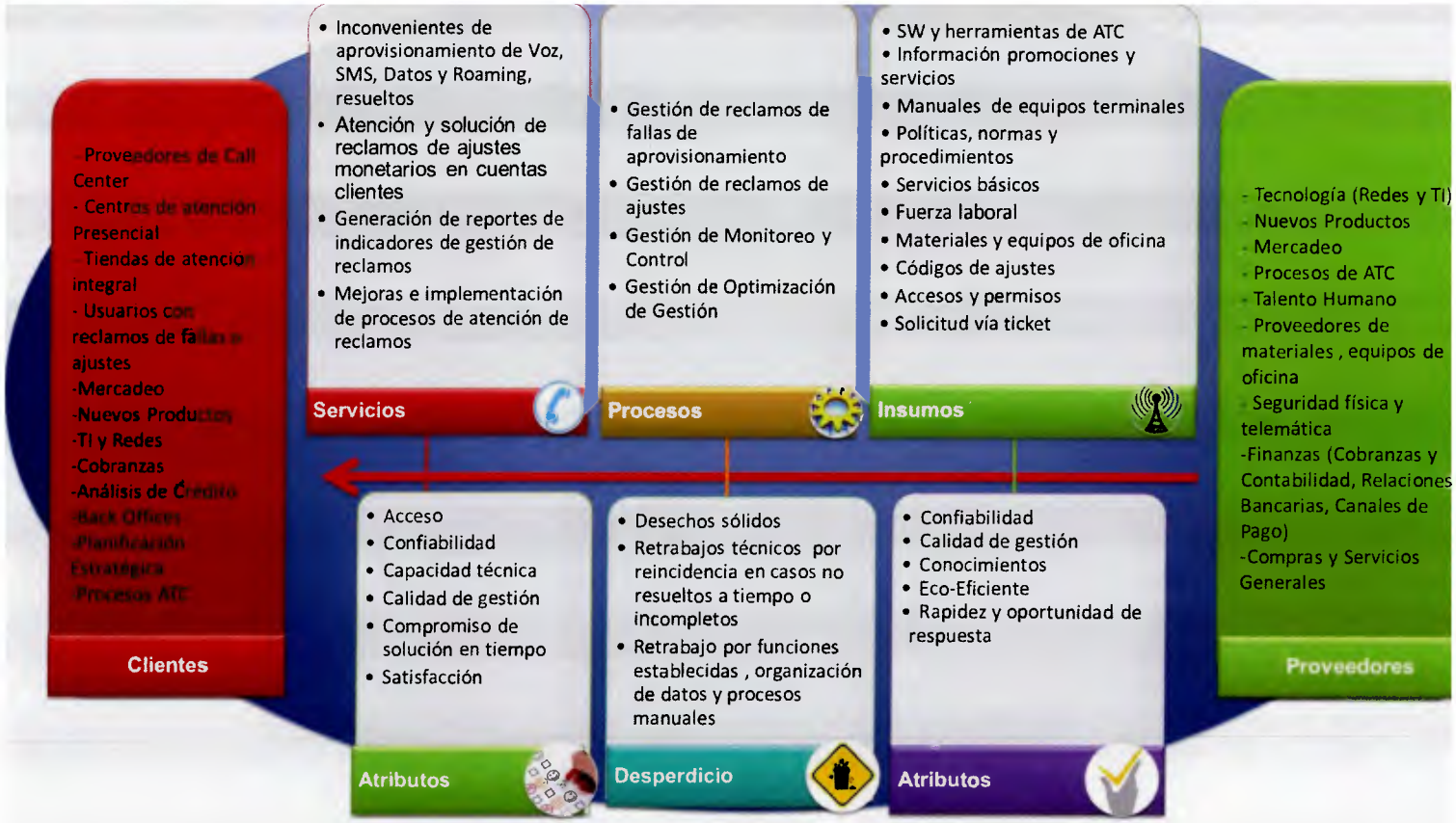

Ilustración 11. Caracterización del Proceso de Gestión de Reclamos

Fuente: propia

Ilustración 12. Caracterización Procesos Operativos del Sistema Gestión de Reclamos

Fuente: propia

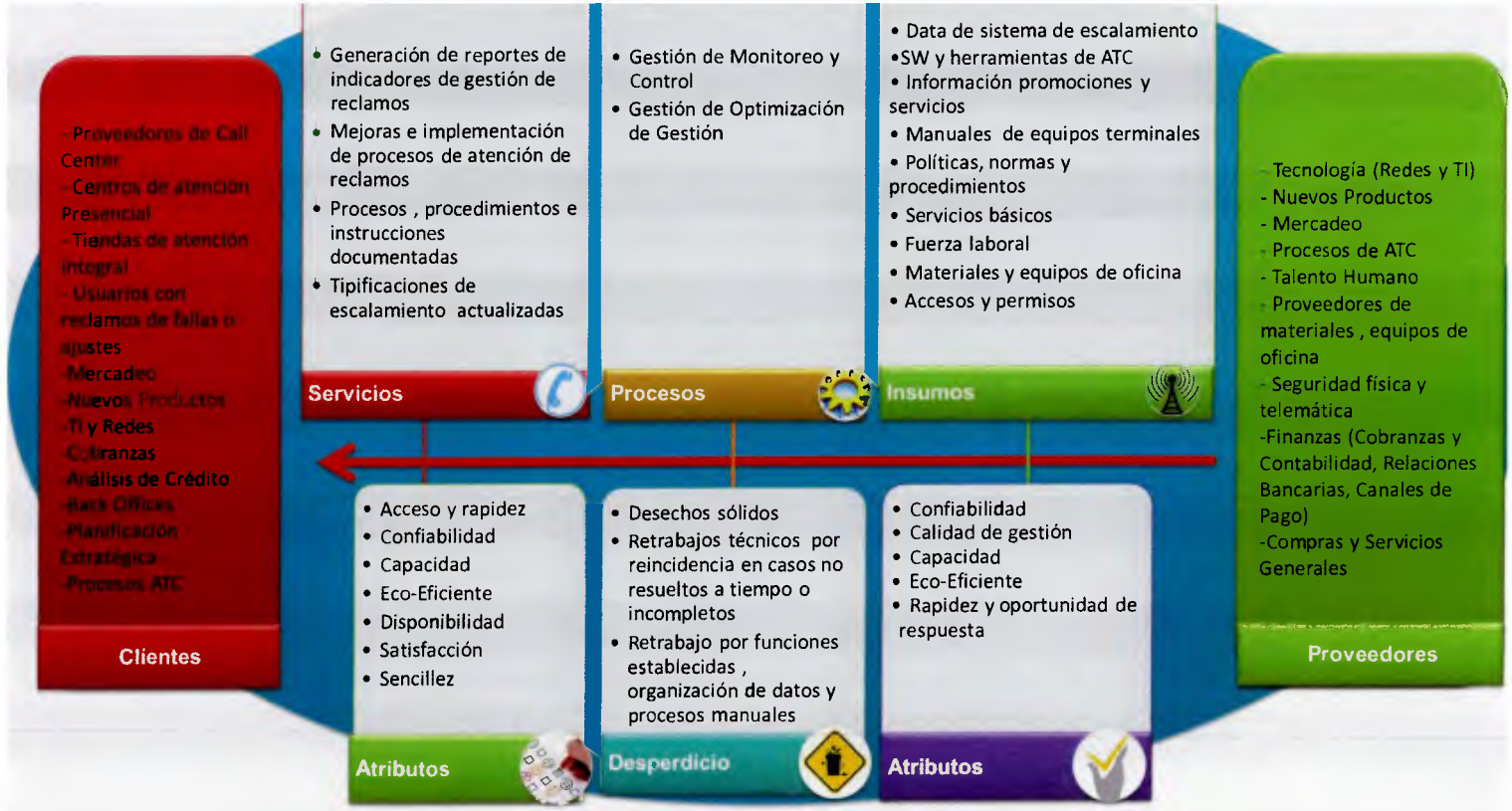

Ilustración 13. Caracterización Procesos de Apoyo Sistema de Gestión de Reclamos

Fuente: propia

Datos históricos de los indicadores de los procesos del Sistema de Gestión de Reclamos.

A continuación se presentan los datos históricos del desempeño de los procesos de operación y de apoyo que conforman al Sistema de Gestión de Reclamos.

Desempeño del Proceso operativo "Gestión de Fallas de Aprovisionamiento"

Tabla VIII. Resultado de eficacia del proceso Gestión de Fallas de Aprovisionamiento

Fuente: Propia

GRUPO RESOLUTOR	GESTIÓN TÉCNICA FALLAS DE APROVISIONAMIENTO				
MÉTRICA/ MES	Inc Escaladas	% Escalamiento (con respecto a los contactos de usuario final)	Inc Resueltas	Inc pendientes próximo mes	% Resolutividad
ene-14	16.609	13,36%	12.567	**4.042**	99,93%
feb-14	12.921	18,15%	13.699	-778	99,77%
mar-14	12.148	13,00%	12.410	-262	99,81%
abr-14	15.029	14,57%	14.554	**475**	99,27%
may-14	15.819	14,00%	15.863	-44	98,86%
jun-14	11.982	13,79%	11.993	-11	97,48%
jul-14	11.390	14,30%	12.613	-1.223	99,62%
ago-14	18.520	18,59%	12.198	**6.322**	97,78%
sep-14	20.229	21,00%	19.978	**251**	99,53%
oct-14	15.326	18,22%	19.667	-4.341	98,80%
nov-14	13.732	18,07%	11.698	**2.034**	99,24%
dic-14	11.947	15,94%	16.352	-4.405	98,80%
ene-15	14.837	18,82%	11.155	**3.682**	98,58%
feb-15	10.874	12,51%	10.741	**133**	98,24%

GRUPO RESOLUTOR	GESTIÓN TÉCNICA FALLAS DE APROVISIONAMIENTO				
MÉTRICA/ MES	Inc Escaladas	% Escalamiento (con respecto a los contactos de usuario final)	Inc Resueltas	Inc pendientes próximo mes	% Resolutividad
Promedio	**14.383**	**16,02%**	**13.963**	**420**	**98,98%**
Objetivo (2015)	-	13%	-	-	96,00%

La Gestión de Fallas de Aprovisionamiento representa el 16% de los reclamos e inconvenientes por los cuales los usuarios finales hacen contacto en los canales de atención al cliente, presencial o vía Call Center, siendo uno de los tres (3) grupos resolutores con mayor cantidad de incidencias mensuales recibidas. En este grupo resolutor se ha resuelto un promedio de 13.963 incidencias, correspondientes al 97,07% de los casos recibidos en los catorce (14) meses de histórico considerados para el estudio del proceso. En dicho histórico se obtuvo el 50% de períodos en los que se lograron gestionar y cerrar más incidencias de las escaladas en el mes, éstas provenientes de reclamos pendientes en meses anteriores.

Para analizar el resto de los indicadores operativos de la Gestión de Fallas de Aprovisionamiento y explicar su comportamiento se muestran las siguientes gráficas de datos.

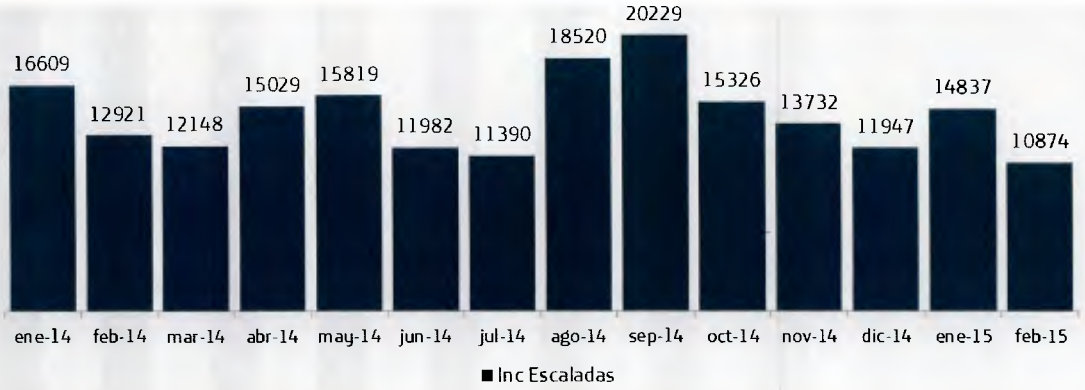

Ilustración 14. Escalamiento de Incidencias Gestión Técnica de Fallas de Aprovisionamiento

Fuente: propia

El escalamiento de incidencias por fallas de Voz y SMS presenta un comportamiento variable durante el año con incrementos derivados de:

1. Períodos vacacionales en los meses de enero, abril y agosto así como también el mes de incremento por nuevas activaciones con la promoción "Madres" en el mes de mayo, que implican mayor demanda en la Red, por parte de los usuarios para mantenerse comunicados, e impactan en la calidad del servicio de Voz y SMS; y

2. Una (1) falla puntual en el servicio entre el mes de agosto y septiembre.

En la ilustración número 15 se muestra el comportamiento del ratio de escalamiento que se obtiene de la relación entre la cantidad de incidencias, por inconvenientes de Voz y

SMS, y la cantidad de contactos totales realizados por los usuarios finales en los canales de atención dispuestos para tal fin.

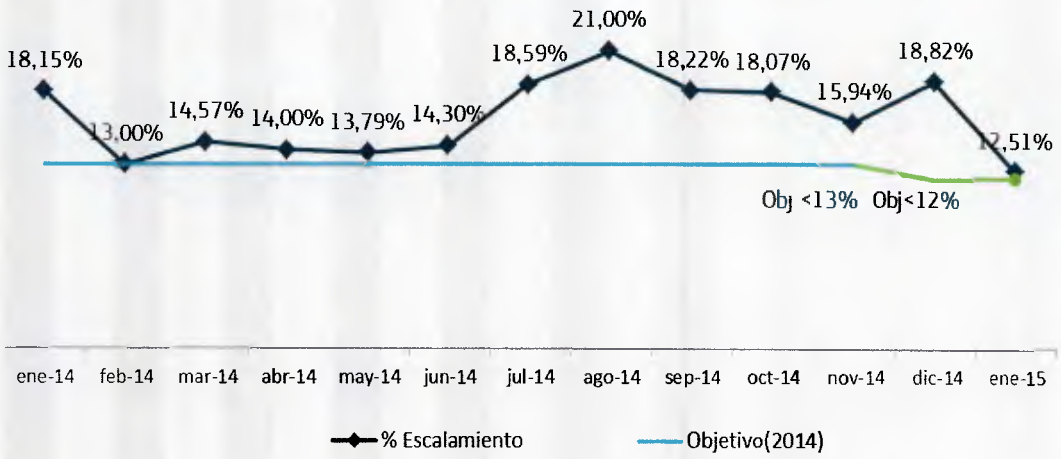

Ilustración 15. Ratio de Escalamiento de Incidencias Gest. Téc. Fallas Aprovisionamiento

Fuente: propia

El ratio de escalamiento de incidencias por fallas de Voz y SMS demuestra que, en el último semestre del 2014, los clientes que se contactaron con los canales de atención, estuvieron estrechamente impactados por inconvenientes de comunicación (Voz / SMS). Estos resultados se debieron a:

1. Adecuaciones tecnológicas y cambios en las plataformas y tasadores del servicio.

2. Migraciones de usuarios a plataformas que brindarán mayor calidad de servicio.

3. Períodos de estabilización de plataformas y sistemas de gestión.

En la ilustración número 16 se representa la Eficacia en la Gestión que se calculó con la relación entre la cantidad de incidencias resueltas en el mes y la cantidad de incidencias totales escaladas en el mismo mes.

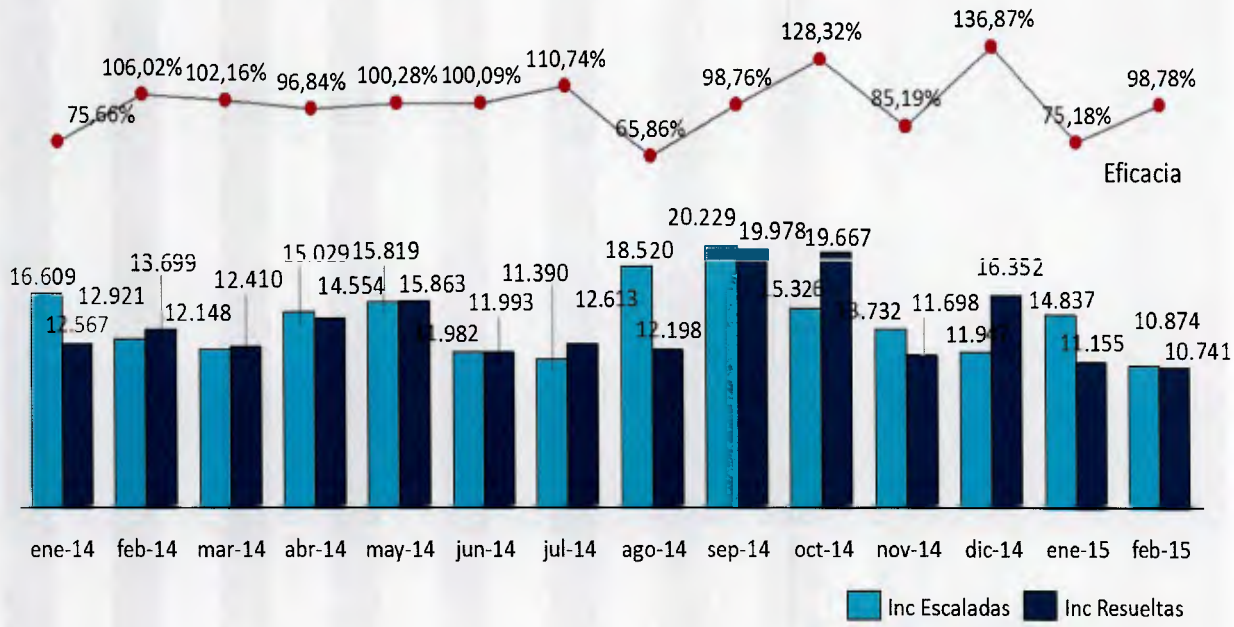

Ilustración 16. Incidencias Resueltas vs Escaladas (Eficacia) Gest. Fallas Aprovisionamiento

Fuente: propia

La eficacia en la gestión se ve impactada por el incremento inesperado y no dimensionado de fallas masivas que ocasionan el aumento de los reclamos por parte de los usuarios finales.

Las incidencias resueltas se miden adicionalmente por el cumplimiento del nivel de servicio acordado entre los canales de atención al cliente y las unidades resolutoras de los reclamos escalados, lo cual se conoce con el nombre de Resolutividad.

La Resolutividad en la Gestión de Fallas de Aprovisionamiento, tal y como se puede evidenciar en la gráfica número 17, se encuentra por encima del objetivo en el período bajo estudio, mantiene un comportamiento con un promedio de 99% con una meta oficial de 95%, indicando que la meta está subestimada en función del desempeño del proceso. Los meses de junio y agosto se vieron impactados por el egreso de integrantes del equipo que fueron sustituidos en su mayoría por nuevos ingresos.

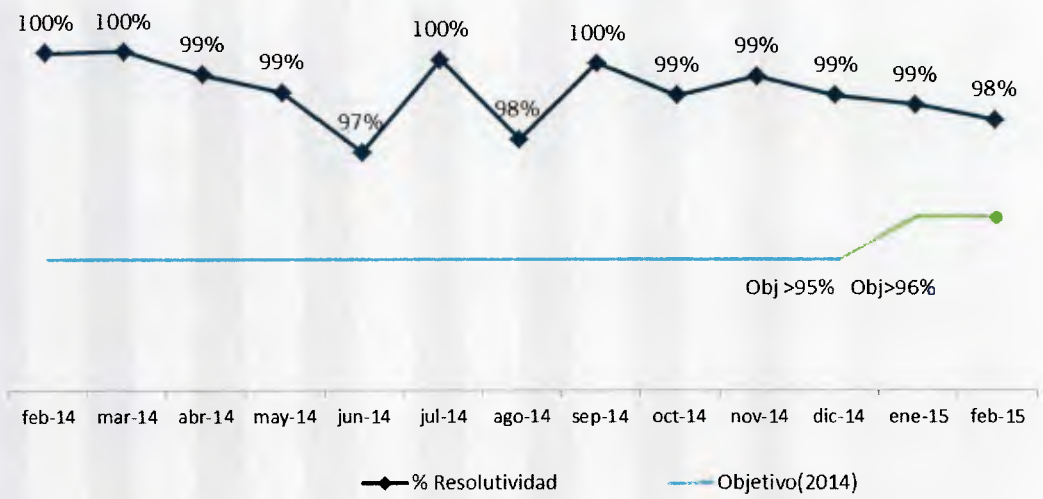

Ilustración 17. Gráfica de Resolutividad en Gestión de Fallas de Aprovisionamiento

Fuente: propia

El equipo responsable de gestionar y cerrar los reclamos por fallas de aprovisionamiento está compuesto por los roles indicados en la Tabla número IX.

Tabla IX. Datos del Equipo de Gestión Téc. Fallas de Aprovisionamiento

Fuente: Propia

GESTIÓN TÉCNICA FALLAS DE APROVISIONAMIENTO					
Rol del Colaborador	**Cantidad de personas**	**H-H por día/ Horario**	**Gestión por persona**	**Gestión grupal promedio por mes**	**Gestión realizada por masivo promedio mensual**
Supervisor	1	8 horas / Lunes a Viernes	-	-	-
Especialistas	8	8 horas por día Lunes a Viernes (8 personas)* *2 personas libran 2 días entre semana para laborar la guardia de fin de semana y cumplir con condiciones legales del País 8 horas por día Sábado (Guardia 2 personas) 6 horas por día Domingo (Guardia 2 personas)	68 incidencias (cuota mínima diaria)	10880 Incidencias	2060 Incidencias
Robot de cierre automático	1	2 veces al día de lunes a domingo	N/A	N/A	1560 Incidencias

Con los roles indicados en la Tabla número IX y con las cuotas de gestión establecidos por integrante, se planifica y se estiman los resultados según se indica en la Tabla número X.

Tabla X. Gestión planificada para atención de incidencias de fallas de aprovisionamiento

Fuente: Propia

GESTIÓN PLANIFICADA								
Mes de gestión	**Cant. de personas**	**H-H**	**Incidencia cierre teórico grupal**	**Incidencia cierre teórico grupal por H-H**	**Eficacia teórica grupal**	**Sueldo promedio del grupo**	**Sueldo prom. grupo con 9 personas todos los meses**	**Sueldo prom. grupo con total personas reales mes**
ene-14	9	1.440	12.240	9	1.360	12.000	108.000	108.000
feb-14	9	1.440	12.240	9	1.360	12.000	108.000	108.000
mar-14	9	1.440	12.240	9	1.360	12.000	108.000	108.000
abr-14	9	1.440	12.240	9	1.360	15.000	135.000	135.000
may-14	9	1.440	12.240	9	1.360	15.000	135.000	135.000
jun-14	8	1.280	10.880	9	1.360	15.000	135.000	120.000
jul-14	8	1.280	10.880	9	1.360	15.000	135.000	120.000
ago-14	8	1.280	10.880	9	1.360	15.000	135.000	120.000
sep-14	8	1.280	10.880	9	1.360	15.000	135.000	120.000
oct-14	8	1.280	10.880	9	1.360	15.000	135.000	120.000
nov-14	8	1.280	10.880	9	1.360	17.000	153.000	136.000
dic-14	8	1.280	10.880	9	1.360	17.000	153.000	136.000
ene-15	8	1.280	10.880	9	1.360	17.000	153.000	136.000
feb-15	8	1.280	10.880	9	1.360	17.000	153.000	136.000
Prom.	**8**	**1.280**	**11.366**	**9**	**1.360**	**14.929**	**497.121**	**459.329**

Los resultados reales de la atención de incidencias de fallas de aprovisionamiento se muestran en la Tabla número XI, en la que se observa lo siguiente:

1. Aumento de eficacia por la incorporación de procesos automáticos en la gestión de cierre y validación de incidencias. Esto ocurre a partir del mes de septiembre

2014 en el que se clasifican y derivan casos para el tratamiento con un nuevo robot de gestión. Esta eficacia a su vez impacta positivamente en el Rendimiento grupal y en la eficiencia del uso de los recursos.

2. La mejora en los procesos de gestión hacen que el desempeño se mantenga y mejore aún y cuando se disminuye en una persona al equipo de trabajo. Ésta disminución impacta directamente en la eficiencia de la Organización.

Tabla XI. Resultados de la atención de incidencias de fallas de aprovisionamiento

Fuente: Propia

RESULTADOS DE LA GESTIÓN										
Mes de gestión	Cantidad de Incidencias							Rendimiento Grupal		Eficiencia
	Escalada	Cerrada por Masivo	Cerrada por Robot	Cerrada por el Grupo	Cerrada Total	Cerrada por persona mes	Resuelta por H-H	Sin proceso automático	Con proceso automático	Por H-H
ene-14	**16.609**	1.200	0	11.367	12.567	1.263	9	93%	103%	89%
feb-14	12.921	2.250	0	11.449	13.699	1.272	10	94%	112%	89%
mar-14	12.148	1.200	0	11.210	12.410	1.246	9	92%	101%	88%
abr-14	**15.029**	2.150	0	12.404	14.554	1.378	10	101%	119%	90%
may-14	**15.819**	2.200	0	13.663	15.863	1.518	11	112%	130%	91%
jun-14	11.982	1.800	0	10.193	11.993	1.274	9	94%	110%	89%
jul-14	11.390	2.180	0	10.433	12.613	1.304	10	96%	116%	90%
ago-14	**18.520**	2.160	0	10.038	12.198	1.255	10	92%	112%	90%
sep-14	**20.229**	4.500	0	15.478	19.978	1.935	16	142%	184%	94%
oct-14	**15.326**	4.000	2.100	13.567	19.667	1.696	15	125%	181%	93%
nov-14	13.732	300	1.200	10.198	11.698	1.275	9	94%	108%	89%
dic-14	11.947	3.200	2.300	10.852	16.352	1.357	13	100%	150%	92%
ene-15	14.837	900	1.200	9.055	11.155	1.132	9	83%	103%	89%
feb-15	10.874	800	1.000	8.941	10.741	1.118	8	82%	99%	88%
Prom.	**14.383**	**2.060**	**1.560**	**11.346**	**13.963**	**1.359**	**11**	**100%**	**123%**	**90%**

El rendimiento grupal sin proceso automático se calculó en base a la siguiente relación matemática: incidencias cerradas por el grupo vs la cantidad de incidencias cierre teórico grupal. Mientras que con proceso automático, el rendimiento se calculó con la cantidad de incidencias resueltas total vs el cierre teórico grupal. La eficiencia por Horas Hombre surge de la relación (1-H-H/Incidencias resueltas total).

Desempeño del Proceso operativo "Gestión de Ajustes"

Tabla XII. Resultado de eficacia del proceso Gestión de Ajustes

Fuente: Propia

GESTIÓN DE AJUSTES COBROS ERRADOS					
MÉTRICA/ MES	Incidencias Escaladas	% Escalamiento (con respecto a los contactos de usuario final)	Incidencias Resueltas	Incidencias pendientes próximo mes	% Resolutividad
ene-14	11.580	11,20%	12.526	-946	99,82%
feb-14	7.889	11,08%	8.053	-164	99,95%
mar-14	9.793	10,48%	9.253	**540**	98,18%
abr-14	9.430	9,14%	9.971	-541	96,91%
may-14	10.820	9,58%	11.490	-670	97,01%
jun-14	9.532	10,97%	9.640	-108	98,93%
jul-14	10.999	13,81%	10.856	**143**	95,10%
ago-14	11.109	11,15%	11.269	-160	98,23%
sep-14	13.638	14,16%	12.277	**1.361**	97,24%
oct-14	12.568	14,94%	13.242	-674	92,34%
nov-14	11.275	14,83%	9.840	**1.435**	96,41%
dic-14	10.856	14,49%	10.641	**215**	92,81%
ene-15	11.173	14,17%	12.590	-1.417	89,08%
feb-15	12.923	14,87%	10.540	**2.383**	94,96%

GESTIÓN DE AJUSTES COBROS ERRADOS					
MÉTRICA/ MES	Incidencias Escaladas	% Escalamiento (con respecto a los contactos de usuario final)	Incidencias Resueltas	Incidencias pendientes próximo mes	% Resolutividad
Promedio	**10.970**	**12,49%**	**10.871**	**100**	**96,21%**
Objetivo (2015)	-	13%	-	-	96%

La Gestión de Ajustes representa el 13% de los reclamos e inconvenientes por los cuales los usuarios finales hacen contacto en los canales de atención al cliente, presencial o vía Call Center, siendo otro de los tres (3) grupos resolutores con mayor cantidad de incidencias mensuales recibidas. En este grupo resolutor se ha resuelto un promedio de 10.871 incidencias, correspondientes al 99,1% de los casos recibidos en los catorce (14) meses de histórico considerados para el estudio del proceso. En dicho histórico se obtuvo el 57% de períodos en los que se lograron gestionar y cerrar más incidencias de las escaladas en el mes, éstas provenientes de reclamos pendientes en meses anteriores.

Para analizar el resto de los indicadores operativos de la Gestión de Ajustes y explicar su comportamiento se muestran las siguientes gráficas de datos.

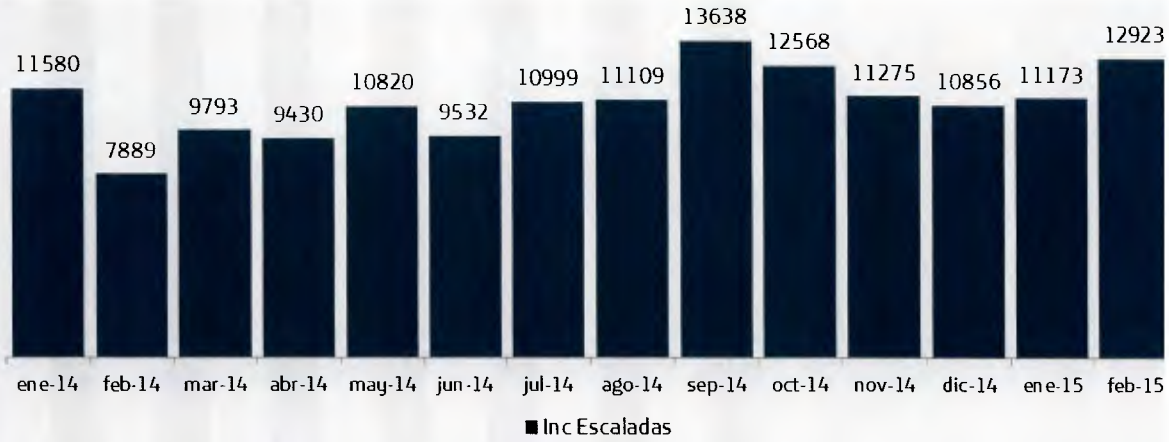

Ilustración 18. Gráfica de Escalamiento de Incidencias Gestión de Ajustes

Fuente: propia

En la gráfica número 18 se observa que el escalamiento de incidencias por Ajustes presenta un comportamiento constante durante el año con incrementos derivados de:

1. Período promocional "Madres" en el mes de mayo, que implican mayor reclamo por inconveniente con el otorgamiento de los beneficios o solicitud de eliminación del elemento promocional por mala interpretación de la misma.

2. Una (1) falla puntual en el servicio entre el mes de agosto y septiembre con reclamos de ajustes, por servicio no disfrutado, que se evidencian en este grupo resolutor con un mes posterior a la falla (septiembre y octubre respectivamente).

3. Cambio de plataforma de tasación que implica el incremento de reclamos durante su estabilización. La migración inició en mayo 2014 y se ejecutó de forma progresiva.

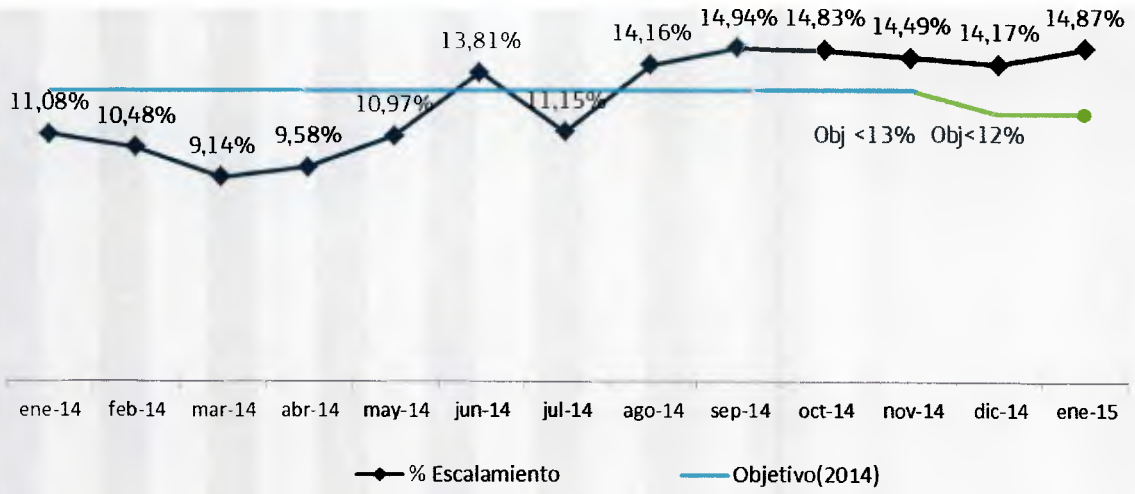

Ilustración 19. Gráfica de Ratio de Escalamiento de Incidencias Gestión de Ajustes

Fuente: propia

En la ilustración número 19 se muestra el comportamiento del ratio de escalamiento que se obtiene de la relación entre la cantidad de incidencias por Ajustes y la cantidad de contactos totales realizados por los usuarios finales en los canales de atención dispuestos para tal fin.

El ratio de escalamiento de incidencias por Ajustes demuestra que los reclamos por este tipo de inconveniente aumentaron a partir de mayo 2014. Estos resultados se debieron a:

1. Adecuaciones tecnológicas y cambios en las plataformas y tasadores del servicio.

2. Migraciones de usuarios a nueva plataforma de tasación.

3. Períodos de estabilización de plataformas y sistemas de gestión.

En la ilustración número 20 se representa la Eficacia en la Gestión que se calculó con la relación entre la cantidad de incidencias resueltas en el mes y la cantidad de incidencias totales escaladas en el mismo mes.

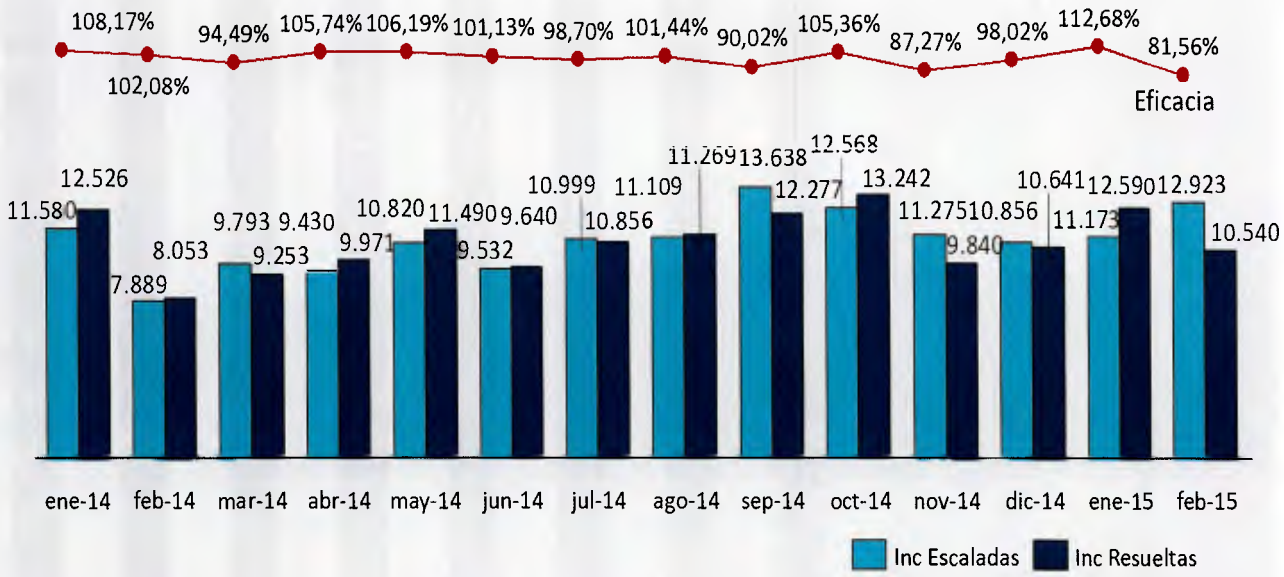

Ilustración 20. Incidencias Resueltas vs Escaladas (Eficacia) en Gestión de Ajustes

Fuente: propia

A pesar de tener un aumento en los escalamientos, la eficacia del grupo se logra estabilizar por la presencia de sistemas de ajustes automáticos que contribuyen con el mantenimiento de la capacidad operativa del área. El mes de menor eficacia corresponde a uno de los meses con un escalamiento superior al dimensionamiento del equipo de trabajo (febrero).

La Resolutividad en la Gestión de Ajustes, tal y como se puede evidenciar en la gráfica número 21, comienza a fluctuar con tendencia al incumplimiento desde el mes de julio 2014, en la data considerada para el estudio se logra un promedio de 96,21% siendo su meta oficial anual de 95%. Adicional al impacto por el egreso de integrantes del equipo que no fueron sustituidos, el cambio en la plataforma de tasación trajo consigo un aumento en el tiempo de gestión de Ajustes que afecta de forma negativa a este indicador de cumplimiento con el tiempo compromiso ante los usuarios finales.

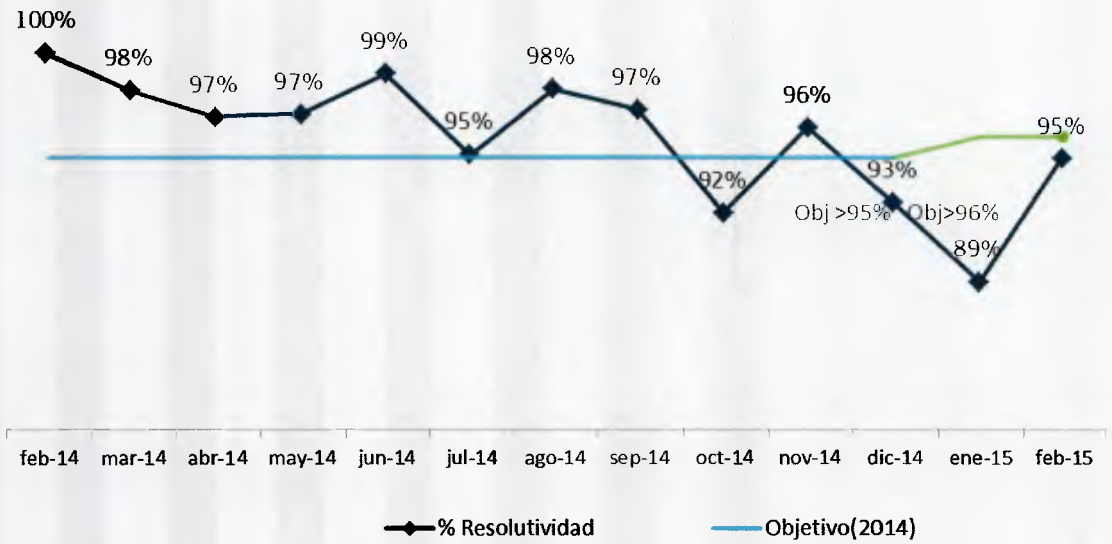

Ilustración 21. Gráfica de Resolutividad en Gestión de Ajustes

Fuente: propia

El equipo responsable de gestionar y cerrar los reclamos de Ajustes, está compuesto por los roles indicados en la Tabla número XIII.

Tabla XIII. Datos del Equipo Responsable de la Gestión de Ajustes

Fuente: Propia

GESTIÓN DE AJUSTES COBROS ERRADOS					
Rol del Colaborador	**Cantidad de personas**	**H-H por día/ Horario**	**Gestión por persona**	**Gestión grupal promedio por mes**	**Gestión realizada por masivo promedio mensual**
Supervisor	1	8 horas / Lunes a Viernes	-	-	-
Especialistas	12	8 horas por día Lunes a Viernes (8 personas)* *1 persona libra 1 día entre semana para laborar la guardia del sábado y cumplir con condiciones legales del País 8 horas por día Sábado (Guardia 1 persona)	60 incidencias (cuota mínima diaria)	12000 Incidencias	0 Incidencias
Robot de Transferencia de saldo	1	1 vez al día de lunes a domingo	N/A	N/A	1300 Incidencias
Robot de ajustes automáticos	1	1 vez al día de lunes a domingo	N/A	N/A	850 Incidencias

Con los roles indicados en la Tabla número XIII y con las cuotas de gestión establecidos por integrante, se planificó y se estimaron los resultados según se indica en la Tabla número XIV.

Tabla XIV. Gestión planificada para atención de incidencias de Ajustes

Fuente: Propia

GESTIÓN PLANIFICADA								
Mes de gestión	**Cantidad de personas**	**Horas Hombre**	**Incidencia cierre teórico grupal**	**Incidencia cierre teórico grupal por H-H**	**Eficacia teórica grupal**	**Sueldo promedio del grupo**	**Sueldo promedio del grupo con 13 personas todos los meses**	**Sueldo promedio del grupo con total personas reales en el mes**
ene-14	13	2.080	15.600	8	1.200	10.000	130.000	130.000
feb-14	13	2.080	15.600	8	1.200	10.000	130.000	130.000
mar-14	13	2.080	15.600	8	1.200	10.000	130.000	130.000
abr-14	13	2.080	15.600	8	1.200	12.000	156.000	156.000
may-14	13	2.080	15.600	8	1.200	12.000	156.000	156.000
jun-14	13	2.080	15.600	8	1.200	12.000	156.000	156.000
jul-14	12	1.920	14.400	8	1.200	12.000	156.000	144.000
ago-14	12	1.920	14.400	8	1.200	12.000	156.000	144.000
sep-14	12	1.920	14.400	8	1.200	12.000	156.000	144.000
oct-14	12	1.920	14.400	8	1.200	12.000	156.000	144.000
nov-14	12	1.920	14.400	8	1.200	15.000	195.000	180.000
dic-14	12	1.920	14.400	8	1.200	15.000	195.000	180.000
ene-15	12	1.920	14.400	8	1.200	15.000	195.000	180.000
feb-15	12	1.920	14.400	8	1.200	15.000	195.000	180.000
Prom.	**12**	**1.920**	**14.914**	**8**	**1.200**	**12.429**	**597.814**	**569.271**

Los resultados reales de la atención de incidencias de Ajustes se muestran en la Tabla número XV, en la que se observa lo siguiente:

1. Aumento de eficacia por la incorporación de procesos automáticos en la gestión de validación y cierre de incidencias según los parámetros y reglas de negocio configurados en cada Robot. Esta eficacia a su vez impacta positivamente en el rendimiento grupal y en la eficiencia del uso de los recursos.

2. La mejora en los procesos de gestión hacen que el desempeño se mantenga y mejore aún y cuando se disminuye en una persona al equipo de trabajo. Esta disminución impacta directamente en la eficiencia de la Organización.

Tabla XV. Resultados de la atención de incidencias de Ajustes

Fuente: Propia

RESULTADOS DE LA GESTIÓN									
Mes de gestión	Incidencias						Rendimiento grupal		Eficiencia
	Escalada	Cerradas por Robot	Resueltas por el Grupo	Resueltas Total	Por persona por mes	Resueltas Total por H-H	Sin proceso automático	Con proceso automático	Recursos H-H
ene-14	11.580	100	12.426	12.526	956	6	80%	80%	83%
feb-14	7.889	90	7.963	8.053	613	4	51%	52%	74%
mar-14	9.793	80	9.173	9.253	706	4	59%	59%	78%
abr-14	9.430	110	9.861	9.971	759	5	63%	64%	79%
may-14	10.820	80	11.410	11.490	878	6	73%	74%	82%
jun-14	9.532	1.100	8.540	9.640	657	5	55%	62%	78%
jul-14	10.999	1.200	9.656	10.856	805	6	67%	75%	82%
ago-14	11.109	1.300	9.969	11.269	831	6	69%	78%	83%
sep-14	13.638	1.117	11.160	12.277	930	6	78%	85%	84%
oct-14	12.568	1.180	12.062	13.242	1.005	7	84%	92%	86%
nov-14	11.275	1.200	8.640	9.840	720	5	60%	68%	80%
dic-14	10.856	1.020	9.621	10.641	802	6	67%	74%	82%
ene-15	11.173	1.145	11.445	12.590	954	7	79%	87%	85%
feb-15	12.923	1.116	9.424	10.540	785	5	65%	73%	82%
Prom.	**10.970**	**1.132**	**10.096**	**10.871**	**814**	**6**	**68%**	**73%**	**81%**

El rendimiento grupal sin proceso automático se calculó en base a la siguiente relación matemática: incidencias cerradas por el grupo vs la cantidad de incidencias cierre teórico grupal. Mientras que con proceso automático, el rendimiento se calculó con la

cantidad de incidencias resueltas total vs el cierre teórico grupal. La eficiencia por Horas Hombre surge de la relación (1-H-H/Incidencias resueltas total).

Desempeño del Proceso operativo "Gestión de Ajustes Líneas de Oficina"

Tabla XVI. Resultado de eficacia del proceso Gestión de Ajustes Líneas de Oficina

Fuente: Propia

GESTIÓN DE AJUSTES LÍNEAS DE OFICINA			
MÉTRICA/ MES	Solicitudes realizadas	Ajustes realizados	Ajustes Pendientes
ene-14	59	0	59
feb-14	59	0	59
mar-14	59	0	59
abr-14	59	0	59
may-14	72	72	0
jun-14	72	50	22
jul-14	59	59	0
ago-14	72	72	0
sep-14	101	72	29
oct-14	101	51	50
nov-14	101	51	50
dic-14	72	72	0
ene-15	72	72	0
feb-15	101	101	0

La gestión de Ajustes de Líneas de Oficina es un proceso de ajuste contable para garantizar los asientos correctos en la contabilidad de la Organización. Este tipo de ajustes es llevado a cabo en el grupo resolutor responsable de la atención de incidencias escaladas

por los usuarios finales en general, no existe un departamento con personal exclusivo para este fin.

En la tabla XVI se observa que en los primeros cuatro meses del año 2014 no se ejecutaron los ajustes, esto se debió a la necesidad de redefinir el proceso y el código de ajuste utilizado ya que impactaba directamente sobre la contabilidad que no correspondía. El no aplicar la transacción implicó la acumulación de ajustes por realizar que fueron aplicados posteriormente en facturas que se generaron con la deuda acumulada.

El equipo responsable de gestionar y cerrar las solicitudes de Ajustes Líneas de Oficina, está compuesto por los roles indicados en la Tabla número XVII.

Tabla XVII. Datos del Equipo Técnico Responsable de la Gestión de Ajustes Línea de Oficina

Fuente: Propia

GESTIÓN DE AJUSTES COBROS ERRADOS					
Rol del Colaborador	**Cantidad de personas**	**H-H por día/ Horario**	**Gestión por persona**	**Gestión grupal promedio por mes**	**Gestión realizada por masivo promedio mensual**
Supervisor	1	8 horas / Lunes a Viernes	-	-	-
Especialistas	1	4 horas por día 4 veces al mes entre lunes y viernes	No tiene cuota establecida, se efectúa según fecha de corte de la línea	17 cuentas 101 líneas	0 Ajustes masivos (no aplica en la actualidad)

Desempeño del Proceso de apoyo "Monitoreo y Control"

El área de Monitoreo y Control gestiona solicitudes de reportes asociados a los resultados de los indicadores de Gestión de Reclamos en todas sus magnitudes, resolutores, acuerdos de servicio, entre otros. En la tabla número XVIII se muestra la cantidad de reportes realizados vs los solicitados.

Tabla XVIII. Resultado de eficacia y eficiencia del proceso Gestión de Monitoreo y Control

Fuente: Propia

GESTIÓN DE MONITOREO Y CONTROL			
MÉTRICA/ MES	Reportes a realizar	Reportes realizados	Reportes Pendientes
ene-14	25	25	0
feb-14	25	25	0
mar-14	25	25	0
abr-14	25	25	0
may-14	25	25	0
jun-14	**25**	**20**	**5**
jul-14	18	18	0
ago-14	18	12	6
sep-14	10	10	0
oct-14	10	10	0
nov-14	**10**	**8**	**2**
dic-14	5	5	0
ene-15	5	5	0
feb-15	5	5	0

La eficiencia en el proceso de monitoreo y control se basa en la reducción de reportes innecesarios y en la mejora de los procesos de extracción y generación de entregables. Por ello en la tabla número XVIII se observa la reducción de reportes en el último trimestre del período estudiado. Esta mejora en eficiencia se realizó durante el análisis del proceso.

El equipo responsable de gestionar los reportes de la Gestión de Reclamos, está compuesto por los roles indicados en la Tabla número XIX.

Tabla XIX. Datos del Equipo Responsable de la Gestión de Monitoreo y Control

Fuente: Propia

GESTIÓN DE MONITOREO Y CONTROL					
Rol del Colaborador	**Cantidad de personas**	**H-H por día/ Horario**	**Gestión por persona**	**Gestión grupal promedio por mes**	**Gestión realizada por masivo promedio mensual**
Supervisor	1	8 horas / Lunes a Viernes	-	-	-
Especialistas de Reportes	2	8 horas / Lunes a Viernes	1 reporte semanal de indicadores 1 reporte mensual de indicadores	2 reportes semanales de indicadores 2 reportes mensuales de indicadores	N/A
Especialista de Resolutividad	1	8 horas / Lunes a Viernes	1 análisis mensual de resolutividad general 1 análisis semanal de resolutividad de los procesos operativos (Ajustes/Fallas)	-	N/A

GESTIÓN DE MONITOREO Y CONTROL					
Rol del Colaborador	**Cantidad de personas**	**H-H por día/ Horario**	**Gestión por persona**	**Gestión grupal promedio por mes**	**Gestión realizada por masivo promedio mensual**
Especialistas de Análisis	3	8 horas / Lunes a Viernes	1 reporte diario de indicadores 1 reporte semanal de indicadores 1 reporte mensual de indicadores	3 reportes diarios de indicadores 3 reportes semanales de indicadores 3 reportes mensuales de indicadores	N/A

Con los roles indicados en la Tabla número XIX, con la reducción de entregables por indicadores y con la mejora en la extracción de data y actualización semiautomática de los reportes, se creó un cuadro de mando al que ingresan los clientes internos para consultar los datos que necesiten para la toma de decisiones. Este equipo de trabajo presenta amplias oportunidades para aplicar eficiencia en cuanto a recursos humanos se refiere.

En la Tabla número XX, se muestran los resultados de los indicadores de gestión asociados a las mejoras que ejecuta el equipo de Optimización de Gestión de Reclamos. Los indicadores que monitorean y controlan son los siguientes:

- **Incidencias Mal Escaladas**: corresponden a los reclamos que pueden ser resueltos en los canales de atención al cliente (presencial, autogestión o vía Call Center), no requieren de escalamiento de incidencias a grupos resolutores, por lo que el cierre de la incidencia se registra con el sub estado de Cerrado "Mal Escalado" o

Solucionado "Mal Escalado". El resultado de este indicador se obtiene de la relación entre la cantidad de casos mal escalados del mes entre el total de incidencias generadas en el mismo mes. Su monitoreo y control se logra con la participación y responsabilidad directa de los canales de atención.

- **Incidencias No Procede**: es un estatus de cierre de incidencias que se utiliza para los reclamos con escenarios no conocidos y cuya solución no aplique desde los grupos resolutores. El resultado de este indicador se obtiene de la relación entre la cantidad de casos no procedentes del mes entre el total de incidencias generadas en el mismo mes. Su monitoreo y control se lleva a cabo con la participación y responsabilidad de los canales de atención, en conjunto con el grupo resolutor impactado con el escalamiento.

- **Reincidencia**: es un indicador de calidad de cierre con el que se controla la efectividad de la solución del reclamo escalado. Su cálculo se basa en la relación que existe entre la cantidad de incidencias, que superan o igualan al segundo escalamiento por cliente por mes, entre el total de incidencias generadas en el mismo mes. El principal criterio se basa en marcar como reincidente a todo cliente que genere por lo menos dos (2) reclamos en el mes independientemente de la naturaleza o causa del reclamo.

Desempeño del Proceso de apoyo "Optimización de Gestión"

Tabla XX. Eficacia del proceso Optimización de Gestión de Reclamos

Fuente: Propia

GESTIÓN DE OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE RECLAMOS			
MÉTRICA/ MES	**% Mal Escalado**	**% No Procede**	**% Reincidencia**
ene-14	3,26%	10,25%	10,24%
feb-14	3,77%	11,91%	9,75%
mar-14	3,55%	7,53%	11,13%
abr-14	3,24%	7,20%	10,27%
may-14	3,54%	3,40%	10,73%
jun-14	4,85%	3,52%	9,40%
jul-14	5,23%	3,78%	9,08%
ago-14	4,24%	2,88%	9,49%
sep-14	4,91%	2,48%	8,65%
oct-14	4,64%	3,27%	8,77%
nov-14	5,37%	2,99%	7,64%
dic-14	3,79%	3,57%	6,88%
ene-15	4,03%	3,77%	7,21%
feb-15	3,63%	2,75%	8,90%
Promedio 2014	**4,20%**	**5,23%**	**9,34%**
Objetivo (2015)	**4,00%**	**3,00%**	**8,08%**

El equipo responsable de gestionar la mejora de los procesos e indicadores en la Gestión de Reclamos, está compuesto por los roles indicados en la Tabla número XXI.

Tabla XXI. Datos del Equipo de Gestión de Optimización de Gestión de Reclamos

Fuente: Propia

GESTIÓN DE OPTIMIZACIÓN DE RECLAMOS				
Rol del Colaborador	**Cantidad de personas**	**H-H por día/ Horario**	**Gestión por persona**	**Gestión grupal promedio por mes**
Supervisor	1	8 horas / Lunes a Viernes	-	-
Especialistas de puesta en marcha (PEM)	4	8 horas / Lunes a Viernes	2 PEM por mes	4 PEM por mes
Especialistas de cambios en sistema de escalamiento	2	8 horas / Lunes a Viernes	4 cambios por mes	4 cambios por mes
Especialista de mejoras en herramientas utilizadas por los canales de atención	1	8 horas / Lunes a Viernes	1 desarrollo por mes	1 desarrollo por mes
Especialistas de reforzamiento en canales de atención	2	8 horas / Lunes a Viernes	4 reforzamientos por mes	8 reforzamientos por mes

Diagnóstico de la Situación Actual

A continuación se presenta el resultado de la evaluación del Sistema de Gestión de Reclamos, con sus procesos operativos y de apoyo, a fin de establecer cuantitativamente el grado de cumplimiento de los requisitos de los ocho (8) Principios de la Calidad.

1er Principio. Enfoque al cliente.

Para la evaluación de este primer principio, se analizaron los procesos actuales en términos de conocimiento y acción con visión de cliente. Se valoraron los seis (6) requisitos del Principio y se obtuvieron los siguientes resultados:

1er Requisito	Situación Actual	Valoración
Se comprenden las necesidades y las expectativas del cliente.	- Tanto en los procesos operativos como en los de apoyo, se conoce y se trabaja en función de sus clientes y sus requisitos. - Los procesos están orientados a satisfacer las necesidades del cliente final y a garantizar la sostenibilidad de la Empresa.	100 Cumple

Como evidencia de la evaluación, se detallan en los anexos 7, 8, 9 y 10, la lista de los clientes, sus necesidades y requisitos con respecto a los procesos operativos y de apoyo que forman parte del Sistema.

2do Requisito	Situación Actual	Valoración
Los Objetivos de la organización están relacionados con las necesidades y expectativas del cliente.	- La Organización cuenta con cuatro (4) objetivos generales del año basados en Finanzas, Cliente, Procesos y Gente según se muestra en la ilustración número 22.	100 Cumple

Los objetivos enmarcan la principal necesidad de los usuarios "Estar Siempre Comunicados", "Resolución en el Primer Contacto" y "Cero Inconvenientes"; su máxima expectativa es "Obtener una respuesta oportuna y una solución eficiente a sus inconvenientes" así como "Gestión simple y sencilla". Esta información proviene de Focus Group aplicados a los usuarios para identificar sus requerimientos y necesidades.

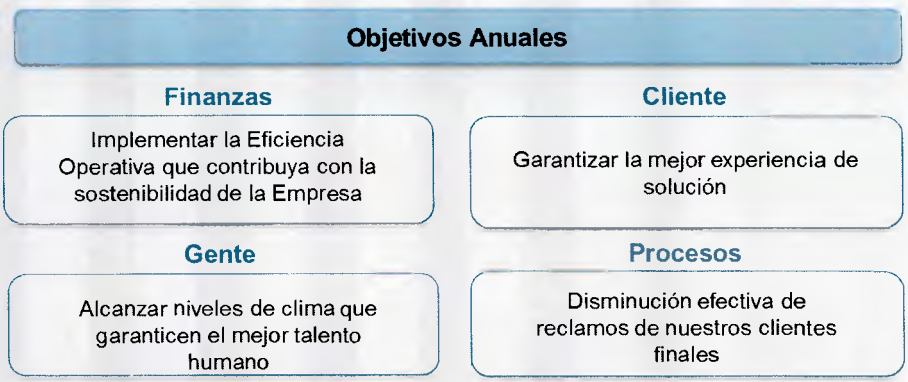

Ilustración 22. Objetivos anuales de la Organización de Gestión de Reclamos

Fuente: propia

3er Requisito	Situación Actual	Valoración
Comunica las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización.	- A través del GPTW, la Organización en estudio aplica una encuesta anual a su personal directo y partícipe de los procesos. - En la tabla número XXII se muestran los resultados del enfoque al cliente específicamente para los integrantes del área de Gestión de Reclamos.	50 Con oportunidades de mejora

Great Place to Work® Institute, (Great Place To Work, 2015), "es una empresa global de investigación, asesoría y capacitación, especializada en la valoración y transformación del Ambiente Laboral y la cultura organizacional en las compañías; ayudándolas a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo, a través del desarrollo de culturas de Alta Confianza. Trabajamos con empresas públicas, privadas y sin ánimo de lucro en más de 45 países alrededor del mundo. Sus clientes son organizaciones que desean mejorar su cultura laboral y mantenerse como excelentes lugares de trabajo".

En las tablas de resultados de la encuesta, que se mostrarán en lo sucesivo en este documento, se presentan las respuestas de los encuestados con una valoración entre 0 y 100%, los colores de los recuadros indican si el resultado es Bueno (color verde), Bueno con observaciones o alertas (color amarillo) y Por Mejorar (color rojo).

Tabla XXII. Resultados Enfoque al Cliente en Equipo de Gestión de Reclamos

Fuente: Extracto de GPTW 2014

Cliente	En mi empresa, satisfacemos con éxito las necesidades y expectativas de nuestros clientes.	En mi empresa, un compromiso adquirido con un cliente se convierte en una prioridad para todos.	Conozco los productos y servicios básicos que mi empresa ofrece a los clientes.
98	97	97	100

4to Requisito	Situación Actual	Valoración
Mide la satisfacción del cliente y actúa de acuerdo a los resultados.	- Se realizan mediciones de satisfacción del usuario final a fin de conocer su grado de satisfacción y los elementos de insatisfacción en el uso del servicio. - No se efectúan mediciones internas de satisfacción del cliente interno de la Gestión de Reclamos. - Los procesos se analizan a demanda (acción reactiva) en función de nuevas implementaciones que impacten estructuralmente la gestión o deriven de desviaciones en indicadores estratégicos.	50 Con oportunidades de mejora

El resultado de la medición de satisfacción se obtiene mensualmente, se analiza comparando los datos del histórico de la Organización y de sus competidores en el País. En base al análisis se ejecutan planes de acción que involucran a todas las áreas de la Empresa,

incluyendo la atención de reclamos, y se identifican como acciones de alta prioridad para su ejecución.

5to Requisito	Situación Actual	Valoración
Se gestionan, de manera sistemática, las relaciones con el cliente.	- Se realizan focus group con los usuarios finales, dos veces al año, para identificar los cambios en las necesidades de telecomunicación. - Se manejan canales de comunicación directa con los usuarios a través de redes sociales. Los comentarios son clasificados y analizados para la mejora de los procesos y para el manejo de las expectativas con los usuarios finales. - En cuanto a los clientes internos, se mantiene comunicación constante de las necesidades y requisitos, existen canales de comunicación a través de los cuales se realizan planteamientos y se toman acciones en términos de procesos de atención y resolución de reclamos de las áreas resolutoras de incidencias.	100 Cumple

6to Requisito	Situación Actual	Valoración
Se asegura de que haya un enfoque equilibrado entre la satisfacción de los clientes y la de otras partes interesadas (tales como propietarios, empleados, proveedores, financieros, comunidades locales y la sociedad en su conjunto).	- Para el planteamiento y la definición de los planes de acción así como para los cambios en los procesos, se efectúan mesas de discusión con seguimiento semanal en el que se analiza el entorno y se toman decisiones estratégicas para factores críticos tales como: visión de la Empresa, metas anuales establecidas y resultados de los indicadores de gestión, entre ellos el Índice de Satisfacción del Cliente y de los Empleados, Porcentaje de bajas de clientes, Porcentaje de llamadas y visitas a los canales de atención, Porcentaje de Reclamos, Calidad de la Red, Ingresos y Gastos, Cumplimiento de Prepuesto anual, Responsabilidad Social y Ecológica, etc.	100 Cumple

Tabla XXIII. Valoración de 1er Principio de la Calidad (Enfoque al Cliente)

Fuente: Propia

REQUISITOS DE PRINCIPIO ENFOQUE AL CLIENTE	PESO	VALORACIÓN OBTENIDA	RESULTADO POR REQUISITO	RESUMEN DE DIAGNÓSTICO
Se comprenden las necesidades y las expectativas del cliente	2	100	200	Conocen a sus clientes y usuarios finales, así como también sus requisitos, expectativas y productos/servicios que le brinda la Organización.
Los Objetivos de la organización están relacionados con las necesidades y expectativas del cliente	2	100	200	Los objetivos están relacionados con la satisfacción de los clientes.
Comunica las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización	2	50	100	Mantienen la comunicación de las necesidades de los usuarios finales a lo largo de la Organización, esto no ocurre con los clientes internos del proceso de Gestión de Reclamos.
Mide la satisfacción del cliente y actúa de acuerdo a los resultados	3	50	150	Gestionan y toman acciones en función de los requisitos y el grado de satisfacción de los usuarios finales, sin embargo no se ha indagado al cliente interno, dejando de lado posibles mejoras de procesos e interacción entre las áreas.
Se gestiona de manera sistemática las relaciones con el cliente	2	100	200	Existen canales de comunicación a través de los cuales reciben opiniones y gestionan solicitudes directas de sus clientes internos y usuarios finales. Esta comunicación les permite mantener las relaciones de forma sistemática.

REQUISITOS DE PRINCIPIO ENFOQUE AL CLIENTE	PESO	VALORACIÓN OBTENIDA	RESULTADO POR REQUISITO	RESUMEN DE DIAGNÓSTICO
Se asegura de que haya un enfoque equilibrado entre la satisfacción de los clientes y la de otras partes interesadas (tales como propietarios, empleados, proveedores, financieros, comunidades locales y la sociedad en su conjunto)	2	100	200	Analizan y hacen seguimiento semanal a indicadores y metas claves para la Organización en el que se considera la Voz del Cliente, proveedores, accionistas, sociedad, procesos, plataformas, sistemas y empleados. Las acciones estratégicas involucran la atención y resolución de reclamos de los usuarios finales
RESULTADO	**13**	**500**	**1050**	**Obtiene 81 puntos de cumplimiento**

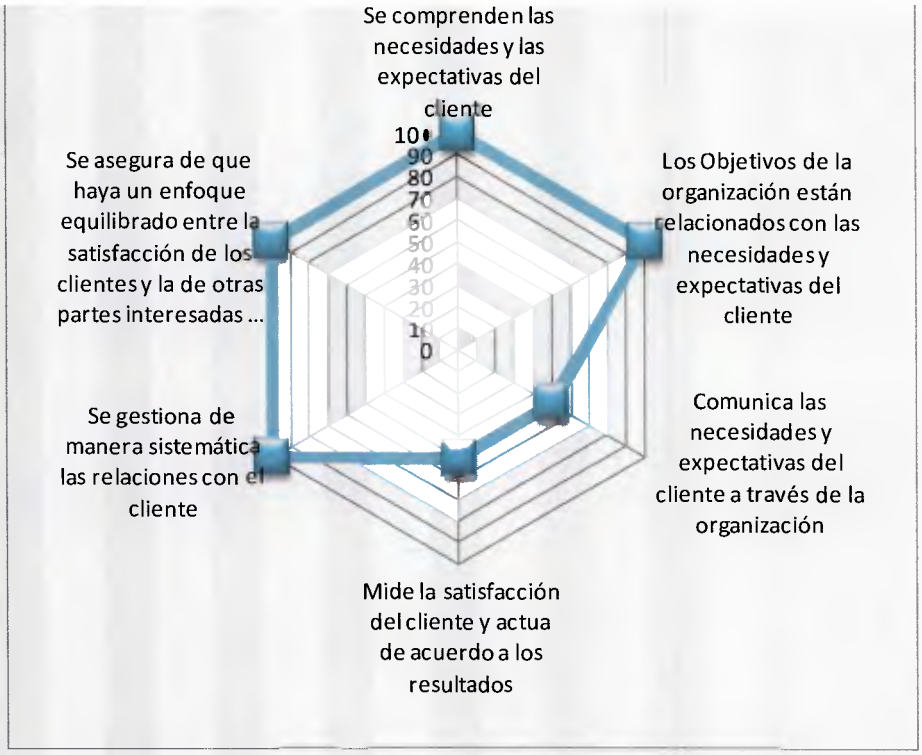

Ilustración 23. Resultado de 1er Principio de Calidad (Enfoque al Cliente)

Fuente: propia

Los elementos con oportunidades de mejora, según se evidencia en la ilustración número 23, corresponden a la comunicación de las necesidades y expectativas del cliente interno y medir su satisfacción para actuar en función de los resultados.

2do Principio. Liderazgo.

En este principio se analizó el compromiso de los líderes en términos de visión, estrategia y comunicación. Del levantamiento de información se obtuvieron los siguientes resultados:

7mo Requisito	Situación Actual	Valoración
Se consideran las necesidades de todas las partes interesadas.	- Se hace seguimiento a las necesidades y expectativas de los clientes, accionistas, empleados, proveedores, comunidades locales y sociedad. - Se conocen las necesidades de las partes interesadas y se actúa en base a dicho conocimiento. - Se mantiene comunicación con clientes internos (canales de atención y demás áreas clientes) monitoreando los indicadores y gestionando solicitudes. - Las necesidades de los clientes internos se analizan reactivamente, a demanda y no proactivamente.	50 Con oportunidades de mejora

8vo Requisito	Situación Actual	Valoración
Se establece una visión clara del futuro de la organización.	- Se tiene una Misión relacionada con la Visión de la Organización, en la que se indica que la Empresa evoluciona con el fin de crear valor para los empleados, clientes, accionistas, socios y a toda la sociedad. La Misión de la Gerencia de Gestión de Reclamos es: "Velar por la disminución efectiva de reclamos de nuestros clientes finales, incrementando la resolutividad de las incidencias escaladas y garantizando la mejor experiencia de solución". - La misión de la Organización se actualiza constantemente según el entorno nacional y global, considerándose además las variaciones de las necesidades de los clientes, recursos con los que cuenta La Empresa y el cómo evoluciona su competencia.	100 Cumple

9no Requisito	Situación Actual	Valoración
Se establecen objetivos y metas desafiantes.	- Existe una visión común entre los objetivos y las metas. En la siguiente ilustración se detalla la relación en forma de diagrama de afinidad (ilustración número 24).	100 Cumple

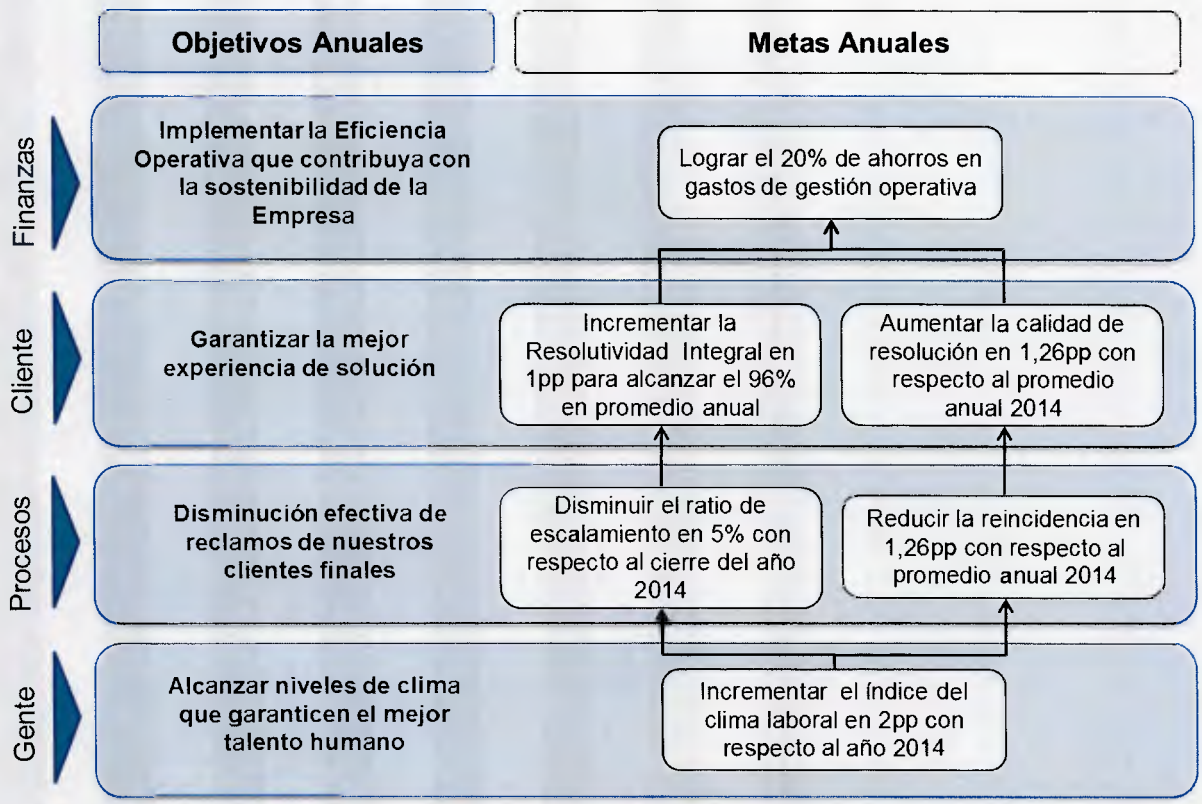

Ilustración 24. Objetivos de Gestión de Reclamos vs Meta Anual

Fuente: propia

Anualmente se establecen las metas y los objetivos estrechamente relacionados con las estrategias y la Visión de La Empresa.

10mo Requisito	Situación Actual	Valoración
Crean y mantienen unos valores compartidos, imparcialidad y modelos de funciones éticos en todos los niveles de la organización.	- Se comparten los valores de la Empresa a todos sus niveles, existe imparcialidad independientemente del cargo y se trabaja con esquemas de ética laboral. En la encuesta de GPTW así se evidencia.	100 Cumple

Tabla XXIV. Resultados Participación del Personal en Equipo de Gestión de Reclamos

Fuente: Extracto de GPTW 2014

Otras preguntas	91
Considero que la Dirección de mi empresa actúa como un solo equipo.	80
Globalmente estoy satisfecho de trabajar en mi empresa.	97
Considero que mi empresa actúa de forma ética y responsable.	100
Mi trabajo me da la oportunidad de usar mis conocimientos y habilidades.	94

De los resultados de esta sección de la encuesta se identifican oportunidades de mejora en cuanto al trabajo en equipo de los niveles Directivos y Gerenciales.

11ero Requisito	Situación Actual	Valoración
Establecen la confianza y eliminan los temores.	- Durante la ejecución de la gestión de reclamos se reconocen los riesgos asumidos, se entrega confianza y se forma a los integrantes del equipo para generar iniciativas de mejora que eliminen errores en el proceso y que produzcan tanto eficiencia como agilidad para el negocio y para la satisfacción de los clientes.	100 Cumple

12do Requisito	Situación Actual	Valoración
Proporcionan a las personas los recursos, la formación y la libertad requeridos para actuar con responsabilidad y rendir cuentas.	- Se entregan los recursos y la formación oportuna para actuar responsablemente en la ejecución del proceso de gestión de reclamos, así se evidencia en el extracto de la encuesta de GPTW 2014 (Tabla XXV).	100 Cumple

Tabla XXV. Resultados Participación del Personal en Equipo de Gestión de Reclamos

Fuente: Extracto de GPTW 2014

Trabajo diario	90
Mi trabajo me resulta interesante y motivador.	94
Tengo los medios y recursos necesarios para realizar bien mi trabajo.	86
Existe colaboración entre las personas de mi equipo de trabajo.	91
Me es fácil conseguir la colaboración de otras áreas con las que me relaciono.	86
En esta empresa se facilita la conciliación de la vida laboral y personal.	89
Cuando en mi empresa te incorporas a un equipo nuevo, las personas que lo componen te hacen sentir parte del equipo desde el primer día.	94
En esta empresa se nos anima a aportar ideas creativas e innovadoras para mejorar la forma en la que hacemos las cosas.	91
Me siento tratado de forma justa en esta empresa.	83
Me siento motivado para contribuir al éxito de mi empresa con mi trabajo y con mi esfuerzo.	94

Desarrollo	88
En esta empresa se comunican de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional.	94
Mi trabajo me proporciona oportunidades y retos que me ayudan a desarrollar mis habilidades.	86
Mi empresa me facilita la formación/capacitación y el entrenamiento necesarios para desempeñar mi trabajo adecuadamente.	91
En este momento, la mejor forma de avanzar en mi carrera profesional es trabajar en mi empresa.	80
Mi jefe apoya activamente mi desarrollo.	89

13ero Requisito	Situación Actual	Valoración
Inspiran, fomentan y reconocen las contribuciones de las personas.	- Se fomenta y se reconoce cada aporte y valor agregado de los colaboradores del proceso. En la encuesta de GPTW se evidencia (Tabla XXVI).	100 Cumple

Tabla XXVI. Resultados Liderazgo en Equipo de Gestión de Reclamos

Fuente: Extracto de GPTW 2014

Liderazgo (Jefe Inmediato)	85
Mi jefe me explica claramente lo que se espera de mí en mi trabajo.	89
Mi jefe dialoga conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y cómo podría mejorar.	83
Mi jefe nos ayuda a encontrar soluciones a los problemas que nos surgen en el trabajo.	89
Mi jefe practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso).	74
Mi jefe reconoce explícitamente el trabajo bien hecho en nuestro equipo.	89

Liderazgo (Dirección)	84
La Dirección de mi empresa practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso).	80
Tengo confianza en las decisiones que toma la Dirección de mi empresa.	83
La Dirección de mi empresa nos explica clara y oportunamente las cuestiones importantes que nos conciernen.	89
La Dirección nos motiva para alcanzar los objetivos y la estrategia de la empresa.	86
La Dirección de mi empresa toma medidas para resolver los problemas que se identifican con esta encuesta.	80

Liderazgo (Jefe Inmediato)	85
Mi jefe me ayuda a comprender cómo la estrategia de la empresa se relaciona con mi trabajo.	83
En mi equipo de trabajo, y bajo el liderazgo de mi jefe, realizamos acciones para resolver los problemas identificados con esta encuesta.	83
Mi jefe tiene en cuenta mis opiniones y sugerencias (las escucha y dialogamos sobre ellas).	86

Liderazgo (Dirección)	84

A continuación se resume la valoración cuantitativa de este 2do principio de calidad.

Tabla XXVII. Valoración de 2do Principio de la Calidad (Liderazgo)

Fuente: Propia

REQUISITOS DE PRINCIPIO LIDERAZGO	PESO	VALORACIÓN OBTENIDA	RESULTADO POR REQUISITO	RESUMEN DE DIAGNÓSTICO
Se consideran las necesidades de todas las partes interesadas	2	50	100	Se han considerado las necesidades de todas las partes interesadas. Existen oportunidades para la identificación proactiva de las necesidades de los clientes internos del proceso de Gestión de Reclamos, esto implica la generación de propuestas proactivas y disminuir la gestión por demanda o urgencias.
Se establece una visión clara del futuro de la organización	2	100	200	Se ha establecido una visión clara del futuro de la organización, aún y cuando la visión evolucione a mayor velocidad, que la esperada cada año, producto de la situación país y de factores macroeconómicos cambiantes.
Se establecen objetivos y metas desafiantes	2	100	200	Se establecen objetivos y metas desafiantes cada año laboral, los cuales se mantienen estrechamente relacionados con las estrategias de La Empresa.
Crean y mantienen unos valores compartidos, imparcialidad y modelos de funciones éticos en todos los niveles	2	100	200	Tienen claramente identificados sus valores y los comparten con sus colaboradores.

REQUISITOS DE PRINCIPIO LIDERAZGO	PESO	VALORACIÓN OBTENIDA	RESULTADO POR REQUISITO	RESUMEN DE DIAGNÓSTICO
de la organización				Comulgan con la imparcialidad y la aplicación de modelos de funciones éticas en todos los niveles de la organización.
Establecen la confianza y eliminan los temores	2	100	200	Han establecido confianza y se enfocan en la eliminación de temores impulsando a sus colaboradores a asumir riesgos que produzcan eficiencia y agilidad en el negocio.
Proporcionan a las personas los recursos, la formación y la libertad requeridos para actuar con responsabilidad y rendir cuentas	2	100	200	Proporcionan a los colaboradores los recursos, la formación y la libertad requerida para actuar con responsabilidad y rendir cuentas a sus niveles de Dirección. A pesar de existir los niveles jerárquicos, la comunicación y los procesos fluyen sin distinción de cargos que genere burocracia organizacional.
Inspiran, fomentan y reconocen las contribuciones de las personas	2	100	200	Inspiran y fomentan las contribuciones de los colaboradores a través de incentivos y reconocimientos formales que se registran en los expedientes y la trayectoria del personal.
RESULTADO	**14**	**650**	**1300**	**Obtiene 93 puntos de cumplimiento**

Ilustración 25. Resultado de 2do Principio de Calidad (Liderazgo)

Fuente: propia

Las oportunidades de mejora en este principio se deben orientar a considerar las necesidades de todas las partes interesadas, en el que el cliente interno sea uno de los protagonistas primordiales del proceso.

3er Principio. Participación del personal.

Para evaluar el cumplimiento de este principio, se tanteó el estímulo a la participación del personal, su habilidad para el trabajo en equipo y la orientación a la participación. Del levantamiento de información se obtuvieron los siguientes resultados:

14to Requisito	Situación Actual	Valoración
Las personas comprenden la importancia de su contribución y su función en la organización.	- El 100% de los supervisores y el 78% de los colaboradores conocen la importancia de su participación. - El 100% de los supervisores y el 83% de los colaboradores comprenden sus funciones.	100 Cumple

El resultado se obtuvo de sesiones de entrevistas con el 100% de los supervisores (4 personas). Durante la sesión de consulta se evidenció que tanto los supervisores como el resto de los colaboradores, además de responder que sí conocían sus funciones y la importancia de ellas, parafrasearon las responsabilidades inherentes a sus cargos y detallaron la interacción entre las áreas y el impacto que tienen en los procesos de la Organización.

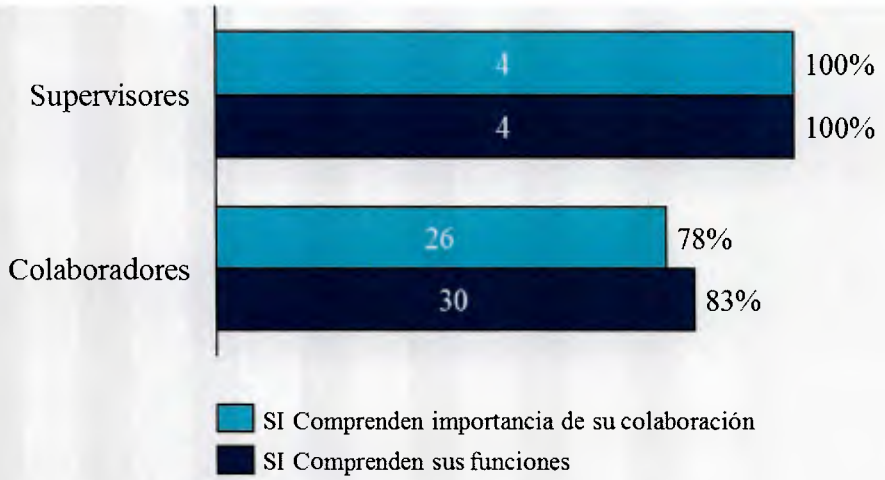

Ilustración 26. Resultado Entrevista Supervisores/Colaboradores (Importancia de Funciones)

Fuente: propia

15to Requisito	Situación Actual	Valoración
Las personas identifican las restricciones de su desempeño.	- El 75% de los supervisores y el 56% de los colaboradores identifican las restricciones de su desempeño.	50 Con oportunidades de mejora

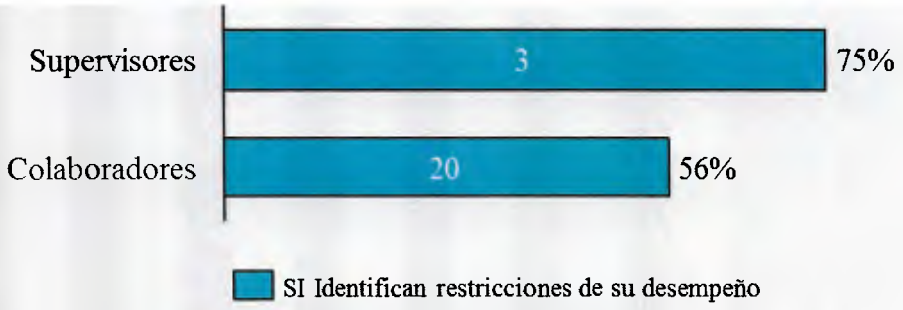

Ilustración 27. Resultado Entrevista Supervisores/Colaboradores (Restricciones de Desempeño)

Fuente: propia

Existen oportunidades de mejora en cuanto a dar a conocer las restricciones que existen para lograr el desempeño esperado por la organización y por el líder de los colaboradores y supervisores que participaron en la consulta. No se mantiene una retroalimentación continua y cercana con el 100% de los consultados y en ocasiones no se indica explícitamente que la información corresponde a dichos fines. No se cuenta con un plan de actualización mensual en la que se identifiquen las restricciones y se trabaje en conjunto para minimizar o eliminar la brecha existente.

16to Requisito	Situación Actual	Valoración
Las personas hacen suyos los problemas y asumen su responsabilidad para resolverlos.	- El 100% de los supervisores y el 92% de los colaboradores hacen suyos los problemas y asumen su responsabilidad.	100 Cumple

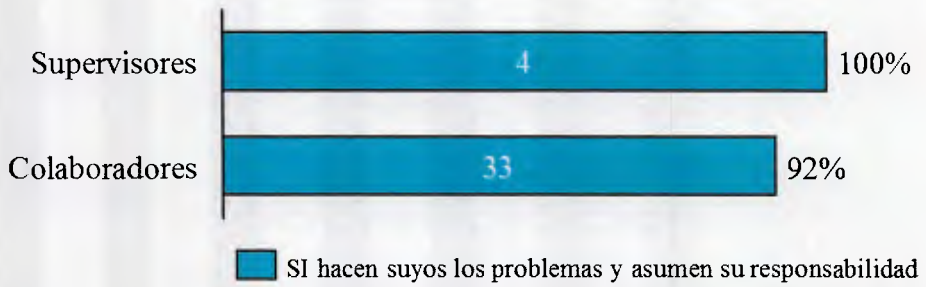

Ilustración 28. Resultado Entrevista Supervisores/Colaboradores (Responsabilidad y acción)

Fuente: propia

Esta consulta se realizó indagando qué opinaban con respecto al equipo de trabajo, más allá de obtener una respuesta de índole individual. Se evidenció que existe satisfacción con el trabajo en equipo y con la responsabilidad de cada uno de sus integrantes para asumir riesgos y nuevos retos así como para enfrentar sus propios errores o las del equipo en general.

17mo Requisito	Situación Actual	Valoración
Las personas evalúan su desempeño frente a sus metas y sus objetivos personales: El resultado a esta consulta se muestra en la gráfica número 27, desempeño, metas y objetivos.	- El 50% de los supervisores y el 56% de los colaboradores evalúan su desempeño ante metas y objetivos personales.	50 Con oportunidades de mejora

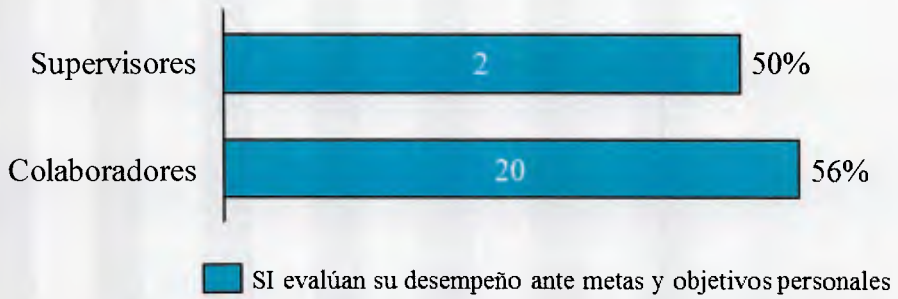

Ilustración 29. Resultado Entrevista Supervisores/Colaboradores (Desempeño vs metas)

Fuente: propia

Esta consulta se orientó a validar si los participantes tenían metas y objetivos personales que fuesen impulsados por su desempeño laboral. El 55% no encontró relación entre su trabajo y sus objetivos personales, más allá de la retribución salarial que reciben mensualmente y la posibilidad de crecimiento en la Organización.

18vo Requisito	Situación Actual	Valoración
Las personas buscan de manera activa oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencia.	- El 50% de los supervisores y el 42% de los colaboradores buscan aumentar sus competencias, conocimientos y experiencias.	50 Con oportunidades de mejora

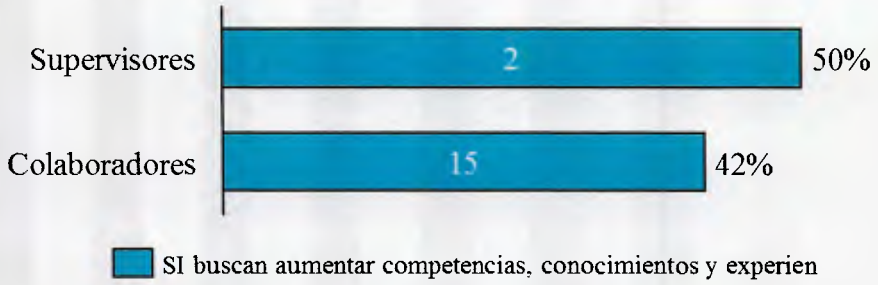

Ilustración 30. Resultado Entrevista Supervisores/Colaboradores (Aumento de competencia, conocimientos y experiencia)

Fuente: propia

Más del 50% no buscan proactivamente la formación que le permita aumentar sus competencias, conocimientos y experiencias, su expectativa radica en esperar a que la

Organización les asigne el curso o actividad que le otorgue la posibilidad de crecer y desarrollarse. El 40% de los colaboradores no son profesionales universitarios.

19no Requisito	Situación Actual	Valoración
Las personas comparten libremente conocimientos y experiencia.	- El 75% de los supervisores y el 28% de los colaboradores comparten conocimientos y su experiencia en pro de mejorar los procesos y su experticia.	50 Con oportunidades de mejora

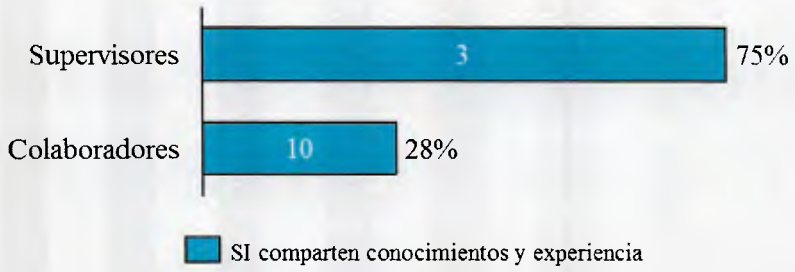

Ilustración 31. Resultado Entrevista Supervisores/Colaboradores (Compartir conocimientos y experiencia)

Fuente: propia

Esta consulta aplicó para el 100% de los procesos bajo estudio. El 68% de los participantes (27 de 40 entrevistados) opinó que en la actualidad no se comparten los conocimientos y las experiencias. En la consulta se evidenció la ausencia de documentación

detallada sobre los procedimientos actuales y sus versiones, así como también de la falta de descripción de casos o problemas conocidos que pueden contribuir con la disminución de errores y la toma de decisiones oportunas para la atención a los reclamos. Adicionalmente no existe un medio de publicación oficial en la que se puedan compartir los conocimientos y aprender de experiencias previas.

20mo Requisito	Situación Actual	Valoración
Las personas debaten abiertamente problemas y temas.	- El 100% de los supervisores y el 94% de los colaboradores si debaten problemas y temas del Sistema de Gestión de Reclamos.	100 Cumple

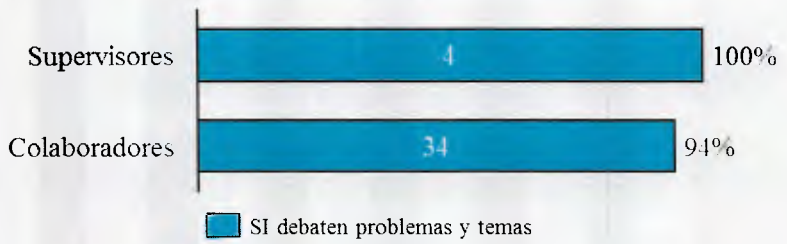

Ilustración 32. Entrevista Supervisores/Colaboradores (Debaten problemas y temas)

Fuente: propia

Los colaboradores debaten problemas y temas, sin embargo invierten más tiempo del requerido, por los clientes o el negocio, para concretar soluciones de mejora.

Tabla XXVIII. Valoración de 3er Principio de la Calidad (Participación del Personal)

Fuente: Propia

REQUISITOS DE PRINCIPIO PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL	PESO	VALORACIÓN OBTENIDA	RESULTADO POR REQUISITO	RESUMEN DE DIAGNÓSTICO
Las personas comprenden la importancia de su contribución y función en la organización	2	100	200	Tanto los supervisores como el resto de los colaboradores, conocen sus funciones y la importancia de ellas.
Las personas identifican restricciones de su desempeño	2	50	100	Existen oportunidades de mejora en dar a conocer las restricciones que existen para lograr el desempeño esperado por la organización. La retroalimentación continua y cercana es la clave del éxito para este elemento.
Las personas hacen suyos los problemas y asumen su responsabilidad para resolverlos	2	100	200	Las personas sí hacen suyos los problemas y asumen su responsabilidad para resolverlos, tanto individual como colectiva.
Las personas evalúan su desempeño frente a sus metas y sus objetivos personales	2	50	100	Más del 50% de las personas no evalúan su desempeño frente a sus metas y sus objetivos personales.
Las personas buscan de manera activa oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencias	2	50	100	Más del 50% no buscan formación de manera proactiva, su expectativa radica en esperar a que le otorguen la capacitación que la Organización considere sea necesaria.
Las personas comparten libremente conocimientos y experiencia	2	50	100	Actualmente no se comparten los conocimientos y las experiencias, no existen los medios de publicación oficial de procedimientos ni mejores prácticas en base a experiencias previas o nuevas metodologías que apliquen.

REQUISITOS DE PRINCIPIO PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL	PESO	VALORACIÓN OBTENIDA	RESULTADO POR REQUISITO	RESUMEN DE DIAGNÓSTICO
Las personas debaten abiertamente problemas y temas	**2**	100	200	Las personas sí debaten abiertamente problemas y temas, sin embargo el tiempo para llegar a un acuerdo o brindar una solución, por lo general es mayor al tiempo que requieren los clientes.
RESULTADO	**14**	**500**	**1000**	**Obtiene 71 puntos de cumplimiento**

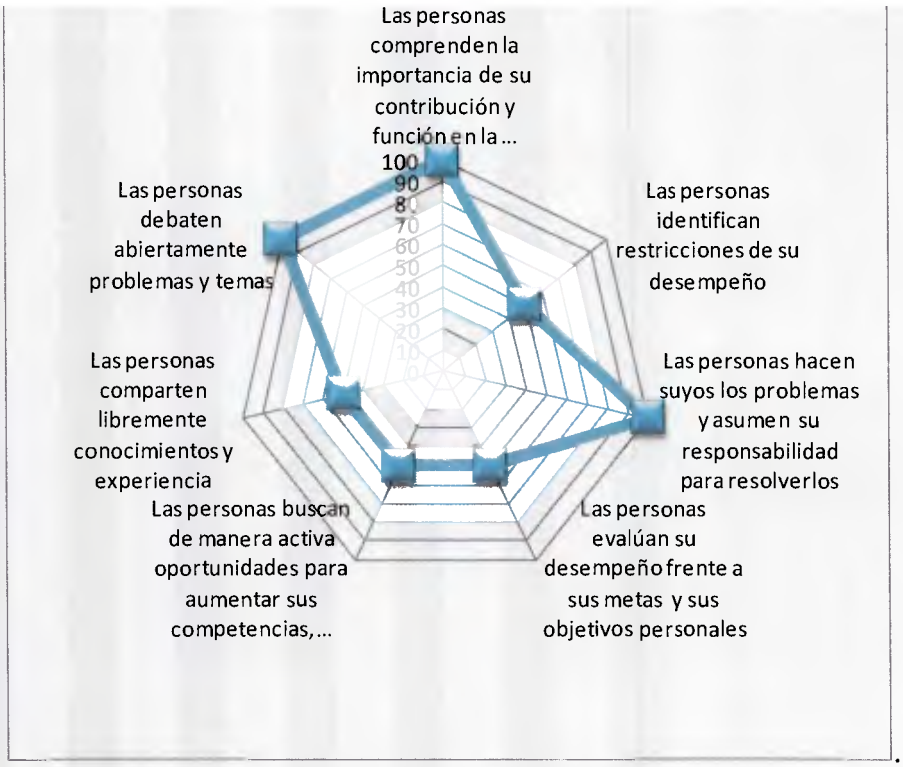

Ilustración 33. Resultado de 3er Principio de Calidad (Participación del Personal)

Fuente: propia

En este principio deben aplicarse mejoras en el 71% de los elementos evaluados. La participación del personal es vital para la mejora del Sistema de Gestión de Reclamos.

4to Principio. Enfoque basado en procesos.

Para la evaluación de cumplimiento de este Principio, se analizó el mecanismo de control de los procesos, la gestión de las actividades y los recursos empleados. Del levantamiento de información se obtuvieron los siguientes resultados:

21ero Requisito	Situación Actual	Valoración
Se define de manera sistemática las actividades necesarias para obtener un resultado deseado.	- Existe un mapa de procesos del Sistema y los procedimientos en general y se maneja de manera correcta la interrelación entre las áreas involucradas. - Las instrucciones de trabajo de las áreas resolutores no se encuentran 100% documentadas ni actualizadas (el 30% está documentado más no vigente). - La gestión técnica y de atención al usuario final está basada en la experiencia de los colaboradores con mayor antigüedad en la gestión, lo que representa un riesgo de pérdida de conocimiento.	0 No Cumple

22do Requisito	Situación Actual	Valoración
Se establece una responsabilidad clara, incluyendo la de rendir cuentas, para gestionar las actividades clave.	- Existen funciones y responsabilidades claramente registradas y documentadas en las descripciones de cargo del equipo en general.	100 Cumple

23ero Requisito	Situación Actual	Valoración
Se analiza y se mide la capacidad de las actividades clave.	- Existe capacidad operativa calculada en base a los resultados de promedios históricos de solicitudes hechas en cada actividad del Sistema. - No se analiza, ni se mide, la capacidad por patrones, ni por temporadas, ocasionando desviaciones en períodos de mayor demanda previsible. - La rotación natural de los colaboradores y el programa de ahorros ha impactado en los procesos de cierre de incidencias.	50 Con oportunidades de mejora

24to Requisito	Situación Actual	Valoración
Se identifican las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización.	- Se tiene establecido el mapa del proceso del sistema y sus procedimientos generales. - No existe la documentación de la interfaz de éste sistema con el resto de los procesos de la Empresa, por lo que se generan situaciones de duplicidad de funciones y ambigüedad en el alcance entre departamentos. - Existen oportunidades de mejora en la incorporación de controles para los procesos del sistema de gestión de reclamos. Se requiere establecer puntos de control, mediciones que generen alertas en los procesos desviados.	50 Con oportunidades de mejora

25to Requisito	Situación Actual	Valoración
Se centran en factores tales como los recursos, los métodos y los materiales que mejorarán las actividades clave de la organización.	- Se inició la implementación de la cultura de eficiencia acompañado de la identificación de desperdicios en los procesos para lograr los ahorros requeridos para la sostenibilidad de la Empresa. Esta cultura debe mantenerse y considerarse como una estrategia operativa. - Las actividades de los procesos del sistema de gestión de reclamos, sus recursos y los desperdicios identificados en la Cultura de Eficiencia Operativa, se muestran en los anexos 11, 12, 13, 14, 15 y 16.	50 Con oportunidades de mejora

26to Requisito	Situación Actual	Valoración
Se evalúan los riesgos, las consecuencias y los impactos de las actividades sobre clientes, proveedores y otras partes interesadas.	- Los riesgos, así como las causas, las consecuencias y el impacto positivo o negativo de los escalamientos, no se registran ni se analizan para futuras situaciones.	0 No Cumple

A continuación se detalla la valoración cuantitativa de este 4to principio de calidad.

Tabla XXIX. Valoración de 4to Principio de la Calidad (Enfoque de Procesos)

Fuente: Propia

REQUISITOS DE PRINCIPIO ENFOQUE DE PROCESOS	PESO	VALORACIÓN OBTENIDA	RESULTADO POR REQUISITO	RESUMEN DE DIAGNÓSTICO
Definen de manera sistemática las actividades necesarias para obtener un resultado deseado	2	0	0	Existe un mapa de procesos de la Gestión de Reclamos y sus procedimientos en general. Las instrucciones de trabajo de los equipos resolutores no se encuentran 100% documentados ni actualizados (el 30% está documentado más no vigente).
Establecen una responsabilidad clara, incluyendo la de rendir cuentas, para gestionar las actividades clave	2	100	200	Existen funciones y responsabilidades claramente registradas y documentadas en las descripciones de cargo del equipo en general.
Analizan y miden la capacidad de las actividades claves	2	50	100	No se analiza ni se mide la capacidad por patrones, ni por temporadas, lo que ocasiona desviaciones en períodos de mayor demanda previsible.
Identifican las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización	2	50	100	No existe la documentación de la interfaz del sistema de gestión de reclamos con el resto de los procesos de la Empresa.
Se centran en factores tales como los recursos, los métodos y los materiales que mejorarán las actividades clave de la organización	2	50	100	Existe un proyecto de eficiencia que debe mantenerse y considerarse como una estrategia operativa para crear la cultura de análisis de recursos y desperdicios en los procesos.

REQUISITOS DE PRINCIPIO ENFOQUE DE PROCESOS	PESO	VALORACIÓN OBTENIDA	RESULTADO POR REQUISITO	RESUMEN DE DIAGNÓSTICO
Evalúan los riesgos, las consecuencias y los impactos de las actividades sobre clientes, proveedores y otras partes interesadas	2	0	0	No se registran ni se analizan los riesgos e impactos de los correctivos aplicados en determinadas fallas y reclamos.
RESULTADO	**12**	**250**	**500**	**Obtiene 42 puntos de cumplimiento**

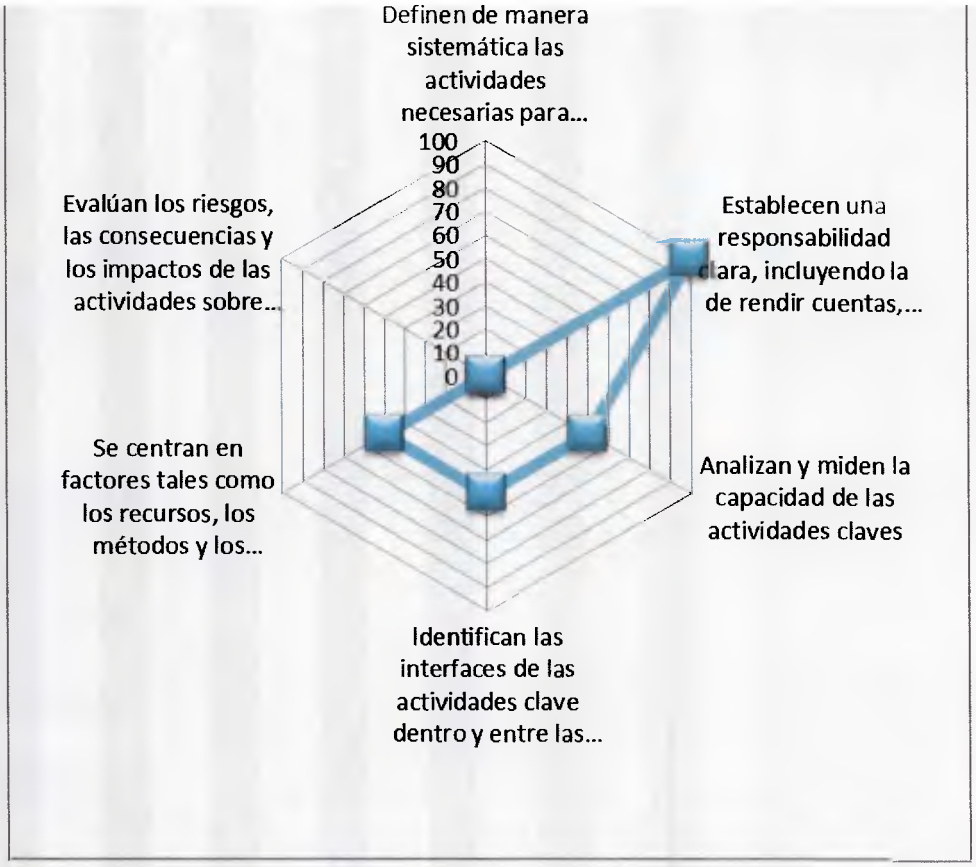

Ilustración 34. Resultado de 4to Principio de Calidad (Enfoque basado en procesos)

Fuente: propia

En este principio deben aplicarse mejoras en el 83% de los elementos evaluados. Se deben cerrar las brechas del enfoque de procesos para contar con un sistema de gestión robusto, eficiente y sostenible en el tiempo.

5to Principio. Enfoque de sistema para la gestión.

En este principio, se evaluaron los siguientes elementos: visión de sistemas, coordinación, cooperación y articulación. Del levantamiento de información se obtuvieron los siguientes resultados:

27mo Requisito	Situación Actual	Valoración
Estructuran un sistema para alcanzar los objetivos de la organización del modo más eficaz y eficiente posible.	- Existe un mapa de procesos de la Gestión de Reclamos y sus procedimientos en general. Los procesos y las actividades que se ejecutan, se llevan a cabo de forma sistemática, bajo criterios de eficacia pero con baja cultura de eficiencia.	50 Con oportunidades de mejora

28vo Requisito	Situación Actual	Valoración
Comprenden las interdependencias entre los procesos del sistema.	- Se conoce y se comprenden las relaciones entre los procesos, no obstante existe duplicidad de funciones y confrontaciones evidentes entre los equipos que integran y desarrollan los procesos de apoyo.	100 Cumple

29no Requisito	Situación Actual	Valoración
Tienen enfoques estructurados que armonizan e integran los procesos.	- Existe coordinación, cooperación y articulación de actividades en los equipos internos de los procesos de apoyo y los de operación, pese a ello no se evidencia el trabajo en equipo entre los procesos del sistema, funcionan como islas ocasionando retrasos y retrabajos en los clientes internos que requieren respuestas integradas a sus usuarios finales. - La relación que se presenta entre los equipos de trabajo se muestra en la Tabla de Relación de Trabajo en Equipo para las áreas adscritas al Sistema de Gestión de Reclamos.	**50** Con oportunidades de mejora

Tabla XXX. Matriz de Relación de Trabajo en Equipo Gestión de Reclamos

Fuente: Propia

RELACIÓN TRABAJO EN EQUIPO	1.Gestión de Fallas	2.Gestión de Ajustes	3.Optimización de Gestión de Incidencias	4.Gestión de Monitoreo y Control	TOTAL
1.Gestión de Fallas		0	1	1	**2 (22%)**
2.Gestión de Ajustes	0		2	3	**5 (56%)**
3.Optimización de Gestión de Incidencias	3	3		2	**8 (89%)**
4.Gestión de Monitoreo y Control	1	3	2		**6 (67%)**

Lectura horizontal: "Impulsa el trabajo en equipo"

Total más alto, área con mayor impulso para trabajar en equipo (Valor: 9)

0 = ningún impulso; 1 = bajo impulso; 2 = bastante impulso; 3 = mucho impulso

Según el resultado mostrado, las áreas responsables de los procesos de apoyo son las principales impulsoras del trabajo en equipo (Optimización de Gestión de Incidencias seguido de Gestión de Monitoreo y Control). Mientras que las que menos invierten tiempo, en este elemento de armonía operativa, son las áreas operativas (Gestión de Ajustes y Gestión de Fallas de aprovisionamiento) por su baja disponibilidad de tiempo e impacto en la resolución de casos escalados por los clientes.

30mo Requisito	Situación Actual	Valoración
Mejoran la comprensión de las funciones y las responsabilidades necesarias para lograr los objetivos comunes, y por tanto para reducir los obstáculos entre funciones cruzadas.	- Las actividades se llevan a cabo siguiendo instrucciones de tareas específicas según el alcance de cada uno de los equipos de trabajo. - No se mejoran las funciones ni se conciben propuestas de valor agregado, no se proponen mejoras proactivas de los procesos que sean perdurables y que puedan reducir los desperdicios que se generan por actividades duplicadas, procesos complejos con retrabajos y por la existencia de ambigüedad en el alcance y las responsabilidades de las áreas.	0 No Cumple

31ero Requisito	Situación Actual	Valoración
Comprenden las capacidades de la organización y establecen limitaciones de recursos antes de actuar.	- Conocen y comprenden el alcance de la organización más no se evalúan las opciones de desarrollo de mejoras para establecer prioridades en el uso adecuado y eficiente de los recursos antes de actuar. - No se realiza la planificación de las actividades ni la evaluación del retorno de inversión o disminución de gastos operativos una vez que se implanta la acción. - No se coordinan eficientemente los proyectos antes de actuar, generando así desperdicios importantes tanto en los procesos operativos como los de apoyo.	0 No Cumple

32do Requisito	Situación Actual	Valoración
Centran y definen cómo deberían operar actividades específicas dentro de un sistema.	- No existe cultura de generación de procesos sistemáticos para la atención y disminución de los reclamos. - Los procesos y sus actividades se coordinan por áreas, de forma independiente, por lo que se generan retrabajos y pérdida de tiempo e insatisfacción en los usuarios finales que esperan por una respuesta efectiva a sus reclamos	0 No Cumple

33ero Requisito	Situación Actual	Valoración
Mejoran de manera continua el sistema mediante la medición y la evaluación.	- Existen mediciones del volumen de reclamos generados por los diversos motivos y razones. - Se mide la calidad de resolución de los reclamos y la calidad de los escalamientos desde los	50 Con oportunidades de mejora

33ero Requisito	Situación Actual	Valoración
Mejoran de manera continua el sistema mediante la medición y la evaluación.	canales de atención. - Las mediciones se monitorean diariamente para tomar acciones correctivas y aplicar mejoras antes del cierre de los indicadores mensuales. - Con los monitoreos, análisis de patrones, revisión de procesos operativos y el entendimiento de la causa raíz del reclamo, se aplican acciones inmediatas de respuesta a los clientes, se acuerdan correctivos y se modifican los procedimientos o instrucciones de trabajo que permiten reducir los reclamos o dar respuestas oportunas a los clientes. - Las acciones de mejora continua se ejecutan de forma reactiva en la mayoría de los casos.	**50** Con oportunidades de mejora

A continuación se detalla la valoración cuantitativa de este 5to principio de calidad.

Tabla XXXI. Valoración de 5to Principio de la Calidad (Enfoque de sistema)

Fuente: Propia

REQUISITOS DE PRINCIPIO ENFOQUE DE SISTEMA	PESO	VALORACIÓN OBTENIDA	RESULTADO POR REQUISITO	RESUMEN DE DIAGNÓSTICO
Estructuran un sistema para alcanzar los objetivos de la organización del modo más eficaz y eficiente posible	2	50	100	Los procesos y las actividades que se ejecutan con visión de sistema, bajo criterios de eficacia pero con baja cultura de eficiencia.
Comprenden las interdependencias entre los procesos del sistema	2	100	200	Se comprenden las relaciones entre los procesos pero existe duplicidad de funciones y confrontaciones de alcance entre los procesos de apoyo a la operación.
Tienen enfoques estructurados que armonizan e integran los procesos	3	50	150	Existe coordinación y articulación de actividades pero con grandes oportunidades de mejora en cuanto a trabajo en equipo se refiere. Funcionan como islas generando retrasos y retrabajos.
Mejoran la comprensión de las funciones y las responsabilidades necesarias para lograr los objetivos comunes, y por tanto para reducir los obstáculos entre funciones cruzadas	2	0	0	Se siguen instrucciones específicas según el alcance de los equipos de trabajo, no se mejoran las funciones ni se proponen mejoras proactivas en los procesos.
Comprenden las capacidades de la organización y establecen limitaciones de recursos antes de actuar	2	0	0	Comprenden el alcance de la organización pero no se evalúan mejoras para priorizar el uso eficiente de los recursos antes de actuar.

REQUISITOS DE PRINCIPIO ENFOQUE DE SISTEMA	PESO	VALORACIÓN OBTENIDA	RESULTADO POR REQUISITO	RESUMEN DE DIAGNÓSTICO
Centran y definen cómo deberían operar actividades específicas dentro de un sistema	2	0	0	No existe cultura de generación de procesos sistemáticos para la atención y disminución de los reclamos.
Mejoran de manera continua el sistema mediante la medición y la evaluación	2	50	100	Existen mediciones y seguimiento de indicadores operativos de reclamos. Se aplican acciones antes del cierre de los indicadores mensuales, sin embargo la mejora continua se ejecuta reactivamente.
RESULTADO	**15**	**250**	**550**	**Obtiene 37 puntos de cumplimiento**

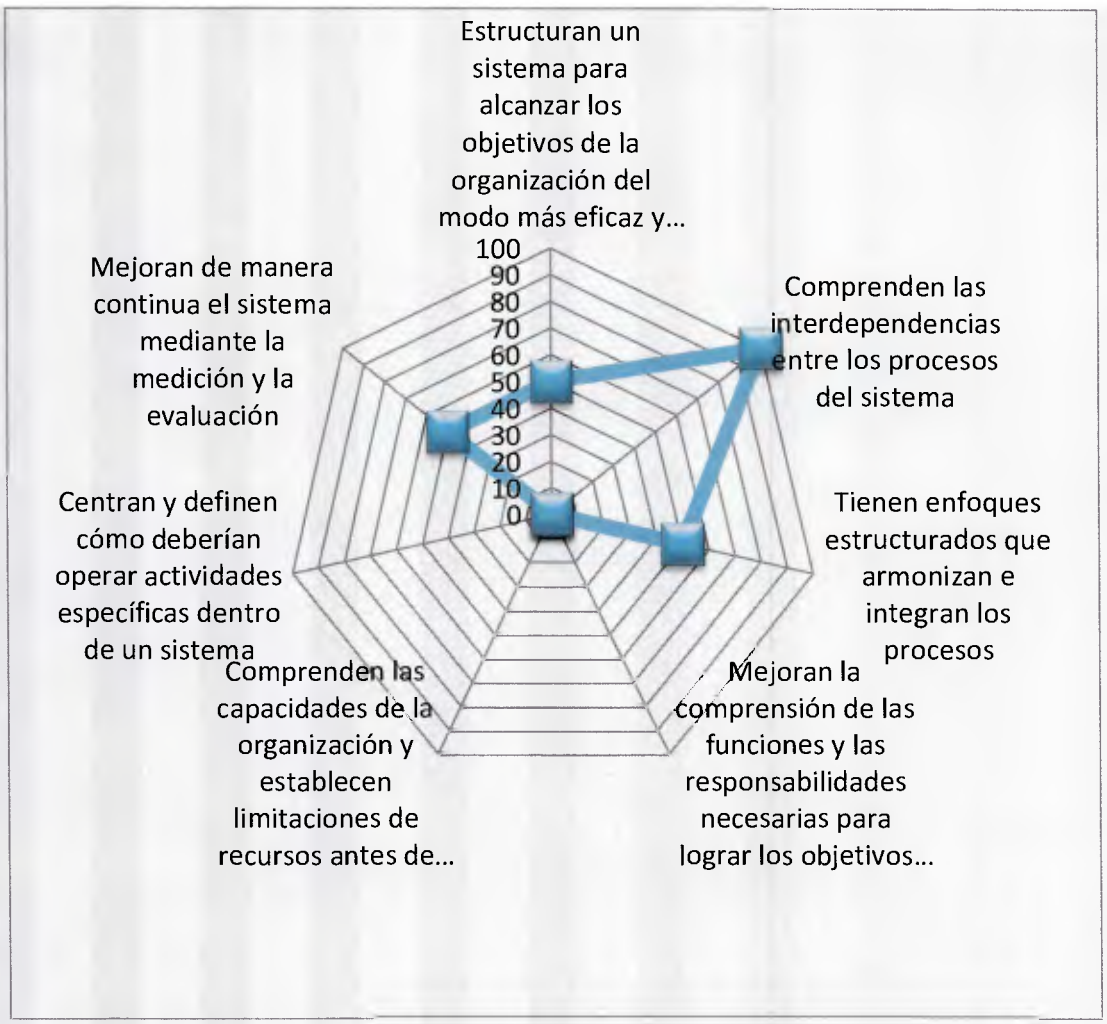

Ilustración 35. Resultado de 5to Principio de Calidad (Enfoque de sistema para la gestión)

Fuente: propia

En este principio deben aplicarse mejoras en el 80% de los elementos evaluados. A pesar de conocer a interacción entre los procesos del sistema, es evidente que no existe cultura de trabajo sistemático, planificado y proactivo/preventivo.

6to Principio. Mejora continua.

En este sexto principio, se analizaron los siguientes aspectos: enfoque, formación, objetivos, metas y reconocimiento de mejoras aplicadas. Del levantamiento de información se obtuvieron los siguientes resultados:

34to Requisito	Situación Actual	Valoración
Emplear un enfoque coherente en toda la organización para la mejora continua del desempeño de la organización.	- Existe compromiso con la mejora operativa, sin embargo las mejoras no se ejecutan por procesos, no se llevan controles de las mejoras antes y después de su desarrollo en la operación, - Las mejoras se ejecutan según el tipo de reclamo y grupo resolutor. Se llevan mínimos registros de las mejoras (correos electrónicos y escasas minutas con acuerdos). - Los umbrales de incremento de incidencias se reciben de forma tardía en el resolutor, lo que conlleva a ejecutar acciones reactivas.	50 Con oportunidades de mejora

En el año 2014 se identificaron 59 acciones de mejora, ver diagrama de barra representado en la ilustración número 36. Las acciones fueron recolectadas con los registros de 13 personas a través de sus correos electrónicos, de éstas acciones sólo se lograron pasar a producción 37 iniciativas. La eficiencia y eficacia de las mejoras no se pudieron obtener por falta de evidencias e histórico de su ejecución.

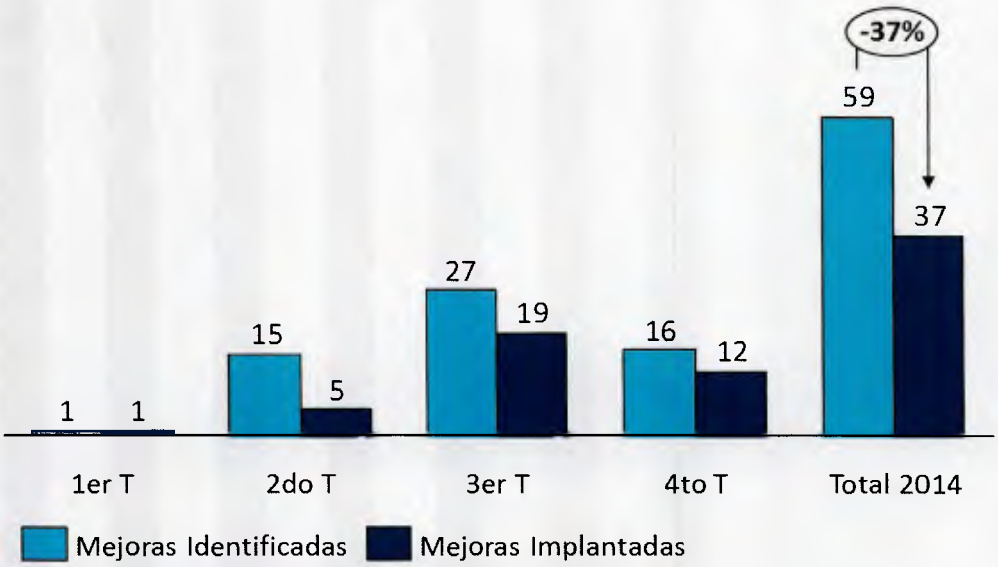

Ilustración 36. Cantidad de acciones de mejora identificadas vs implantadas

Fuente: propia

Las acciones implantadas se ejecutaron en su mayoría a partir del tercer trimestre, desperdiciándose así el primer semestre del año. De estas iniciativas se clasificaron las mejoras en proactivas y reactivas, siendo las proactivas aquellas acciones que se anticiparon al reclamo del usuario y las reactivas a las que se realizaron una vez que el usuario final utilizó algún canal de atención, presencial o vía telefónica, para presentar su

reclamo. De dicha clasificación se obtuvo que sólo el 13,51% de las acciones corresponden a mejoras proactivas, ver diagrama de afinidad de acciones en la ilustración número 37.

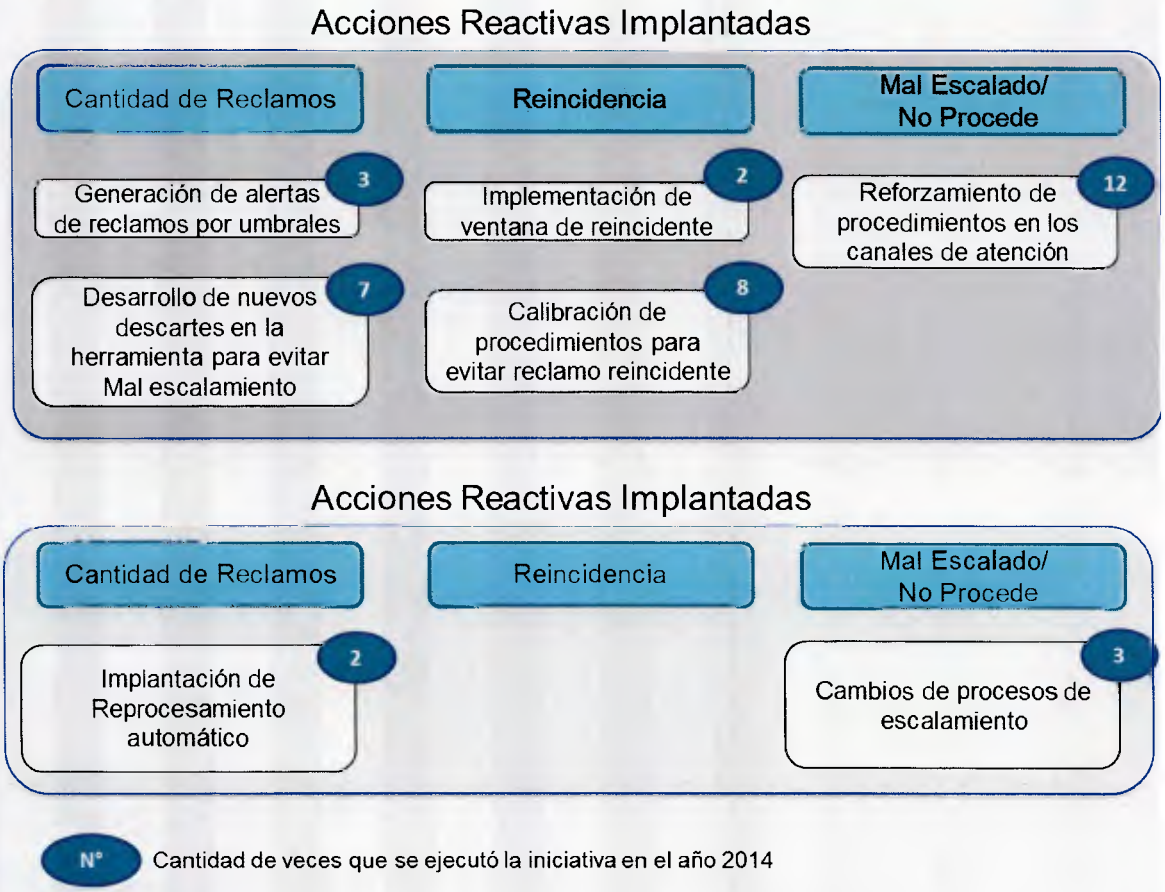

Ilustración 37. Diagrama de afinidad de acciones reactivas vs proactivas implantadas

Fuente: propia

35to Requisito	Situación Actual	Valoración
Proporcionar a las personas formación en los métodos y herramientas de la mejora continua.	- No existe formación continua para el 100% de los colaboradores. - Los métodos y herramientas para crear la cultura de mejora continua se imparten según el presupuesto anual asignado, no forma parte del plan estratégico y se planifica para personal previamente seleccionado. - Existe disposición al cambio, según lo indicaron los Supervisores entrevistados, sin embargo no existe el conocimiento ni la experiencia en materia de mejora sistemática, razón por lo cual los colaboradores se inclinan por aplicar acciones sin planificación y sin el uso de herramientas acordes para puestas en producción con garantía y sostenibles en el tiempo.	0 No Cumple

36to Requisito	Situación Actual	Valoración
Hacer de la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la organización.	- Existen objetivos anuales orientados a la mejora de los productos y procesos. Estos propósitos desencadenan a todos los integrantes directos de la Gestión de Reclamos. - Los objetivos se acompañan de metas claras, se asignan según el alcance y las funciones de cada equipo de trabajo y se comparten entre toda la gerencia que los representa, no obstante, al no poseer metodologías, conocimientos y cultura de mejora, los objetivos se alcanzan más no se sostienen en el tiempo.	50 Con oportunidades de mejora

37mo Requisito	Situación Actual	Valoración
Establecer metas para guiar hacia la mejora continua y mediciones para trazarla.	- Se establecen metas anuales con sus respectivos indicadores asociados a los cuales se les hace seguimiento frecuente (semanal y mensual).	50 Con oportunidades de mejora

38vo Requisito	Situación Actual	Valoración
Admitir y reconocer las mejoras.	- Todas las mejoras y resultados obtenidos son presentados, admitidos por la alta dirección y reconocidos explícitamente por cada logro alcanzado. - Existe un mecanismo de reconocimiento oficial que queda registrado en el expediente digital de los colaboradores.	100 Cumple

A continuación se detalla la valoración cuantitativa de este 6to principio de calidad.

A continuación se detalla la valoración cuantitativa de este 5to principio de calidad.

Tabla XXXII. Valoración de 6to Principio de la Calidad (Mejora continua)

Fuente: Propia

REQUISITOS DE PRINCIPIO MEJORA CONTINUA	PESO	VALORACIÓN OBTENIDA	RESULTADO POR REQUISITO	RESUMEN DE DIAGNÓSTICO
Emplean un enfoque coherente en toda la organización para la mejora continua del desempeño de la organización	2	50	100	Existe un enfoque poco coherente en la organización para la mejora continua del desempeño de la organización. Las acciones se ejecutan reactivamente
Proporcionan a las personas formación en los métodos y herramientas de la mejora continua	2	0	0	No existe formación oficial y continua para el 100% de los colaboradores
Hacen de la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la organización	2	50	100	Existen objetivos anuales orientados a la mejora de los productos y procesos, sin embargo los logros que se obtienen no son sostenibles en el tiempo por no contar con una cultura coherente y consistente de mejora continua.
Establecen metas para guiar hacia la mejora continua y mediciones para trazarla	2	50	100	Se establecen metas claras con indicadores que se monitorean según la frecuencia que requiera el proceso u objetivo.
Admiten y reconocen las mejoras	2	100	200	Existe reconocimiento formal por las mejoras alcanzadas.
RESULTADO	**10**	**250**	**500**	**Obtiene 50 puntos de cumplimiento**

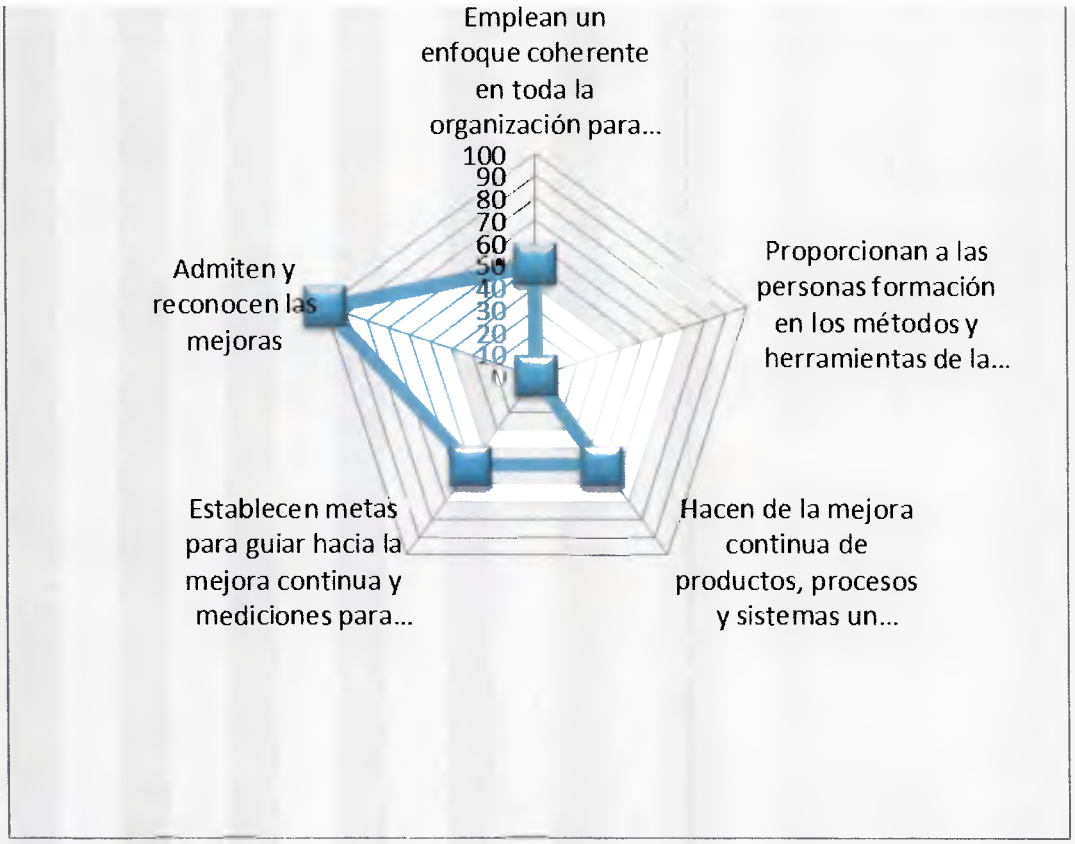

Ilustración 38. Resultado de 6to Principio de Calidad (Mejora Continua)

Fuente: propia

En este principio deben aplicarse mejoras en el 80% de los elementos evaluados. La brecha radica en conocimiento, formación formal, cultura de mejora, logros sostenibles y con la menor presencia de desperdicios.

7mo Principio. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

En el séptimo principio, se analizaron los aspectos asociados al manejo de los datos y las decisiones que derivan de su análisis.

39no Requisito	Situación Actual	Valoración
Asegurarse de que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables.	- Los datos se extraen de una única herramienta cuyo objetivo es el de centralizar y administrar la gestión de reclamos. Esta aplicación y las incidencias que en ella se registran, son auditadas por departamentos tales como Finanzas, Seguridad Lógica, Fraude y Tecnología de la Información, en función de los requisitos acordados en cada procedimiento de resolución, el volumen de los reclamos y las solicitudes en general. - Se realizan muestreos de las incidencias para evaluar la calidad de los escalamientos, así como la gestión realizada por los grupos resolutores. - La data es extraída, y los informes son elaborados por un área que funge como controlador y no como ejecutor, lo que ofrece transparencia en la	100 Cumple

39no Requisito	Situación Actual	Valoración
Asegurarse de que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables.	información que se genera. - Cada equipo involucrado realiza revisiones de los resultados de los indicadores para certificar su veracidad e implantar acciones correctivas en sus procesos.	100 Cumple

40vo Requisito	Situación Actual	Valoración
Hacer los datos accesibles para aquellos que los necesiten.	- Los datos y la información que resulta del análisis de hallazgos, se publican mensualmente en una carpeta digital de acceso común y se muestran resultados de por lo menos un año calendario a fines de evaluar patrones de comportamiento. - Se envía electrónicamente el acceso a la carpeta común con un resumen semanal y con proyecciones de posible cierre de los indicadores, esto para que los equipos responsables identifiquen y lleven a cabo las acciones de mejora o de corrección oportunamente.	100 Cumple

41ero Requisito	Situación Actual	Valoración
Analizar los datos y la información usando métodos válidos.	- Los datos y la información se analizan con una frecuencia diaria, semanal y mensual dependiendo del indicador que se evalúe. - El análisis se basa en muestreos que pueden ser no representativos estadísticamente, sólo se analiza entre el 10% y 20% de los casos escalados por tipo de reclamo, el método de análisis utilizado implica la revisión de un elevado número de incidencias por cada especialista que implica horas de dedicación sin generación de acciones correctivas inmediatas, lo que ocasiona que las acciones que se logran identificar sean desacertadas o tardías para el usuario y para la organización.	**50** Con oportunidades de mejora

42do Requisito	Situación Actual	Valoración
Tomar decisiones y emprender acciones basadas en el análisis de los hechos, en equilibrio con la experiencia y la intuición.	- Las decisiones se toman en un 70% basado en los datos y números objetivos que se extraen de la herramienta única de gestión de reclamos, tal y como se refleja en los datos de la ilustración número 39.	50 Con oportunidades de mejora

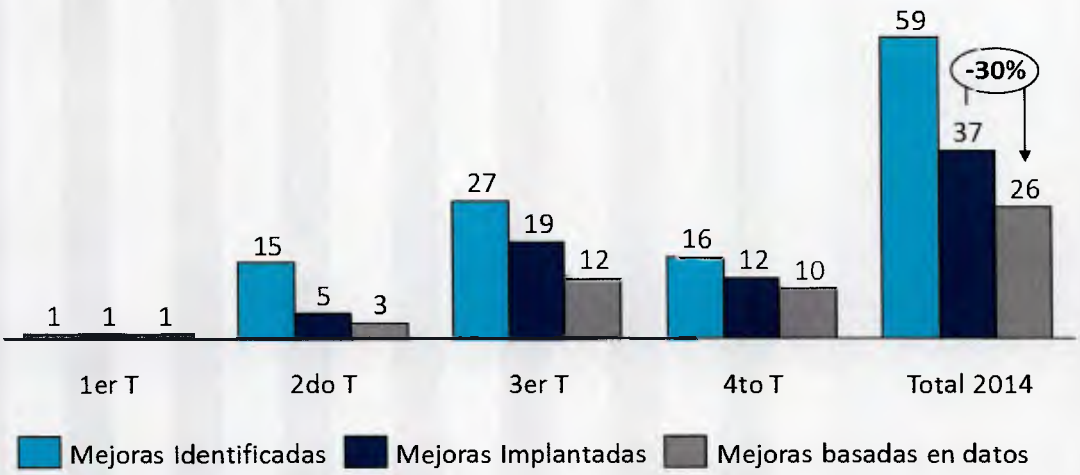

Ilustración 39. Diagrama de acciones implantadas en base a datos

Fuente: propia

En el período estudiado se identificar acciones implantadas basadas únicamente en la experiencia y en la intuición, sus resultados finales no se pudieron cuantificar ni

comparar con la situación inicial, por lo cual perdió fuerza en las entregas al Ejecutivo y no dejó lecciones de mejores prácticas a futuros integrantes del equipo de Gestión de Reclamos.

A continuación se detalla la valoración cuantitativa de este 7mo principio de calidad.

A continuación se detalla la valoración cuantitativa de este 7mo principio de calidad.

Tabla XXXIII. Valoración de 7mo Principio de la Calidad (Enfoque basado en hechos)

Fuente: Propia

REQUISITOS DE PRINCIPIO ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES	PESO	VALORACIÓN OBTENIDA	RESULTADO POR REQUISITO	RESUMEN DE DIAGNÓSTICO
Se aseguran de que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables	2	100	200	Los datos y la información son suficientemente exactos y fiables.
Hacen los datos accesibles para aquellos que los necesiten	2	100	200	Los datos y la información que resultan de los análisis e identificación de hallazgos en general, se publican mensualmente en una carpeta digital de acceso a las áreas y personas que aplican las acciones de mejora o correctivas.
Analizan los datos y la información usando métodos válidos	2	50	100	El método de análisis no es apropiado completamente, genera desperdicio de tiempo y dinero. El retraso en el análisis generan acciones desacertadas o tardías para el usuario y para la organización.
Toman decisiones y emprenden acciones basadas en el análisis de los hechos, en equilibrio con la experiencia y la intuición	2	50	100	Las acciones implantadas se basaron en datos únicamente en un 70% de los casos, el resto se ejecutó en función de intuición y experiencias previas.
RESULTADO	**8**	**300**	**600**	**Obtiene 75 puntos de cumplimiento**

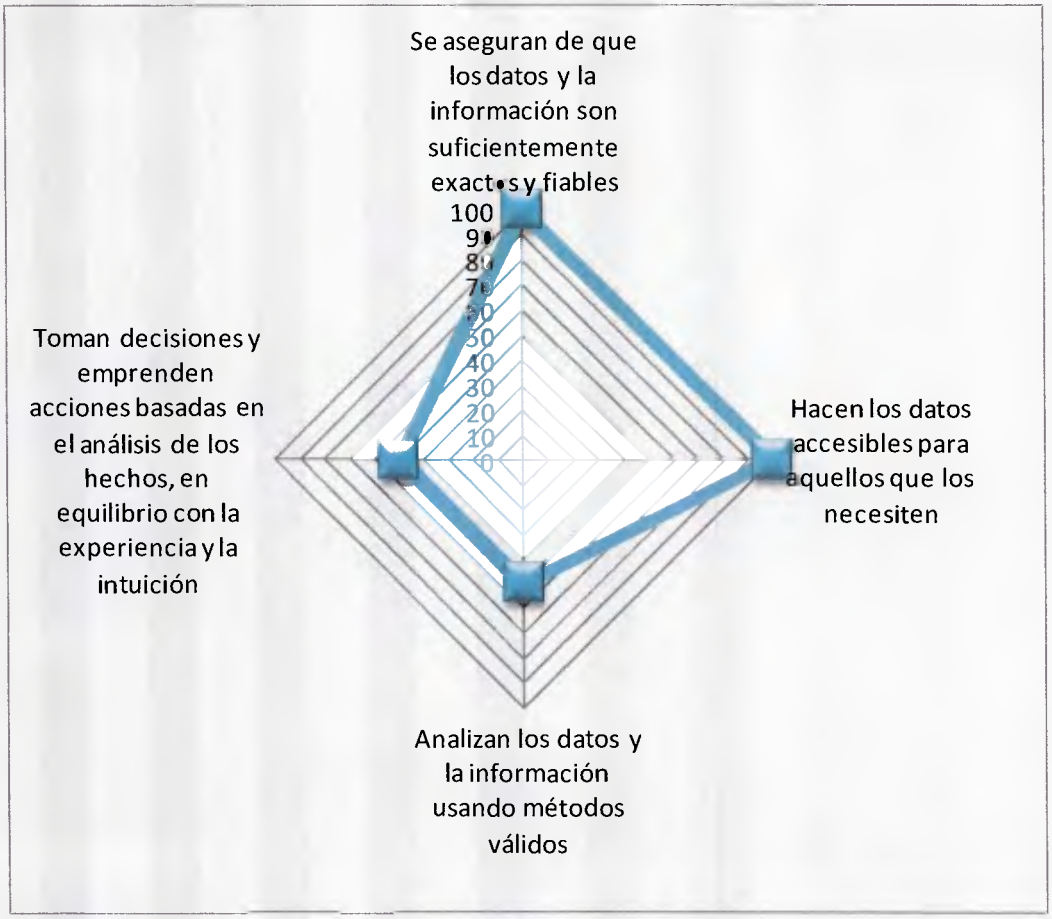

Ilustración 40. Resultado de 7mo Principio de Calidad (Enfoque basado en hechos)

Fuente: propia

En este principio deben aplicarse mejoras en el 50% de los elementos evaluados. Se deben cerrar las brechas asociadas a utilizar métodos fiables para realizar los análisis e implantar acciones oportunas basadas en datos y menos en la intuición.

8vo Principio. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Para el análisis del proceso de Gestión de Reclamos, en este último principio, se evaluaron los siguientes aspectos: identificación y conocimiento de los proveedores del proceso en estudio, acuerdos pactados vs cumplimiento y relacionamiento en general entre cliente y proveedor.

43er Requisito	Situación Actual	Valoración
Establecer relaciones que equilibran las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.	- Se han establecido niveles de acuerdos operativos para la resolución de las incidencias escaladas, en un 85% de los grupos resolutores, según se muestra en la ilustración número 41. - Los compromisos en tiempos de solución forman parte de los indicadores del plan estratégico, por lo que el logro de las metas implica bonificaciones anuales a los proveedores (resolutores). - Los acuerdos se clasifican por tipo de reclamo, alcance de la solución, estatus del cliente y	50 Con oportunidades de mejora

43er Requisito	Situación Actual	Valoración
Establecer relaciones que equilibran las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.	grupo resolutor. - La clasificación permite ofrecer tiempos de respuesta diferenciadas según los criterios de priorización establecidos, tales como posibilidad de rápida comunicación del usuario, la capacidad operativa del resolutor y la intervención de servicios externos.	50 Con oportunidades de mejora

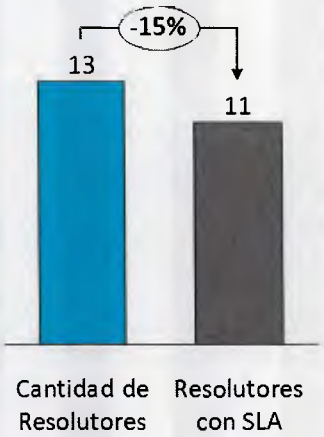

Ilustración 41. Cantidad de grupos resolutores con niveles de acuerdos de servicio

Fuente: propia

Los acuerdos se establecen a corto plazo sin consideraciones a largo plazo, aunque existe un proceso de revisión cada seis (6) meses con fines de determinar mejoras (reducción) en los tiempos de respuesta al usuario. En la tabla XXXIV se resumen las áreas proveedoras con sus resolutores y la vigencia de los acuerdos de operación.

Tabla XXXIV. Control de acuerdos de operación con los proveedores (Resolutores)

Fuente: Propia

	Proveedor (Grupo Resolutor)	Tipo de Gestión	Acuerdo Oficial	Tiempo con Acuerdos de Solución	Última Modificación
1	GESTIÓN DE AJUSTES	Atención de Reclamos	SI	4 años	1er Trimestre 2015
2	TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Atención de Reclamos	SI	4 años	2do Trimestre 2013
3	SOPORTE ESPECIALIZADO	Atención de Reclamos	SI	3 años	3er Trimestre 2013
4	PREVENCION FRAUDE	Atención de Reclamos	SI	1 año	2do Trimestre 2014
5	FACTURACIÓN	Atención de Reclamos	SI	1 año	2do Trimestre 2014
6	GESTIÓN FALLAS COMUNICACIÓN	Atención de Reclamos	SI	4 años	3er Trimestre 2013
7	TELEFONÍA PÚBLICA	Atención de Reclamos	NO	No existe acuerdo por el mínimo volumen de casos que reciben al mes (2 incidencias mensuales)	N/A
8	SOPORTE AVANZADO	Atención de Reclamos	NO	No existe acuerdo por el mínimo volumen de casos que reciben al mes (2 incidencias mensuales)	N/A
9	SOPORTE DE REDES	Atención de Reclamos	SI	2 años	4to Trimestre 2014
10	COBRANZAS	Atención de Solicitudes	SI	2 años	4to Trimestre 2013

	Proveedor (Grupo Resolutor)	Tipo de Gestión	Acuerdo Oficial	Tiempo con Acuerdos de Solución	Última Modificación
11	ANÁLISIS DE CRÉDITO	Atención de Solicitudes	SI	2 años	1er Trimestre 2014
12	SERVICIO TÉCNICO	Atención de Solicitudes	SI	1 año	4to Trimestre 2014
13	INSTALACIÓN	Atención de Solicitudes	SI	2 años	2do Trimestre 2014

44to Requisito

Aunar experiencia y los recursos con los aliados.

Situación Actual

- Cada aliado trabaja y gestiona de manera independiente.
- Únicamente en situaciones de fallas masivas, nuevos productos o migraciones de plataformas/usuarios se unifican y alinean en base a la experticia o recursos que se requieran compartir.

Valoración

50

Con oportunidades de mejora

45to Requisito	Situación Actual	Valoración
Identificar y seleccionar los proveedores clave.	- Todos los proveedores/aliados están identificados y registrados para su operación en la herramienta de gestión de reclamos. - Existe un mecanismo de reconocimiento oficial que queda registrado en el expediente digital de los colaboradores.	100 Cumple

46to Requisito	Situación Actual	Valoración
Mantener una comunicación clara y abierta.	- Existe comunicación abierta, clara, transparente y sin distingo de niveles jerárquicos que interrumpan o retrasen la toma de decisiones. - Se utilizan diversos medios para comunicarse rápidamente tales como correo electrónico, sesión de trabajo presencial, teléfono móvil y telefonía fija.	100 Cumple

47to Requisito	Situación Actual	Valoración
Compartir información y planes futuros.	- Se comparten, en grandes rasgos, la información y los planes tácticos a corto plazo, sin embargo en la mayoría de los casos no se comparten los detalles del cronograma y los impactos que se estiman percibir. - Los planes estratégicos compañía se participan a todos los niveles de la organización y se presentan avances cada trimestre del año.	50 Con oportunidades de mejora

48vo Requisito	Situación Actual	Valoración
Establecer actividades conjuntas de desarrollo y de mejora.	- Sólo el 55% de las áreas cumplieron con los acuerdos de operación establecidos en el año 2014.	50 Con oportunidades de mejora

Tabla XXXV. Promedio 2014 de cumplimiento de acuerdos

Fuente: Propia

GRUPO RESOLUTOR	Promedio Cumplimiento de acuerdo 2014	Objetivo 2014	Cumple
Gestión de Ajustes (*)	96,91%	95%	SI
Soporte Redes	67,72%	95%	NO
Gestión de Fallas de Aprovisionamiento (*)	99,08%	95%	SI
Servicio Técnico	94,47%	95%	NO
Prevención Fraude	97,02%	95%	SI
Instalación	87,46%	95%	NO
Tecnología de Información (*)	96,04%	95%	SI
Análisis de Crédito	80,44%	95%	NO
Cobranzas	99,59%	95%	SI
Facturación	99,89%	95%	SI

(*) áreas que reciben mayor volumen de reclamos mensual.

En el período en estudio, sólo se identificaron e implantaron acciones de mejora y desarrollo en aquellos grupos resolutores que reciben mayor volumen de reclamos mensual.

49no Requisito	Situación Actual	Valoración
Inspirar, alentar y reconocer las mejoras y los logros de los proveedores.	- Se reconocen los logros por cada resolutor, no obstante existe debilidad en los mecanismos de inspiración para evitar errores de forma proactiva y alcanzar logros más relevantes.	50 Con oportunidades de mejora

A continuación se detalla la valoración cuantitativa del 8vo principio de calidad.

Tabla XXXVI. Valoración de 8vo Principio de la Calidad (Relación con proveedores)

Fuente: Propia

REQUISITOS DE PRINCIPIO RELACIÓN CON PROVEEDORES	PESO	VALORACIÓN OBTENIDA	RESULTADO POR REQUISITO	RESUMEN DE DIAGNÓSTICO
Establecen relaciones que equilibran las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo	2	50	100	Se han establecido acuerdos de operación con los proveedores a corto plazo sin miras ni consideraciones de mejora a largo plazo. Las revisiones cada seis (6) meses no se han cumplido en la totalidad de los resolutores.
Aunan experiencia y los recursos con los aliados	2	50	100	Cada aliado trabaja y gestiona de manera independiente. En situaciones específicas se alinean en función de la experticia o recursos.
Identifican y seleccionan los proveedores clave	2	100	200	Todos los proveedores/aliados están identificados y registrados 100% en la herramienta de gestión.
Mantienen una comunicación clara y abierta	2	100	200	Existe comunicación abierta, clara, transparente y sin distingo de niveles.

REQUISITOS DE PRINCIPIO RELACIÓN CON PROVEEDORES	PESO	VALORACIÓN OBTENIDA	RESULTADO POR REQUISITO	RESUMEN DE DIAGNÓSTICO
Comparten información y planes futuros	2	50	100	Los planes estratégicos se participan a los niveles de la organización. Los planes tácticos a corto plazo se comunican pero sin detalles del cronograma y los impactos.
Establecen actividades conjuntas de desarrollo y de mejora	2	50	100	Se identifican e implantan acciones de mejora y desarrollo en aquellos grupos resolutores que reciben mayor volumen de reclamos mensual.
Inspiran, alentan y reconocen las mejoras y los logros de los proveedores	2	50	100	Se reconocen los logros por cada grupo resolutor, pero existe debilidad en los mecanismos de inspiración para evitar escalamientos de reclamos futuros
RESULTADO	**14**	**450**	**900**	**Obtiene 64 puntos de cumplimiento**

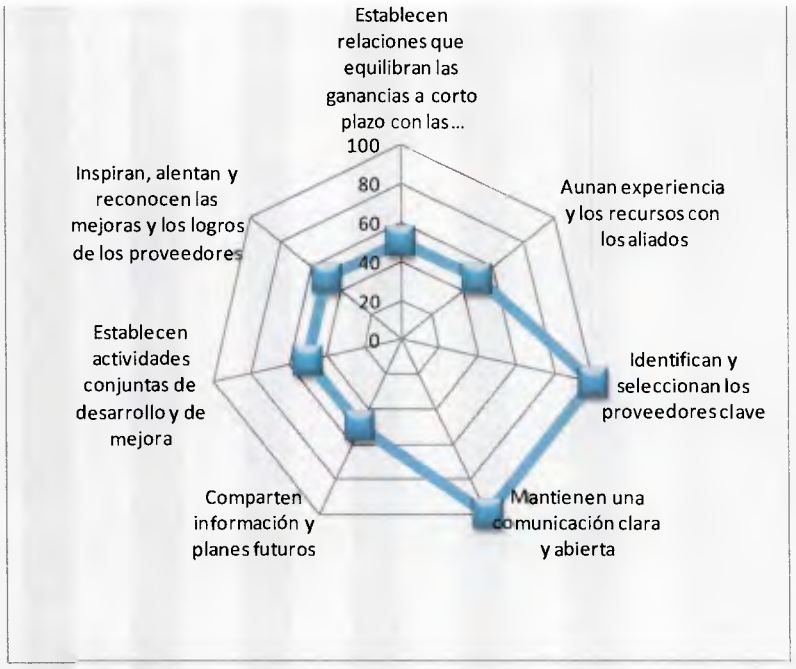

Ilustración 42. Resultado de 8vo Principio de Calidad (Relaciones con el proveedor)

Fuente: propia

En este principio deben aplicarse mejoras en el 71,4% de los elementos evaluados. Debe trabajarse en las brechas de mejora continua de acuerdos, cumplimiento de tiempos de respuesta del 100% de los grupos resolutores, revisión frecuente de acuerdos con orientación a largo plazo, alineación de esfuerzos en base a la experiencia y recursos a ser utilizados e inspiración para la ejecución de acciones proactivas que eviten escalamientos de reclamos.

La valoración del proceso de Gestión de Reclamos en función de los ocho (8) Principios de la Calidad se resume en la siguiente tabla.

Tabla XXXVII. Valoración de Principios de la Calidad

Fuente: Propia

	PRINCIPIO DE LA CALIDAD	VALORACIÓN
1	ENFOQUE AL CLIENTE	81 ptos
2	LIDERAZGO	93 ptos
3	PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL	71 ptos
4	ENFOQUE BASADO EN SUS PROCESOS	42 ptos
5	ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN	37 ptos
6	MEJORA CONTÍNUA	50 ptos
7	ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA TOMA DE DECISIONES	75 ptos
8	RELACIONES BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR	64 ptos

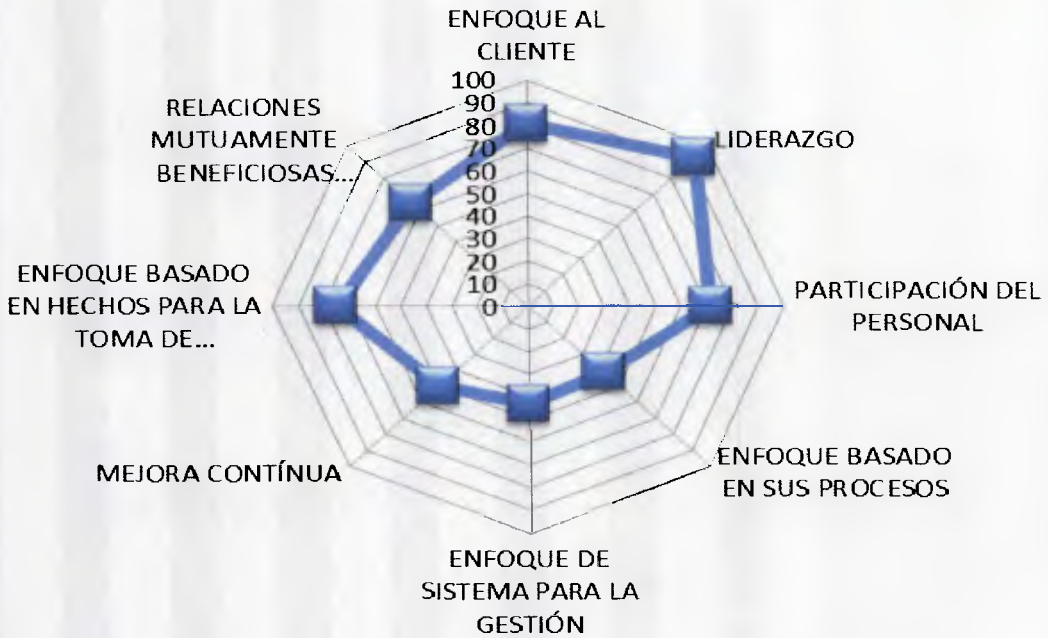

Ilustración 43. Resultado Final de evaluación de Principios de Calidad

Fuente: propia

Plan de acción para mejorar los procesos del Sistema de Gestión de Reclamos

En base a la evaluación realizada y a la necesidad de incrementar la eficacia y la eficiencia de los procesos en estudio, se proponen los siguientes criterios para llevar a cabo el plan de mejora en el Sistema de Gestión de Reclamos:

Criterios para ejecutar el Plan de Mejora:

1. El plan debe implantarse con el seguimiento y supervisión continua del Gerente dueño del Sistema de Gestión de Reclamos.

2. Las acciones se proponen con mayor prioridad para los Principios de la Calidad que obtuvieron un grado de cumplimiento menor a 80 puntos (color amarillo y rojo en el resultado de la evaluación).

A continuación se presenta el plan de acción de mejora propuesto:

Tabla XXXVIII. Plan de mejora del Sistema de Gestión de Reclamos- Enfoque al Cliente

Fuente: Propia

PLAN DE MEJORA "ENFOQUE AL CLIENTE"			Grado de Cumplimiento 81 puntos
BRECHA	**INICIATIVA DE MEJORA**	**RESPONSABLE**	**RECURSOS**
Comunica las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización **Brecha**: no existe para clientes internos	1. Diseñar e implantar una encuesta, para los clientes internos, a fin de indagar sobre sus necesidades, expectativas y la percepción del servicio que se brinda desde la Gerencia responsable del control de reclamos. Esta encuesta debe tener las siguientes características: a. Frecuencia: Semestral b. Encuesta digital de fácil acceso c. No más de 10 preguntas d. Formar parte de un indicador oficial de Satisfacción de la Gerencia e. Comunicar los resultados y los avances del plan a los clientes	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos y Supervisor de Equipo de Monitoreo y Control	• Encuestador web • 1 Especialista para el seguimiento, análisis y coordinación de acciones de mejora • 1 Boletín interno para comunicar resultados y avances del plan de acción
Mide la satisfacción del cliente y actúa de acuerdo a los resultados **Brecha**: no existe para clientes internos			

Tabla XXXIX. Plan de mejora del Sistema de Gestión de Reclamos- Liderazgo

Fuente: Propia

PLAN DE MEJORA "LIDERAZGO"			Grado de Cumplimiento 93 puntos
BRECHA	**INICIATIVA DE MEJORA**	**RESPONSABLE**	**RECURSOS**
Se consideran las necesidades de todas las partes interesadas **Brecha**: no existe para clientes internos	2. Diseñar e implantar acciones que contribuyan con la satisfacción del cliente interno. Estas acciones se originan de la voz del cliente resultante de la encuesta semestral planteada en la iniciativa 1 de éste plan de mejora. 3. Diseñar e implantar una campaña de alineación entre las áreas relacionadas con la gestión de reclamos. Esta campaña debe contemplar las siguientes actividades: Divulgación de alcance y responsabilidades de la Gerencia a. Focus Group por las necesidades de los clientes internos b. Sensibilización de beneficios de disminución de reclamos c. Acoplamiento de reducción de reclamos con los canales de atención d. Acoplamiento de cumplimiento de tiempos de respuesta con las áreas resolutoras	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos y Supervisor de Equipo de Monitoreo y Control	• Encuestador web • 1 Especialista para el seguimiento, análisis y coordinación de acciones de mejora • 1 Boletín interno para comunicar resultados y avances del plan de acción Sala de reuniones para la campaña de alineación, así como laptop y medio de proyección

Tabla XL. Plan de mejora del Sistema de Gestión de Reclamos- Participación del personal

Fuente: Propia

PLAN DE MEJORA "PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL"			Grado de Cumplimiento 71 puntos
BRECHA	INICIATIVA DE MEJORA	RESPONSABLE	RECURSOS
Las personas identifican restricciones de su desempeño **Brecha**: no identifican restricciones	4. Crear un plan de reducción de brechas con las siguientes características: a. Ambiente web, de fácil acceso y llenado, con gráficos de reducción de brechas y reconocimientos virtuales a medida que el colaborador complete acciones y adelante niveles (metodología basada en el juego y la competencia) b. Brechas derivadas del proceso de feed back semestral compañía y de retroalimentación que surja en su día a día c. Seguimiento mensual	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos y Recursos Humanos de la Organización (RRHH)	• Sistema web para plan de reducción de brechas

PLAN DE MEJORA "PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL"			Grado de Cumplimiento 71 puntos
BRECHA	INICIATIVA DE MEJORA	RESPONSABLE	RECURSOS
Las personas evalúan su desempeño frente a sus metas y sus objetivos personales **Brecha**: no cumple completamente	5. Dar a conocer la estructura de la empresa con sus cargos y habilidades requeridas. 6. Crear plan de desarrollo y crecimiento para el equipo de trabajo, considerando su formación y habilidades basadas en la experiencia.	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos y Recursos Humanos (RRHH)	• Presentación con información de estructura organizacional y Excel para documentación del plan de desarrollo
Las personas buscan de manera activa oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencias **Brecha**: no cumple completamente	7. Crear campaña de cambio de cultura para formación proactiva y autodidáctica.	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos y Recursos Humanos (RRHH)	• Presentación con campaña • Sala de reunión para bajar la información

PLAN DE MEJORA "PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL"			Grado de Cumplimiento 71 puntos
BRECHA	INICIATIVA DE MEJORA	RESPONSABLE	RECURSOS
Las personas comparten libremente conocimientos y experiencia **Brecha**: no cumple completamente	8. Diseñar e implantar una web (Centro de Soporte Integral) con procedimientos, noticias relevantes y bitácora de problemas nuevos y conocidos.	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos	• Web interna (Intranet)

Tabla XLI. Plan de mejora del Sistema de Gestión de Reclamos- Enfoque basado en sus procesos

Fuente: Propia

PLAN DE MEJORA "ENFOQUE BASADO EN SUS PROCESOS"			Grado de Cumplimiento 42 puntos
BRECHA	**INICIATIVA DE MEJORA**	**RESPONSABLE**	**RECURSOS**
Definen de manera sistemática las actividades necesarias para obtener un resultado deseado **Brecha**: no cumple	9. Evaluar, mejorar y documentar el 100% los procesos, procedimientos e instrucciones de las transacciones que se ejecutan táctica y estratégicamente.	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos	• Web interna (Intranet)
Analizan y miden la capacidad de las actividades claves **Brecha**: no cumple completamente	10. Implantar diagramas de control para las tipificaciones de tipos y motivos de reclamos. Este mecanismo de monitoreo y control debe contemplar los siguientes elementos: a. Creado en Office para compartir la información con el resto de la organización. b. Carga de data y elaboración de gráficos automáticamente. c. Evaluación de patrón por hora y día en función del	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos	• Diagramación en Excel con lectura de data automática • Especialistas de análisis de patrones y tendencias

PLAN DE MEJORA "ENFOQUE BASADO EN SUS PROCESOS"			Grado de Cumplimiento 42 puntos
BRECHA	INICIATIVA DE MEJORA	RESPONSABLE	RECURSOS
	volumen y la naturaleza del tipo de reclamo escalado. 11. Generación de alertas y cambios de procesos cuando se genere un comportamiento fuera de control.		
Identifican las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización **Brecha**: no cumple completamente	12. Identificar, mejorar y documentar el 100% los procesos de Gestión de Reclamos, representando la interacción con el resto de los departamentos de la Empresa. 13. Implantar puntos de control automáticos (Umbrales de creación de incidencias) a fin de detectar desviaciones inmediatas.	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos Gerencia de Procesos de la Empresa	• Web interna (Intranet) • Consultores de procesos para la mejora y documentación del flujo ideal de gestión de reclamos
Se centran en factores tales como los recursos, los métodos y los materiales que mejorarán las actividades clave de la organización **Brecha**: no cumple completamente	14. Instaurar funciones formales de mejoras e incremento de eficiencia en la Gestión de Reclamos. Esta formalización debe realizarse en conjunto con Recursos Humanos y documentarlo en la Descripción de Cargo correspondiente. Entre las responsabilidades deben destacar las siguientes actividades: a. Automatización de procesos b. Organización de bandejas de incidencias por resolutor a fin de organizar las prioridades y las incidencias por vencimiento más cercano c. Implementar procesos de clasificación, depuración y cierre masivo de incidencias de Ajustes.	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos y Recursos Humanos (RRHH)	• Formato de descripción de cargo • Especialista de mejora de eficiencia y eficacia

PLAN DE MEJORA "ENFOQUE BASADO EN SUS PROCESOS"			Grado de Cumplimiento 42 puntos
BRECHA	**INICIATIVA DE MEJORA**	**RESPONSABLE**	**RECURSOS**
	d. Organización de colaboradores por tipos de reclamos y por acuerdos de tiempo de solución. e. Simplificación de procesos y procedimientos 15. Migración de funciones de 3er nivel a primeros niveles de atención al usuario final		
Evalúan los riesgos, las consecuencias y los impactos de las actividades sobre clientes, proveedores y otras partes interesadas **Brecha**: no cumple	16. Implantar un mecanismo de selección objetiva y cuantitativa para priorizar iniciativas en base a evaluación de riesgo/beneficio. Este mecanismo debe tener las siguientes características: a. Creado en Office para compartir la información con el resto de la organización. b. Carga de data y elaboración de gráficos automáticamente. c. Evaluación de iniciativas con gráficas de burbujas en coordenadas de impacto/ beneficio vs viabilidad de ejecución. d. Documentación del impacto actual vs impacto estimado con la mejora a ejecutar. e. Documentación del resultado obtenido.	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos	• Diagramación en Excel con lectura de data automática • Especialistas de análisis de iniciativas e impacto de mejoras obtenidas

Tabla XLII. Plan de mejora del Sistema de Gestión de Reclamos- Enfoque de sistema para la gestión

Fuente: Propia

PLAN DE MEJORA "ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN"			Grado de Cumplimiento 37 puntos
BRECHA	**INICIATIVA DE MEJORA**	**RESPONSABLE**	**RECURSOS**
Estructuran un sistema para alcanzar los objetivos de la organización del modo más eficaz y eficiente posible **Brecha**: no cumple completamente	17. Crear cultura de eficiencia apoyado con la iniciativa número 13 de este plan de mejora. 18. Ejecutar campañas motivacionales y de reconocimiento orientadas al logro de eficiencia y al mantenimiento de la eficacia lograda.	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos y Recursos Humanos (RRHH)	• Formato de descripción de cargo • Especialista de mejora de eficiencia y eficacia • Sistemas de documentación de campañas e-learning
Tienen enfoques estructurados que armonizan e integran los procesos **Brecha**: no cumple completamente	19. Implantar esquemas de pasantías cortas entre los equipos de trabajo para sensibilizar a los integrantes con los procesos relacionados a su gestión.	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos y Recursos Humanos (RRHH)	• Documentos con cronograma de pasantías internas

PLAN DE MEJORA "ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN"			Grado de Cumplimiento 37 puntos
BRECHA	INICIATIVA DE MEJORA	RESPONSABLE	RECURSOS
Mejoran la comprensión de las funciones y las responsabilidades necesarias para lograr los objetivos comunes, y por tanto para reducir los obstáculos entre funciones cruzadas **Brecha**: no cumple	20. Crear cultura de eficiencia apoyado con la iniciativa número 13 y 16 de este plan de mejora.	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos y Recursos Humanos (RRHH)	• Sistemas de documentación de campañas e-learning y presencial, con enfoques motivacionales y de cambio de cultura
Comprenden las capacidades de la organización y establecen limitaciones de recursos antes de actuar **Brecha**: no cumple completamente	21. Ejecutar la iniciativa número 13 (Cultura de Eficiencia) y número 14 (selección objetiva y cuantitativa de iniciativas)	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos	• Diagramación en Excel con lectura de data automática • Especialistas de análisis de iniciativas e impacto de mejoras obtenidas

PLAN DE MEJORA "ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN"			Grado de Cumplimiento 37 puntos
BRECHA	INICIATIVA DE MEJORA	RESPONSABLE	RECURSOS
Centran y definen cómo deberían operar actividades específicas dentro de un sistema **Brecha**: no cumple	22. Ejecutar la Iniciativa número 11 del plan de mejora "ENFOQUE BASADO EN SUS PROCESOS"	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos y Gerencia de Procesos de la Empresa	• Web interna (Intranet) • Consultores de procesos para la mejora y documentación del flujo ideal de gestión de reclamos
Mejoran de manera continua el sistema mediante la medición y la evaluación **Brecha**: no cumple completamente	23. Ejecutar las iniciativas números 10, 11 y 12	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos y Gerencia de Procesos de la Empresa	• Web interna (Intranet) • Consultores de procesos para la mejora y documentación del flujo ideal de gestión de reclamos

Tabla XLIII. Plan de mejora del Sistema de Gestión de Reclamos- Mejora Continua

Fuente: Propia

PLAN DE MEJORA "MEJORA CONTINUA"			Grado de Cumplimiento 50 puntos
BRECHA	INICIATIVA DE MEJORA	RESPONSABLE	RECURSOS
Emplean un enfoque coherente en toda la organización para la mejora continua del desempeño de la organización **Brecha**: no cumple completamente	24. Desarrollo y puesta en marcha de una metodología de mejora continua que sea sencilla y que se adapte a la dinámica de la operación diaria de la empresa.	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos y Gerencia de Procesos de la Empresa	• Web interna (Intranet) • Consultores de procesos para el desarrollo de la metodología
Proporcionan a las personas formación en los métodos y herramientas de la mejora continua **Brecha**: no cumple	25. Elaborar y cumplir el plan de carrera anual de cada colaborador y adaptar su formación con cursos e-learning, disponibles en la Intranet, con orientación estratégica en el uso de herramientas de calidad y mejora de procesos.	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos y Recursos Humanos (RRHH)	• Web de formación interna

PLAN DE MEJORA "MEJORA CONTINUA"			Grado de Cumplimiento 50 puntos
BRECHA	INICIATIVA DE MEJORA	RESPONSABLE	RECURSOS
Hacen de la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la organización **Brecha**: no cumple completamente	26. Llevar a cabo las iniciativas números 10, 12, 14 y 19	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos	• Diagramación en Excel con lectura de data automática • Especialistas de análisis de iniciativas e impacto de mejoras obtenidas • Web interna (Intranet)
Establecen metas para guiar hacia la mejora continua y mediciones para trazarla **Brecha**: no cumple completamente			

Tabla XLIV. Plan de mejora del Sistema de Gestión de Reclamos- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

Fuente: Propia

PLAN DE MEJORA "ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES"			Grado de Cumplimiento 75 puntos
BRECHA	INICIATIVA DE MEJORA	RESPONSABLE	RECURSOS
Analizan los datos y la información usando métodos válidos **Brecha**: no cumple completamente	27. Ejecutar las iniciativas números 10, 11, 12, 13, 14 y 19	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos	• Diagramación en Excel con lectura de data automática • Especialistas de análisis de iniciativas • Web interna (Intranet)
Toman decisiones y emprenden acciones basadas en el análisis de los hechos, en equilibrio con la experiencia y la intuición **Brecha**: no cumple completamente	28. Ejecutar las iniciativas números 10, 11, 12, 13 y 14	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos	• Diagramación en Excel con lectura de data automática • Especialistas de análisis de iniciativas • Web interna (Intranet)

Tabla XLV. Plan de mejora del Sistema de Gestión de Reclamos- Relaciones con el proveedor

Fuente: Propia

PLAN DE MEJORA "RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR"			Grado de Cumplimiento 64 puntos
BRECHA	INICIATIVA DE MEJORA	RESPONSABLE	RECURSOS
Establecen relaciones que equilibran las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo **Brecha**: no cumple completamente	29. Creación de Comité de Círculo de Calidad establecido bajo los siguientes parámetros: a. Definición de mejoras de tiempos de respuesta, cada seis (6) meses. b. Definición de planes de mejora a largo plazo con metas objetivas y cuantificables. c. Documentación de acuerdos y mejores prácticas para problemas conocidos.	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos	• Web interna (Intranet) con cuadro de mando y resultados de los indicadores • Especialistas de análisis de iniciativas • Sala de reuniones
Aúnan experiencia y los recursos con los aliados **Brecha**: no cumple completamente	30. Llevar a cabo la iniciativa número 21 de este plan de acción.	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos	• Web interna (Intranet) con cuadro de mando y resultados de los indicadores • Especialistas de análisis de iniciativas • Sala de reuniones

PLAN DE MEJORA "RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR"			Grado de Cumplimiento 64 puntos
BRECHA	INICIATIVA DE MEJORA	RESPONSABLE	RECURSOS
Comparten información y planes futuros **Brecha**: no cumple completamente	30. Llevar a cabo la iniciativa número 21 de este plan de acción.	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos	• Web interna (Intranet) con cuadro de mando y resultados de los indicadores • Especialistas de análisis de iniciativas • Sala de reuniones
Establecen actividades conjuntas de desarrollo y de mejora **Brecha**: no cumple completamente			
Inspiran, alientan y reconocen las mejoras y los logros de los proveedores **Brecha**: no cumple completamente	31. Realizar reconocimientos públicos de mejoras y logros en la intranet de la empresa.	Gerente del Sistema de Gestión de Reclamos	• Web interna (Intranet)

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente Trabajo Especial de Grado tuvo como objetivo diseñar un plan de mejora, en base a los ocho (8) Principios de la Calidad, a fines de incrementar la eficacia y la eficiencia de la Gestión de Reclamos de una Empresa de Telecomunicaciones en Venezuela. Para identificar las iniciativas de mejora y diseñar el plan de acción acorde a la Empresa, se realizó un análisis de la situación actual, comenzando por la caracterización de los procesos involucrados en el Sistema de Gestión bajo estudio, y por la recolección de los datos históricos del desempeño de dichos procesos. Con el análisis del comportamiento del Sistema, se concluye que existen oportunidades de mejoras en la estabilización de procesos para garantizar el cumplimiento de las metas de resolución de reclamos, en la aplicación de acciones que contribuyan al mejor uso de los recursos y en la simplificación y automatización de procesos en pro de garantizar mayor eficiencia operativa. Adicionalmente, los datos históricos del Sistema, demostraron que sus procesos son sensibles ante las fallas operativas, así como a la estacionalidad en el uso de los servicios de Telecomunicaciones por parte de los usuarios finales, cambios en las plataformas y lanzamientos o modificaciones en los productos. Por dicha sensibilidad, el Sistema necesita emplear métodos de trabajo que permitan actuar con flexibilidad, creatividad, motivación, rapidez, agilidad operativa y con la capacidad de anticipación ante situaciones de contingencia.

Con la situación actual identificada, se procedió a evaluar el Sistema de Gestión de Reclamos de la Empresa, fundamentando el análisis en base a los ocho (8) Principios de la Calidad establecidos en la Norma ISO 9004:2009. La evaluación permitió diagnosticar y valorar las actividades ejecutadas en los procesos operativos y en los procesos de apoyo, entre un total de cuarenta y nueve (49) requisitos según la metodología empleada, concluyendo que el Sistema cuenta con una excelente visión hacia al Cliente y con un grado satisfactorio de Liderazgo, sin embargo debe esforzarse por crear una cultura que permanezca en el tiempo y cuyo enfoque principal sea la integración del sistema y sus procesos, con metodologías alineadas para mantener la mejora continua, con registros de lecciones aprendidas que minimicen la curva de aprendizaje de sus equipos de trabajo y que permitan la evolución de las áreas resolutoras en pro de mejorar la calidad de respuesta y los tiempos de atención a los usuarios finales y clientes internos. Estas mejoras deben aplicarse sin abandonar las iniciativas orientadas a la participación del personal, al uso de los datos para la toma de decisiones y al mantenimiento de las relaciones beneficiosas con los proveedores del Sistema.

Finalmente, se recomienda aplicar el plan de mejora propuesto para el Sistema de Gestión de Reclamos, mantener el seguimiento en la ejecución del mismo, involucrar a todos los integrantes del Sistema, ampliar los conocimientos de productividad en los colaboradores actuales e incluir como requisito, en próximas selecciones de personal, experiencia y formación oficial en términos de calidad y mejora continua para lograr la implantación de una cultura de eficiencia y eficacia sostenible.

ANEXOS

ANEXO 1. Detalle de Proceso Operativo de Gestión de Fallas.

PROCESOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS							
SISTEMA: **Gestión de Reclamos**		**PROCESO:** **Gestión de Fallas de Aprovisionamiento de Voz, SMS, Datos y Roaming**			**DUEÑO DEL PROCESO:** **Gerente del Área**		
DOCUMENTACIÓN BASADA EN CICLO PDCA							
Proveedor	**P** **Entradas**	**D** **Procesos**		**C** **Controles/ Registros**	**A** **Salidas y Acción**		
		Actividades	**Recursos**	**Indicador/ Registros**	**Salidas**	**Cliente**	**Feed Back**
Canales de atención al cliente 1er nivel	Incidencia con reclamo	1. Recepción de incidencia con datos del reclamo, datos del usuario y comentarios de validaciones realizadas	Sistema de escalamiento, Especialista de gestión	Incidencia de reclamo con asignación al Especialista	Incidencia lista para ser procesada	Usuario final	Incidencia bien o mal procesada
Dirección de Tecnología (TI y Redes)	Incidencia lista para ser procesada, Datos del cliente	2. Validación de estatus de la cuenta y datos del cliente	Sistema de gestión CRM, Especialista de gestión	Ingreso al Sistema CRM de gestión	Descarte Básico de la falla	Usuario final	Incidencia bien o mal procesada
Dirección de Tecnología (TI y Redes)	Descarte Básico de la falla , Datos en plataformas y sistemas	3. Aplicación de comandos establecidos y evalúa situación del usuario en plataformas y sistemas de aprovisionamiento	Plataformas y sistemas de aprovisionamiento, Especialista de gestión	Ingreso a plataformas y sistemas de gestión de aprovisionamiento	Registro de comandos en plataformas y sistemas	Usuario final	Respuesta de plataformas y sistemas

PROCESOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS							
SISTEMA: **Gestión de Reclamos**		**PROCESO:** **Gestión de Fallas de Aprovisionamiento de Voz, SMS, Datos y Roaming**			**DUEÑO DEL PROCESO:** **Gerente del Área**		
DOCUMENTACIÓN BASADA EN CICLO PDCA							
Proveedor	**P** **Entradas**	**D** **Procesos**		**C** **Controles/ Registros**	**A** **Salidas y Acción**		
		Actividades	**Recursos**	**Indicador/ Registros**	**Salidas**	**Cliente**	**Feed Back**
Dirección de Tecnología (TI y Redes)	Datos en plataformas y sistemas	4. Si existe la falla, identificación de la solución y corrección, en caso contrario ejecución de la actividad número 6.	Plataformas y sistemas de aprovisionamiento, Especialista de gestión	Registro de comandos en plataforma/sistemas o comentario en incidencia para casos mal escalados por 1er nivel de atención	Falla corregida en términos de plataformas y sistemas	Usuario final	Respuesta de plataformas y sistemas para que el servicio se restablezca
Canales de atención al cliente 1er nivel	Datos en plataformas y sistemas	5. Pruebas de corrección con el usuario	Plataformas, sistemas y teléfono, Especialista de gestión	Registro de llamadas realizadas	Falla corregida	Usuario final	Satisfacción de cierre o reclamo
Canales de atención al cliente 1er nivel	Incidencia con reclamo	6. Cierre de la incidencia registrando los comentarios y utilizando los sub estados de cierre para fines estadísticos	Sistema de escalamiento, Especialista de gestión	Calidad de cierre (% de casos cerrados adecuadamente) Cumplimiento de tiempo de solución (SLA)	Cierre de incidencia con comentario	Usuario final	Satisfacción de cierre o reclamo reiterado

ANEXO 2. Detalle de Proceso Operativo de Ajustes por Cobros Errados.

PROCESOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS							
SISTEMA: Gestión de Reclamos		**PROCESO:** Gestión de Cobros Errados			**DUEÑO DEL PROCESO:** Gerente del Área		
DOCUMENTACIÓN BASADA EN CICLO PDCA							
Proveedor	**P Entradas**	**D Procesos**		**C Controles/ Registros**	**A Salidas y Acción**		
		Actividades	**Recursos**	**Indicador/ Registros**	**Salidas**	**Cliente**	**Feed Back**
Canales de atención al cliente 1er nivel	Incidencia con reclamo de ajustes en facturación	1. Recepción de incidencia con datos del reclamo, datos del usuario y comentarios de validaciones realizadas	Sistema de escalamiento, Especialista de gestión	Incidencia de reclamo con asignación al Especialista	Incidencia lista para ser procesada	Represe ntante que escala	Incidencia bien o mal procesada
Canales de atención al cliente 1er nivel	Incidencia lista para ser procesada, Datos del cliente	2. Validación de estatus de la cuenta y datos del cliente versus reclamo generado por su facturación	Sistema de gestión CRM, Especialista de gestión	Ingreso al Sistema CRM de gestión	Descarte Básico del reclamo	Represe ntante que escala	Incidencia bien o mal procesada
Canales de atención al cliente 1er nivel	Descarte Básico del reclamo, Reglas de negocio del producto o servicio, soportes anexos a la incidencia	3. Validación del consumo del usuario, transacciones previas realizadas, cobros efectuados, reglas de negocio que apliquen y soportes anexos según el tipo de reclamo escalado	Sistema de gestión CRM, Sistema de escalamiento, Intranet de comunicación de productos y servicios, Especialista de gestión	Ingreso al Sistema CRM de gestión, análisis del caso con registro de comentarios del Especialista en la cuenta y en la incidencia	Comentari o en cuenta y en la incidencia en proceso	Represe ntante que escala	Incidencia bien o mal procesada

PROCESOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS							
SISTEMA: **Gestión de Reclamos**		**PROCESO:** **Gestión de Cobros Errados**			**DUEÑO DEL PROCESO:** **Gerente del Área**		
DOCUMENTACIÓN BASADA EN CICLO PDCA							
Proveedor	**P** **Entradas**	**D** **Procesos**		**C** **Controles/ Registros**	**A** **Salidas y Acción**		
		Actividades	**Recursos**	**Indicador/ Registros**	**Salidas**	**Cliente**	**Feed Back**
Canales de atención al cliente 1er nivel	Comentario en cuenta y en la incidencia en proceso	4. Si el reclamo procede, aplicación del ajuste que corresponde tomando en consideración los impuestos de valor agregado y los cargos que apliquen. Si el reclamo no procede continúa en la actividad número 6.	Sistema de gestión CRM, inventario de códigos según tipo de ajuste, permisología para aplicar ajustes en cuentas prepago y postpago, Especialista de gestión	Código de ajuste aplicado, Cuenta con ajuste solicitado igual al monto que corresponde según el reclamo	Ajuste aplicado en la cuenta o comentario en incidencia de su no procedenci a	Usuario final y Represe ntante que escala	Satisfacción de cierre o reclamo reiterado
Canales de atención al cliente 1er nivel	Incidencia con reclamo y soportes según reclamo, Ajuste aplicado en la cuenta o comentario en incidencia de su no procedencia	6. Cierre de la incidencia haciendo uso de comentarios y sub estados de cierre para fines estadísticos	Sistema de escalamiento, Especialista de gestión	Calidad de cierre (% de casos cerrados adecuadamente) Cumplimiento de tiempo de solución (SLA)	Cierre de incidencia con comentario	Usuario final y Represe ntante que escala	Satisfacción de cierre o reclamo reiterado

ANEXO 3. Detalle de Proceso Operativo de Ajustes para Líneas de Oficina (Procedimiento Especial).

PROCESOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS							
SISTEMA: Gestión de Reclamos		**PROCESO:** Gestión de Ajuste de línea de oficina			**DUEÑO DEL PROCESO:** Gerente del Área		
DOCUMENTACIÓN BASADA EN CICLO PDCA							
Proveedor	**P Entradas**	**D Procesos**		**C Controles/ Registros**	**A Salidas y Acción**		
		Actividades	**Recursos**	**Indicador/ Registros**	**Salidas**	**Cliente**	**Feed Back**
Áreas administrativas internas	Solicitud de gestión con planilla en correo y físico	1. Recepción de solicitud con datos de las líneas de oficina y firmas aprobatorias en la planilla de solicitud	Correo electrónico, Correo físico (valija interna), Sistema de escalamiento, Especialista de gestión	Caso con asignación al Especialista, planilla con firmas aprobatorias en físico y en digital	Caso listo para ser procesado	Cobranzas y área solicitante	Solicitud recibida y validada según SLA
Cobranzas y Áreas administrativas internas	Datos del cliente	2. Validación de los datos de la cuenta y la facturación de las cuentas las cuales deben coincidir con los montos aprobados en la planilla de solicitud	Sistema de gestión CRM, Especialista de gestión	Ingreso al Sistema CRM de gestión	Descarte Básico de la solicitud	Cobranzas y área solicitante	Solicitud recibida y validada según SLA
Cobranzas y Áreas administrativas internas	Descarte Básico de la solicitud	3. Si la facturación coincide con la planilla, ejecución del ajuste. Si no coincide continúa en la actividad número 4.	Sistema de gestión CRM, inventario de códigos según tipo de ajuste, permisología para aplicar ajustes postpago, Especialista de gestión	Código de ajuste aplicado, Cuenta con ajuste solicitado igual al monto que corresponde según la solicitud	Ajuste aplicado en la cuenta	Cobranzas y área solicitante	Satisfacción de cliente interno

PROCESOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS							
SISTEMA: Gestión de Reclamos		**PROCESO:** Gestión de Ajuste de línea de oficina			**DUEÑO DEL PROCESO:** Gerente del Área		
DOCUMENTACIÓN BASADA EN CICLO PDCA							
Proveedor	**P Entradas**	**D Procesos**		**C Controles/ Registros**	**A Salidas y Acción**		
		Actividades	**Recursos**	**Indicador/ Registros**	**Salidas**	**Cliente**	**Feed Back**
Cobranzas y Áreas administrativas internas	Incidencia con reclamo y soportes según reclamo, Ajuste aplicado en la cuenta o comentario en incidencia de su no procedencia	4. Apertura de una incidencia de gestión interna (Ajuste línea de oficina), registra comentario y cierre del caso	Sistema de escalamiento, Especialista de gestión	Calidad de cierre (% de casos cerrados adecuadamente) Cumplimiento de tiempo de solución (SLA)	Cierre de incidencia con comentario	Usuario final y Represent ante que escala	Satisfacción de cierre o reclamo reiterado

ANEXO 4. Detalle de Proceso de Apoyo Monitoreo y Control.

PROCESOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS							
SISTEMA: Gestión de Reclamos		**PROCESO:** Monitoreo y Control de Gestión de Indicadores de Resolutividad			**DUEÑO DEL PROCESO:** Gerente del Área		
DOCUMENTACIÓN BASADA EN CICLO PDCA							
Proveedor	**P Entradas**	**D Procesos**		**C Controles/ Registros**	**A Salidas y Acción**		
		Actividades	**Recursos**	**Indicador/ Registros**	**Salidas**	**Cliente**	**Feed Back**
Canales de atención al cliente 1er nivel y grupos resolutores	Incidencia con reclamos y solicitudes	1. Generación de los indicadores de la gestión que realiza el Grupo Resolutor en la solución de reclamos del cliente, utilizando la data de la gestión de incidencias, almacenada en el sistema de escalamiento	Sistema de escalamiento, Especialista de gestión	Cumplimiento de fecha de extracción, Base de datos extraída del sistema de escalamiento	Base de datos extraída del sistema de incidencias	Optimización de Gestión	Cumplimiento de acuerdos de extracción
Canales de atención al cliente 1er nivel y grupos resolutores	Base de datos extraída del sistema de escalamiento	2. Cálculo del porcentaje de escalamiento de incidencias con la data generada en el sistema de escalamiento	Especialista de gestión	Cumplimiento de cálculos y entrega en los primeros 5 días de cada mes Informe con resultados de los cálculos	Data con resultados de los cálculos	Optimización de Gestión	Cumplimiento de acuerdos de extracción y cálculos adecuados
Canales de atención al cliente 1er nivel y grupos resolutores	Data con resultados de los cálculos	3. Estudio de parámetros de escalamientos en el sistema: cálculo de cumplimiento de SLA (en función de las estadísticas de los históricos), identificación de las causas y la naturaleza de las incidencias	Especialista de gestión	Cumplimiento de cálculos y entrega en los primeros 5 días de cada mes Informe con resultados de los cálculos	Informe con resultados de los cálculos	Optimización de Gestión	Cumplimiento de acuerdos de extracción y cálculos adecuados

PROCESOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS							
SISTEMA: **Gestión de Reclamos**		**PROCESO:** **Monitoreo y Control de Gestión de Indicadores de Resolutividad**			**DUEÑO DEL PROCESO:** **Gerente del Área**		
DOCUMENTACIÓN BASADA EN CICLO PDCA							
Proveedor	**P** **Entradas**	**D** **Procesos**		**C** **Controles/ Registros**	**A** **Salidas y Acción**		
		Actividades	**Recursos**	**Indicador/ Registros**	**Salidas**	**Cliente**	**Feed Back**
Canales de atención al cliente 1er nivel y grupos resolutores	Informe con resultados de los cálculos	4. Elaboración del Cuadro de Mando, en función a las metas establecidas, y envía al área de Optimización y al Grupo Resolutor, a través de correo electrónico.	Especialista de gestión, correo electrónico	Cuadro de mando con resultados del mes, Cumplimiento de entrega en los primeros 5 días de cada mes	Cuadro de mando mensual	Optimización de Gestión, Áreas Resolutoras	Cumplimiento de acuerdos de entrega de cuadro de mando y cálculos correctos
Canales de atención al cliente 1er nivel, Áreas Resolutoras	Cuadro de mando mensual	5. Análisis de resultados reflejados en el cuadro de mando para identificar desviaciones con respecto a los objetivos y sus respectivas causas raíces	Especialista de gestión	Análisis máximo 3 días posteriores a la entrega del cuadro de mando. Lista de causas raíz de desviaciones por indicadores impactados en el mes	Matriz de análisis de indicadore s	Optimización de Gestión	Cumplimiento de acuerdo de análisis
Canales de atención al cliente 1er nivel, Áreas Resolutoras	Matriz de análisis de indicadores	6. Notificación de culminación de análisis de indicadores	Especialista de gestión	Entrega de matriz de análisis de indicadores según acuerdo	Matriz de análisis de indicadore s	Optimización de Gestión	Cumplimiento de acuerdo de análisis en tiempo y calidad

ANEXO 5. Detalle de Proceso de Apoyo Optimización de Gestión.

PROCESOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS							
SISTEMA: Gestión de Reclamos		**PROCESO:** Optimización de Gestión de Escalamiento de Reclamos				**DUEÑO DEL PROCESO:** Gerente del Área	
DOCUMENTACIÓN BASADA EN CICLO PDCA							
Proveedor	**P Entradas**	**D Procesos**		**C Controles/ Registros**	**A Salidas y Acción**		
		Actividades	**Recursos**	**Indicador/ Registros**	**Salidas**	**Cliente**	**Feed Back**
Monitoreo y Control	Matriz de análisis de indicadores y Cuadro de Mando	1. Revisión de análisis de resultados reflejados en la matriz de análisis de indicadores	Especialista de gestión	Revisión máximo 2 días posteriores a la entrega de la matriz, confirmación de validación de análisis	Matriz de análisis de indicadores	Canales de atención y áreas resolutoras	Cumplimiento de revisión 2 días siguientes a la entrega del análisis
Monitoreo y Control	Matriz de análisis de indicadores y Cuadro de Mando	2. Elaboración del plan de acción, en función a los análisis e identificación de las causas raíces	Especialista de gestión	Plan de acción preliminar registrado en matriz de análisis y acorde a causa raíz	Matriz de análisis de indicadores	Canales de atención y áreas resolutoras	Plan acorde con causa raíz
Monitoreo y Control	Matriz de análisis de indicadores y Cuadro de Mando	3. Validación de plan de acción con ejecutores en las áreas resolutoras y en los canales de atención	Especialista de gestión	Plan de acción definitivo registrado en matriz de análisis	Matriz de análisis de indicadores con plan de acción definitivo	Canales de atención y áreas resolutoras	Plan acorde con causa raíz y aprobado por áreas involucradas
Monitoreo y Control	Plan de acción definitivo	4. Ejecución y seguimiento al plan de acción para mejorar los resultados de los indicadores de Gestión de Reclamos	Equipo ejecutor del plan de acción	Porcentaje de avance del plan registrado en matriz de análisis de indicadores, resultado de indicadores posterior a la ejecución de acciones	Matriz de análisis de indicadores con plan de acción definitivo	Canales de atención y áreas resolutoras	Avance ejecutado según planificación de acciones

PROCESOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS							
SISTEMA: **Gestión de Reclamos**		**PROCESO:** **Optimización de Gestión de Escalamiento de Reclamos**				**DUEÑO DEL PROCESO:** **Gerente del Área**	
DOCUMENTACION BASADA EN CICLO PDCA							
Proveedor	**P** **Entradas**	**D** **Procesos**		**C** **Controles/ Registros**	**A** **Salidas y Acción**		
		Actividades	**Recursos**	**Indicador/ Registros**	**Salidas**	**Cliente**	**Feed Back**
Monitoreo y Control	Plan de acción y cambios en procedimientos o instrucciones	5. Reforzamiento de cambios en los canales de atención 1er nivel	Especialista de gestión	Cantidad de reforzamientos ejecutados, resultado de indicadores posterior a la ejecución de acciones de mejora	Matriz de análisis de indicadores con plan de acción definitivo, plan de reforzamiento con avances de ejecución	Canales de atención y áreas resolutoras	Avance ejecutado según planificación de acciones

ANEXO 6. Detalle de Proceso de Apoyo Implantación de nuevos procesos de Atención de Reclamos.

PROCESOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS							
SISTEMA: Gestión de Reclamos		**PROCESO:** Implantación de nuevos procesos de Atención de Reclamos				**DUEÑO DEL PROCESO:** Gerente del Área	
DOCUMENTACIÓN BASADA EN CICLO PDCA							
Proveedor	**P Entradas**	**D Procesos**		**C Controles/ Registros**	**A Salidas y Acción**		
		Actividades	**Recursos**	**Indicador/ Registros**	**Salidas**	**Cliente**	**Feed Back**
Mercadeo, productos, Procesos de Atención al Cliente, Dirección de Tecnología (Redes y TI)	Información del producto, servicio, sistema o plataforma a ser incorporada	1. Análisis de la información y evaluación de impacto en la gestión de reclamos existente (procedimientos, posibles fallas o ajustes requeridos, árbol de descartes de fallas o ajustes, tipificaciones del reclamo a ser implementada, área resolutora impactada, acuerdos de servicio (SLA), reportes)	Especialista de gestión	Correo electrónico con evaluación realizada en el tiempo ofrecido al recibir la información	Evaluación de impacto del producto, servicio, sistema o plataforma en la gestión de reclamos (Requisitos para la puesta en marcha)	Líder del cambio a ser efectuado	Evaluación realizada en los tiempos prometidos y profundidad de análisis
Mercadeo, productos, Procesos de Atención al Cliente, Dirección de Tecnología (Redes y TI)	Evaluación de impacto (Requisitos para la puesta en marcha)	2. Asistencia a mesas de trabajo y definición de procedimientos, posibles fallas o ajustes requeridos, árbol de descartes de fallas o ajustes, tipificaciones del reclamo a ser implementada, área resolutora, SLA y reportes	Especialista de gestión	Acuerdos de procesos y procedimientos con sus controles e instructivos	Procesos, procedimientos, instructivos y requisitos de medición	Líder del cambio a ser efectuado y áreas resolutoras	Acuerdos en los tiempos requeridos para el lanzamiento o puesta en marcha
Mercadeo, productos, Procesos de	Procesos, procedimientos, instructivos y	3. Puesta en marcha de procesos, procedimientos, tipificaciones, árbol de	Especialista de gestión	Plan de puesta en marcha y avances de	Plan de puesta en marcha, procesos,	Líder del cambio a ser	Acuerdos en los tiempos requeridos

PROCESOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS							
SISTEMA: **Gestión de Reclamos**		**PROCESO:** **Implantación de nuevos procesos de Atención de Reclamos**			**DUEÑO DEL PROCESO:** **Gerente del Área**		
DOCUMENTACIÓN BASADA EN CICLO PDCA							
Proveedor	**P** **Entradas**	**D** **Procesos**		**C** **Controles/ Registros**	**A** **Salidas y Acción**		
		Actividades	**Recursos**	**Indicador/ Registros**	**Salidas**	**Cliente**	**Feed Back**
Atención al Cliente, Dirección de Tecnología (Redes y TI)	requisitos de medición	descartes, SLA y reportes		ejecución	procedimientos, tipificaciones, árbol de descartes, SLA y reportes	efectuado y áreas resolutoras	para el lanzamiento o puesta en marcha
Mercadeo, productos, Procesos de Atención al Cliente, Dirección de Tecnología (Redes y TI)	Plan de puesta en marcha, procesos, procedimientos, tipificaciones, árbol de descartes, SLA y reportes	4. Monitoreo y seguimiento al cumplimiento de procesos, procedimientos, tipificaciones, árbol de descartes, SLA y extracción de reportes	Especialista de gestión	Resultados de indicadores y cumplimiento de procesos	Reportes de cumplimiento de procesos e indicadores	Líder del cambio a ser efectuado y áreas resolutoras	Correcta puesta en marcha o ajustes a los procesos

ANEXO 7. Necesidades y requisitos de clientes de proceso Gestión Técnica.

		Gestión Técnica de Fallas de Aprovisionamiento	
	Clientes del proceso	**Necesidades**	**Requisitos**
1	Usuarios Finales	No existencia de fallas, estar comunicado siempre. En caso de falla en servicio de voz, sms, datos y Roaming, solución de reclamo rápido y oportuno	Solución en el tiempo compromiso y con calidad de cierre. Solución de raíz que no genere una recurrencia en la falla.
2	Call Center	No existencia de fallas, no recibir llamadas por fallas de comunicación de los usuarios finales. En caso de fallas, atención rápida de las incidencias escaladas.	Claridad en los descartes para escalar de manera correcta. Tiempos compromiso claros y actualizados. Tipificaciones existentes para escalar las fallas. Feed back de su gestión de escalamiento de reclamos.
3	Centros de Atención Presencial / Tiendas de Atención Integral	No existencia de fallas, no recibir llamadas por fallas de comunicación de los usuarios finales. En caso de fallas, atención rápida de las incidencias escaladas. Atención en línea con los Representantes de Atención Presencial	Claridad en los descartes para escalar de manera correcta. Tiempos compromiso claros y actualizados. Tipificaciones existentes para escalar las fallas. Feed back de su gestión de escalamiento de reclamos.

		Gestión Técnica de Fallas de Aprovisionamiento	
	Clientes del proceso	**Necesidades**	**Requisitos**
4	Centros de Back Office	Atención de 3er nivel de incidencias por Aprovisionamiento	Recepción de casos y cierre sin reasignación
5	TI / Redes	Atención de pruebas	Ejecución de pruebas en los tiempos solicitados y con especificaciones dadas
		Aceptación de nuevos sistemas para la incorporación de nuevas plataformas y herramientas de monitoreo	Adecuación de procesos de gestión para la continuidad del servicio con nuevos sistemas y plataformas
6	Procesos Atención al Cliente	Evaluación de impactos por nuevos procesos de atención en 1era línea	Información de procesos y sus impactos en el tiempo requerido para adecuar el cambio

ANEXO 8. Necesidades y requisitos de clientes de proceso Gestión de Ajustes.

		Gestión de Ajustes	
	Clientes del proceso	**Necesidades**	**Requisitos**
1	Usuarios Finales	Facturación correcta. En caso de falla en su facturación, solución de reclamo por ajustes en bolívares, cupos (minutos o segundos) y puntos de fidelidad, rápido y oportuno	Solución en el tiempo compromiso y con calidad de cierre. Solución de raíz que no genere una recurrencia en la falla.
2	Call Center	No existencia de fallas en la facturación, no recibir llamadas por reclamos de ajustes por parte de los usuarios finales. En caso de fallas en la facturación o de escalamiento de solicitud de cambios en la cuenta del usuario final, atención rápida de las solicitudes escaladas.	Claridad en los descartes para escalar de manera correcta. Tiempos compromiso claros y actualizados. Tipificaciones existentes para escalar las fallas o la solicitud de cambios en la cuenta del usuario final. Feed back de su gestión de escalamiento de reclamos.
3	Centros de Atención Presencial / Tiendas de Atención Integral	No existencia de fallas en la facturación, no recibir llamadas por reclamos de ajustes por parte de los usuarios finales. En caso de fallas en la facturación o de escalamiento de solicitud de cambios en la cuenta del usuario final, atención rápida de las solicitudes escaladas. Atención en línea con los Representantes de Atención Presencial	Claridad en los descartes para escalar de manera correcta. Tiempos compromiso claros y actualizados. Tipificaciones existentes para escalar las fallas o la solicitud de cambios en la cuenta del usuario final. Feed back de su gestión de escalamiento de reclamos.

		Gestión de Ajustes	
	Clientes del proceso	**Necesidades**	**Requisitos**
4	Centros de Back Office	Atención de 3er nivel de incidencias por Aprovisionamiento	Recepción de casos y cierre sin reasignación
5	TI / Redes	Atención de pruebas Aceptación de nuevos sistemas para la incorporación de nuevas plataformas y herramientas de monitoreo	Ejecución de pruebas en los tiempos solicitados y con especificaciones dadas Adecuación de procesos de gestión para la continuidad del servicio con nuevos sistemas y plataformas
6	Procesos Atención al Cliente	Evaluación de impactos por nuevos procesos de atención en 1era línea	Información de procesos y sus impactos en el tiempo requerido para adecuar el cambio

ANEXO 9. Necesidades y requisitos de clientes de proceso Monitoreo y Control.

		Gestión de Monitoreo y Control	
	Clientes del proceso	**Necesidades**	**Requisitos**
1	Call Center/ Centros de Atención Presencial / Tiendas de Atención Integral	Datos de su gestión de escalamiento de reclamos	Reportes entregados los primeros cinco (5) días hábiles de cada mes
2	Centros de Back Office	Datos de su gestión de escalamiento de reclamos	Reportes entregados los primeros cinco (5) días hábiles de cada mes
3	Procesos Atención al Cliente	Datos de su gestión de escalamiento de reclamos	Reportes entregados con el detalle y en el tiempo requerido por el cliente
4	Planificación Estratégica	Datos de su gestión de escalamiento de reclamos	Reportes entregados los primeros cinco (5) días hábiles de cada mes

ANEXO 10. Necesidades y requisitos de clientes de proceso Optimización de Gestión de Reclamos.

		Optimización de Gestión de Reclamos	
	Clientes del proceso	**Necesidades**	**Requisitos**
1	Call Center/ Centros de Atención Presencial / Tiendas de Atención Integral	Feed back de su gestión de escalamiento de reclamos Mejoras en procesos de gestión de reclamos	Análisis del comportamiento de escalamiento durante el mes en curso previo al cierre mensual de los indicadores Calibraciones y mejoras que generen rapidez de escalamiento o resolución en el primer contacto con el usuario final
2	Centros de Back Office	Feed back de su gestión de escalamiento de reclamos Mejoras en procesos de gestión de reclamos	Análisis del comportamiento de escalamiento durante el mes en curso previo al cierre mensual de los indicadores Calibraciones y mejoras que generen rapidez y calidad en la resolución de reclamos escalados
3	Procesos Atención al Cliente	Evaluación de impactos por nuevos procesos de atención en 1era línea Adecuación y creación de nuevos descartes	Información de procesos y sus impactos en el tiempo requerido para adecuar el cambio Adecuación de descartes en el tiempo requerido para nuevos procesos o servicios
4	Planificación Estratégica	Evaluación de impactos por nuevos procesos de atención en 2da y 3era línea Adecuación y creación de nuevos descartes	Información de procesos y sus impactos en el tiempo requerido para adecuar el cambio Adecuación de descartes en el tiempo requerido para nuevos procesos o servicios

ANEXO 11. Desperdicios en el Proceso Operativo de Gestión de Fallas.

PROCESOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS		
SISTEMA: Gestión de Reclamos	**PROCESO:** Gestión de Fallas de Aprovisionamiento de Voz, SMS, Datos y Roaming	**DUEÑO DEL PROCESO:** Gerente del Área

Actividades	Recursos	Desperdicios
1. Recepción de incidencia con datos del reclamo, datos del usuario y comentarios de validaciones realizadas	Sistema de escalamiento, Especialista de gestión	- Transporte de la incidencia a un grupo resolutor - Espera para la atención FIFO
2. Validación de estatus de la cuenta y datos del cliente	Sistema de gestión CRM, Especialista de gestión	- Tiempo de validación en el sistema de gestión
3. Aplicación de comandos establecidos y evalúa situación del usuario en plataformas y sistemas de aprovisionamiento	Plataformas y sistemas de aprovisionamiento, Especialista de gestión	- Tiempo de gestión y consulta con otras áreas involucradas (para fallas no conocidas)
4. Si existe la falla, identificación de la solución y corrección, en caso contrario ejecución de la actividad número 6.	Plataformas y sistemas de aprovisionamiento, Especialista de gestión	N/A
5. Pruebas de corrección con el usuario	Plataformas, sistemas y teléfono, Especialista de gestión	- Llamada saliente con el cliente y tiempo de espera para la cita a fines de ejecutar la prueba
6. Cierre de la incidencia registrando los comentarios y utilizando los sub estados de cierre para fines estadísticos	Sistema de escalamiento, Especialista de gestión	- Cierre por incidencia Mal Escalada (incrementa el tiempo de espera por solución)

ANEXO 12. Desperdicios en el Proceso Operativo de Ajustes por Cobros Errados.

PROCESOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS		
SISTEMA: Gestión de Reclamos	**PROCESO:** Gestión de cobros errados	**DUEÑO DEL PROCESO:** Gerente del Área

Actividades	Recursos	Desperdicios
1. Recepción de incidencia con datos del reclamo, datos del usuario y comentarios de validaciones realizadas	Sistema de escalamiento, Especialista de gestión	- Transporte de la incidencia a un grupo resolutor - Espera para la atención FIFO
2. Validación de estatus de la cuenta y datos del cliente versus reclamo generado por su facturación	Sistema de gestión CRM, Especialista de gestión	- Tiempo de validación en el sistema de gestión
3. Validación del consumo del usuario, transacciones previas realizadas, cobros efectuados, reglas de negocio que apliquen y soportes anexos según el tipo de reclamo escalado	Sistema de gestión CRM, Sistema de escalamiento, Intranet de comunicación de productos y servicios, Especialista de gestión	- Tiempo de gestión y validación de factura con soportes enviados
4. Si el reclamo procede, aplicación del ajuste que corresponde tomando en consideración los impuestos de valor agregado y los cargos que apliquen. Si el reclamo no procede continúa en la actividad número 6.	Sistema de gestión CRM, inventario de códigos según tipo de ajuste, permisología para aplicar ajustes en cuentas prepago y postpago, Especialista de gestión	N/A
6. Cierre de la incidencia haciendo uso de comentarios y sub estados de cierre para fines estadísticos	Sistema de escalamiento, Especialista de gestión	- Cierre por incidencia Mal Escalada (incrementa el tiempo de espera por solución)

ANEXO 13. Desperdicios de Proceso Operativo de Ajustes para Líneas de Oficina.

PROCESOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS		
SISTEMA: Gestión de Reclamos	**PROCESO:** Gestión de Ajustes para Líneas de Oficina	**DUEÑO DEL PROCESO:** Gerente del Área
Actividades	**Recursos**	**Desperdicios**
1. Recepción de solicitud con datos de las líneas de oficina y firmas aprobatorias en la planilla de solicitud	Correo electrónico, Correo físico (valija interna), Sistema de escalamiento, Especialista de gestión	- Materiales: Planilla en físico - Transporte: envíos desde una sede a otra vía valija interna - Tiempo de espera de entrega de soportes para continuar el proceso
2. Validación de los datos de la cuenta y la facturación de las cuentas las cuales deben coincidir con los montos aprobados en la planilla de solicitud	Sistema de gestión CRM, Especialista de gestión	- Tiempo de gestión y validación de soportes con aprobaciones y facturas correspondientes
3. Si la facturación coincide con la planilla, ejecución del ajuste. Si no coincide continúa en la actividad número 4.	Sistema de gestión CRM, inventario de códigos según tipo de ajuste, permisología para aplicar ajustes postpago, Especialista de gestión	N/A
4. Apertura de una incidencia de gestión interna (Ajuste línea de oficina), registra comentario y cierre del caso	Sistema de escalamiento, Especialista de gestión	- Resguardo de planilla física - Tiempo de espera por el ajuste ya que no existe una reserva de tiempo operativo por la cantidad de incidencias de clientes masivos que se escalan a diario

ANEXO 14. Desperdicios de Proceso de Apoyo Monitoreo y Control.

PROCESOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS		
SISTEMA: Gestión de Reclamos	**PROCESO:** Monitoreo y Control de Gestión de Indicadores de Resolutividad	**DUEÑO DEL PROCESO:** Gerente del Área

Actividades	Recursos	Desperdicios
1. Generación de los indicadores de la gestión que realiza el Grupo Resolutor en la solución de reclamos del cliente, utilizando la data de la gestión de incidencias, almacenada en el sistema de escalamiento	Sistema de escalamiento, Especialista de gestión	- Tiempo de espera para la extracción de la data en PC no apropiados para ello
2. Cálculo del porcentaje de escalamiento de incidencias con la data generada en el sistema de escalamiento	Especialista de gestión	- Tiempo de espera para el manejo de la data en PC no apropiados para ello
3. Estudio de parámetros de escalamientos en el sistema: cálculo de cumplimiento de SLA (en función de las estadísticas de los históricos), identificación de las causas y la naturaleza de las incidencias	Especialista de gestión	- Tiempo de espera para el manejo de la data en PC no apropiados para ello
4. Elaboración del Cuadro de Mando, en función a las metas establecidas, y envía al área de Optimización y al Grupo Resolutor, a través de correo electrónico.	Especialista de gestión, correo electrónico	- Tiempo de espera para el manejo de la data en PC no apropiados para ello - Transporte por correo electrónico
5. Análisis de resultados reflejados en el cuadro de mando para identificar desviaciones con respecto a los objetivos y sus respectivas causas raíces	Especialista de gestión	- Tiempo de análisis que no permiten acciones inmediatas en los procesos - Tiempo de espera del área receptora para aplicar acciones correctivas en los procesos de escalamientos
6. Notificación de culminación de análisis de indicadores	Especialista de gestión	- Transporte por correo electrónico

ANEXO 15. Desperdicios de Proceso de Apoyo Optimización de Gestión.

PROCESOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS		
SISTEMA: **Gestión de Reclamos**	**PROCESO:** **Optimización de Gestión de Escalamiento de Reclamos**	**DUEÑO DEL PROCESO:** **Gerente del Área**

Actividades	Recursos	Desperdicios
1. Revisión de análisis de resultados reflejados en la matriz de análisis de indicadores	Especialista de gestión	- Tiempo de análisis y verificación para comprender y aplicar acciones
2. Elaboración del plan de acción, en función a los análisis e identificación de las causas raíces	Especialista de gestión	N/A
3. Validación de plan de acción con ejecutores en las áreas resolutoras y en los canales de atención	Especialista de gestión	N/A
4. Ejecución y seguimiento al plan de acción para mejorar los resultados de los indicadores de Gestión de Reclamos	Equipo ejecutor del plan de acción	- Retrabajo por no documentación de la acción ni del impacto de su implantación
5. Reforzamiento de cambios en los canales de atención 1er nivel	Especialista de gestión	- Retrabajo por no eficacia de acciones de reforzamiento ni de cambios en los procesos

ANEXO 16. Desperdicios de Proceso de Apoyo Implantación de nuevos procesos de Atención de Reclamos.

PROCESOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS		
SISTEMA: Gestión de Reclamos	**PROCESO: Implantación de nuevos procesos de Atención de Reclamos**	**DUEÑO DEL PROCESO: Gerente del Área**

Actividades	Recursos	Desperdicios
1. Análisis de la información y evaluación de impacto en la gestión de reclamos existente (procedimientos, posibles fallas o ajustes requeridos, árbol de descartes de fallas o ajustes, tipificaciones del reclamo a ser implementada, área resolutora impactada, acuerdos de servicio (SLA), reportes)	Especialista de gestión	- Retrabajo por no contar con procedimientos de escalamientos por tipo/categoría del reclamo en forma centralizada
2. Asistencia a mesas de trabajo y definición de procedimientos, posibles fallas o ajustes requeridos, árbol de descartes de fallas o ajustes, tipificaciones del reclamo a ser implementada, área resolutora, SLA y reportes	Especialista de gestión	- Traslados de colaboradores entre sedes para asistir a reuniones - Más de un colaborador para asistir a las mesas de trabajo como representante del equipo de Reclamos
3. Puesta en marcha de procesos, procedimientos, tipificaciones, árbol de descartes, SLA y reportes	Especialista de gestión	- Retrabajo por no documentar el nuevo proceso de escalamiento con sus controles para el monitoreo post producción
4. Monitoreo y seguimiento al cumplimiento de procesos, procedimientos, tipificaciones, árbol de descartes, SLA y extracción de reportes	Especialista de gestión	- Retrabajo en monitoreo y análisis por no divulgar el detalle del nuevo proceso de escalamiento

BIBLIOGRAFÍA

(FUNDIBEQ), F. I. (2012). *Glosario Iberoamericano de Términos.*

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica.* Caracas: Episteme, 5ta edición.

Asamblea Nacional Constituyente. (24 de Marzo de 2000). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).* Caracas, Venezuela: Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453.

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (23 de Octubre de 2002). *Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad.* Caracas, Distrito Capital, Venezuela: Publicación N° 37.555.

Balestrini, M. (2002). *Cómo se formula el proyecto de investigación.* Caracas: BL Consultores Asociados.

J. Bossert, (1991). *Quality Function Deployment.* Milwaukee: ASQC Quality.

Chase, R. J. (2009). *Administración de la producción y operaciones y cadena de suministro.* México: McGraw Hill (12a. ed.).

Conatel. (7 de febrero de 2011). *Ley Orgánica de Telecomunicaciones.* Caracas, Distrito Capital, Venezuela: Publicada en Gaceta Oficial Nº 39.610.

Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión integral de la calidad.* Barcelona: Profit.

E. Deming, (1982). *Quality Productivity and competitive position.* cambridge: MIT Center for advanced engineering study.

Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad.* Madrid: Diaz de Santos S.A.

Francisco Miranda, A. C. (2007). *Introdución a la Gestión de la Calidad.* Madrid: Delta Publicaciones.

G, A. F. (1999). El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración. En A. F. G, *El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración.* Caracas: Episteme.

Garvin., D. (1984). *What Does Product Quality Really Meant?* Harvard University: Sloan Management Review.

Gryna, F. (2007). *Análisis y planeación y planeación de la calidad - método Jurán.* México: MCGRAW-HILL.

J. Harrington, (1987). In *The improvement Process.* New York: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & P., B. (2006). *Metodología de la Investigación.* México: Mc. Graw Hil.

Hurtado de B., J. (2008). *Metodología de la Investigación, una comprensión holística.* Caracas: Quiron.

K. Ishikawa, (1988). *Guide to quality control.* Indianapolis: AT&T Bell Laboratories.

ISO. (2005). *Norma Internacional ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.* Suiza.

ISO. (2009). *Norma Internacional ISO 9004.* Ginebra, Suiza: ISO, 3era edición.

Jiménez, V. (2008). *Calidad total como estrategia gerencial para el mejoramiento de la productividad en la administración de granjas de pollos de engorde del estado Lara.* Lara, Venezuela.

Juran, (1989). *Juran on planning for quality.* New York: The free press.

J. E. Lindsay, (2008). Administración y Control de la Calidad. *Servicio al Cliente.* CENGAGE.

Marta Sangüesa Sánchez, (2006). Teoría y Práctica de la Calidad. *Teoría y Práctica de la Calidad.* Paraninfo.

S. Mizuno, (1988). *management for quality improvement.* Cambridge: Productivity Press.

Monsivais G., D. (1999). *Implementación de las herramientas básicas de calidad de acuerdo al criterio de QS-9000 3era edición , en Kemet de México Planta 1.* México.

Pérez Fernandez de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos.* Madrid: ESIC Editorial, 4ta edición.

Reyes V., O. H. (2013). *Formulación de una estrategia de fomento cultural enfocada en principios de la calidad para centros escolares.* Caracas.

Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración.* México: Prentice Hall.

Rodríguez, F. J., & Gómez, L. (1992). *Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa.* Caracas: FIM Productividad.

Ros, S. C. (2001). *Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo.* Valencia, España.

S., P., & F, M. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa.* Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador (FEDEUPEL).

Sabino, C. (1992). El Proceso de la Investigación. En C. Sabino, *El Proceso de la Investigación* (pág. 52 y 53). Caracas: Panapo.

Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. En R. H. Sampieri, C. Fernández Collado, & P. Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación.* México: McGraw-Hill.

D. Stratton, (1988). *An Approach to quality improvemente that works.* Washington: ASQC Quality Press.

Tamayo, M. (2000). *El Proceso de la Investigación Científica.* México: Limusa, 3a.

UPEL. (2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. En UPEL, *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.* Caracas: FEDUPEL.

Uribarrí, R. (2006). *Evaluación de la eficiencia y eficacia del proceso productivo de fábrica de bolsas plásticas, C.A (Plastiplan).* Venezuela.

Vértice. (2008). *La calidad en el servicio al cliente.* Málaga: Vértice.

M. Walton, (1986). *The Deming Management Method.* New York: Dodd, Mead and company.

Calidad-gestion. (6 de Diciembre de 2014). Obtenido de www.calidad-gestion.com.ar/boletin/58_ciclo_pdca_estrategia_para_mejora_continua.html.

www.civ.net.ve. (16 de Noviembre de 2014). Obtenido de http://www.civ.net.ve/uploaded_pdf/lep.pdf.

www.genesys.com. (16 de noviembre de 2014). Obtenido de http://www.genesys.com/resources/brochures/customer-service-strategies-for-the-communications-industry-strategy-guide-latin-america.pdf.

www.telefonica.com. (16 de Noviembre de 2014). Obtenido de http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/strategy/home.shtml.

www.vodafone.es. (16 de noviembre de 2014). Obtenido de http://www.vodafone.es/conocenos/es/vodafone-espana/sostenibilidad/estrategia/.

Great Place To Work. (09 de Mayo de 2015). Obtenido de http://www.greatplacetowork.com.ve/acerca-de-nosotros.