# Universidad de las Ciencias Informáticas

**Título:** Análisis del proceso de Gestión de Quejas en la Empresa Correos de Cuba utilizando la Metodología TOT.

Trabajo de Diploma para optar por el título de
Ingeniero en Ciencias Informáticas.


**Autores:**

Elizabeth Ramírez Mojena

Orestes Martínez Castellanos

**Tutor:** M.Sc. Ing. Mariano Flores López


Ciudad de la Habana

Junio 2009

## Declaración de Autoría

Declaramos ser los autores de la presente Tesis y le concedemos a la Universidad de las Ciencias Informáticas, los derechos patrimoniales de la misma, con carácter exclusivo.

Para que así conste, firmamos la presente, a los 15 días del mes de Junio de 2009.

_____ _____

**Elizabeth Ramírez Mojena** **Orestes Martínez Castellanos**

_____

**Mariano Flores López**

## Opinión del tutor

**Título**: ‘‘Análisis del proceso de Gestión de Quejas en la Empresa Correos de Cuba utilizando la Metodología TOT’’.

**Autores**: Elizabeth Ramírez Mojena y Orestes Martínez Castellanos.

El tutor del presente Trabajo de Diploma considera que durante su ejecución los estudiantes mostraron las cualidades que a continuación se detallan:

## Datos de Contacto

Tutor: M.Sc. Ing. Mariano Flores López.

Clasificación: Profesional.

Clasificación del área de desarrollo: Empresa de Correos de Cuba.

Síntesis del Tutor: Ingeniero en Máquinas Computadoras, Profesor Auxiliar, Máster en Gestión de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, diez (10) años de experiencia en el tema, veintiséis (26) años de graduado.

## Agradecimientos

*Este trabajo representa en mi vida el acontecimiento más importante que a mi edad he podido experimentar, la experiencia universitaria. En estos años mi vida ha sido premiada con personas simplemente maravillosas, a las cuales les doy las gracias infinitamente por haber grabado su huella en mí, porque sin su presencia no hubiera sido posible este trabajo.*

*A mis padres, a mi hermano y a mis tías por su incondicional apoyo, preocupación y por todo el cariño que he recibido de ellos durante toda mi vida.*

*A Humberto por todo el apoyo, la ayuda y también los regaños cuando hizo falta…*

*A Mariano, nuestro tutor, por todo lo que me ayudó y apoyó en la realización de este trabajo.*

*A mis amigos, compañeros de aula y de estudio en estos cinco años de constante intercambio….*

*A todos ellos les doy mi más profundo agradecimiento….*

*Elizabeth*

*A mis padres por darme la vida, todo su amor, por estar siempre pendiente de mi, por ser los principales guías y educadores de mi vida, agradecerles siempre su apoyo incondicional, por ello todo mi amor y respeto.*

*A mis abuelos que me han ayudado a ser lo que soy y como soy, que me han apoyado en cada una de mis acciones y decisiones, que han llevado a estar hoy aquí, por eso todo mi amor y respeto.*

*A mi familia que de una manera u otra han colaborado para que este sueño se haga realidad, y me han apoyado siempre.*

*A mi "niña" por apoyarme en las buenas y en las malas, por ser parte de mí, por brindarme todo su amor y estar pendiente de mis cosas, por ser la mejor compañera del mundo, por hacerme un hombre mejor, GRACIAS .*

*A mis amigos y compañeros que hemos formado una pequeña familia y de una u otra forma me han ayudado a llegar aquí.*

*A mi tutor por habernos guiado y preparado para enfrentarnos a este trabajo, por haber dado lo mejor de si, por estar presente en todos los momentos.*

*A los profes que me han educado, sin ellos esto no sería posible.*

*Orestes*

## Dedicatoria

Le dedico este trabajo a la persona más importante en mi vida, mi madre, por todo el amor y la dedicación que me ha dado durante toda mi vida. A ella por ser una persona maravillosa…

Elizabeth

Dedico este trabajo a las personas más importantes en mi vida, mis padres y mis abuelos, por todo el amor, cariño y dedicación que me han ofrecido en todo momento. Por ser las mejores personas de este mundo…

Orestes

## Resumen

La Actividad Postal atiende una de las necesidades básicas del hombre: la comunicación. La Unión Postal Universal establece los servicios postales universales como un derecho de todos los ciudadanos que debe ser atendido por los gobiernos de cada país. La Empresa Correos de Cuba (ECC) ha establecido dentro de sus procesos de soporte más importantes, el de Quejas y Reclamaciones. A pesar de encontrarse automatizado, la dinámica de los indicadores de atención a la población presenta una tendencia al deterioro. Resulta evidente la necesidad de revisar el diseño de los procesos de Quejas y Reclamaciones con vista a identificar sus vulnerabilidades y acometer acciones que permitan logar los objetivos que se proponen.

La metodología TOT se basa en modelos orientados al cliente en lenguaje natural, y persigue la definición de un proceso claro y fácil de utilizar para la organización de la mejora de los procesos del Modelado del Negocio y la Gestión de Requerimientos.

Un BPMS puede ser definido como un conjunto de utilidades de software para definir, implementar y mejorar procesos de negocio que cumplen con un grupo de características técnicas necesarias para aplicar el concepto de Gestión de Procesos de Negocio.

El presente trabajo se propone alcanzar un proceso de Gestión de Quejas eficiente y ordenado en Correos de Cuba, utilizando la Metodología TOT y la tecnología BPMS, para lo cual se analizan sistemas existentes relacionados con el proceso de Gestión de Quejas en el ámbito nacional e internacional; se identifican los problemas del Proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones y se automatiza el evento de Certificados Nacionales e Internacionales del Proceso de Gestión de Quejas usando BPMS.

## Índice:

**Introducción ..... 11**
El Mercado Postal Nacional. ..... 14
Marco Legal. ..... 14
**Capítulo 1: Fundamentación Teórica ..... 20**
1.1 Introducción ..... 20
1.2 Motivación ..... 20
1.3 Atención a los Planteamientos de la Población ..... 20
1.4 Situación actual del proceso de Quejas y Reclamaciones en ECC ..... 21
1.5 Situación a nivel Internacional del Proceso de Quejas y Reclamaciones en entidades dedicadas a la actividad postal. ..... 22
1.6 Historia de la Metodología TOT ..... 28
1.6.1 Propósitos y beneficios del uso de la Metodología TOT ..... 28
1.6.2 Fortalezas y Debilidades del uso de la Metodología TOT ..... 29
1.7 Herramientas utilizadas ..... 29
Business Process Management System (BPMS) ..... 29
1.8 Conclusiones Parciales ..... 30
**Capítulo 2: Análisis y Mejoras. ..... 32**
2.1 Introducción: ..... 32
2.2 Características de la tramitación de las Quejas y Reclamaciones ..... 32
2.3 La Tramitación de las Quejas y Reclamaciones: ..... 33
2.4 Investigación de las quejas recibidas en la Dirección ..... 35
2.5 La Metodología TOT ..... 40
2.5.1 Ventajas del uso de la Metodología TOT ..... 41
2.6 Planteamientos recibidos y procesados por las diferentes empresas pertenecientes al MIC. ..... 47
2.7 La Empresa Correos de Cuba ..... 48
2.8 Ficha de Modelación de Procesos (FMP) ..... 49
2.9 La Gestión Empresarial en el proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones. ..... 61
2.10 Reingeniería de Procesos ..... 61
2.11 BizAgi Process Modeler ..... 67
2.12 Conclusiones Parciales ..... 68
**Capitulo 3: Aprobación de la Propuesta de Solución. ..... 70**
3.1 Introducción: ..... 70
3.2 Organización del Proceso de Quejas y Reclamaciones ..... 70

3.3 Recepción y Tramitación..... 82
3.4 Seguimiento e Investigación. ..... 84
3.5 Respuesta..... 87
3.6 Indicaciones emitidas por el presidente de Correo de Cuba. ..... 90
**Indicaciones:..... 91**
3.7 Propuesta de Plantillas de Quejas y Reclamaciones ..... 92
3.8 Herramienta BizAgi Process Modeler..... 95
3.9 Evaluación del proceso..... 95
3.10 Conclusiones Parciales..... 100
**Conclusiones:..... 101**
**Recomendaciones:..... 102**
**Bibliografía Consultada: ..... 103**
**Bibliografía Referenciada ..... 104**
**Glosario de Términos:..... 105**
**Anexos..... 106**

## Índice de Tablas.

Tabla 1: Servicios Postales Básicos. 13
Tabla 2: Prioridad con que se tramitan las quejas debido a su procedencia. 33
Tabla 3: Planteamientos recibidos por entidad enero – marzo 2009 47
Tabla 4: Pesos otorgados por los expertos 97
Tabla 5: Cálculo de dispersión 98
Tabla 6: Cálculo de Índice de Aceptación 99
Tabla 7: Interpretación del índice de aceptación 100

## Introducción

El vocablo postal tiene su origen en la voz latina **"pósite"** (posta) que se refiere, en una de sus acepciones, al conjunto de caballerías prevenidas o apostadas en los caminos, a distancias de dos a tres leguas para que, mudando los tiros, los correos y otras personas caminen con toda diligencia, mientras que el vocablo *"correos"* se deriva del latín **"Correré"** (correo), y etimológicamente nos da la idea de hombre que corre llevando un mensaje y así lo define la Real Academia de la Lengua Española como el hombre que tiene por oficio llevar y traer correspondencia de un lugar a otro.

Desde su aparición, el correo devino puente de comunicación entre los hombres y los pueblos**,** además de difusor de ideas y de conocimientos de otras culturas. A lo largo de la historia de la humanidad, ha desempeñado un papel importante e influyente en el desarrollo de un gran número de acontecimientos. Cartas**,** telegramas**,** tarjetas**,** documentos**,** libros y bultos viajan a diario de un lugar a otro por medio del correo, ese sistema capaz de acortar hasta las más extremas distancias y de transportar hacia todos los puntos de la geografía universal, la diversa gama de emociones humanas.

El desarrollo de la navegación**,** el ferrocarril, la aviación y el transporte terrestre fomentaron también la eficacia y eficiencia del correo, que en el presente alcanza su expresión más compleja en el electrónico o e-mail. Por medio de este novedoso recurso, uno de los más usados de Internet, millones de personas pueden interactuar e intercambiar ideas y conocimientos en breves lapsos. Aun así, el servicio postal continúa siendo uno de los más importantes medios de comunicación.

El Correo nace con la necesidad que tiene el hombre de comunicarse con los individuos que se encuentran en otros lugares. La comunicación se encuentra entre las necesidades básicas de los seres humanos, como alimentarse o vestirse.

Para comunicarse el hombre utilizó diferentes medios:

- el lenguaje (gestos y articulaciones)
- el oído (tambores)
- la vista (señales de humo)
- la palabra

El correo nació con la escritura, cuya utilización constituye tal vez el más interesante avance en la historia de las civilizaciones. Como casi todos los grandes hallazgos de la humanidad, la escritura no nació espontáneamente como invención de una persona;

hemos de suponer que de la mera representación gráfica de las ideas mediante dibujos directamente representativos de los objetos, se pasó a formas como la jeroglífica egipcia, que sufrieron luego un proceso de simplificación hasta convertirse en las modernas formas de escritura.

Una vez que el hombre dispuso del valioso instrumento de la escritura para materializar su mensaje, podemos considerar que nos encontramos ante el inicio de la historia del correo, es decir, de los medios que se valió para transmitir a distancia sus escritos aprovechando las especiales aptitudes de animales como las golondrinas y las palomas o valiéndose de una serie de medios de transporte cuya evolución corre paralela a la del correo.

Los correos del mundo operaron durante mucho tiempo sin considerar las necesidades de sus clientes. Durante el siglo XX, pasaron varias décadas para que la actividad postal se considerara un servicio público industrial, enfocándose a la movilización y entrega de comunicaciones de negocios.

En términos generales se entiende por Servicios Postales, el conjunto de actividades por medio de las cuales se envían objetos postales de un remitente para ser entregados a un destinatario en una dirección que identifica un punto geográfico determinado.

Con el surgimiento de la globalización y la aparición de las nuevas tecnologías, la Unión Postal Universal (UPU), la Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP), los gobiernos, e incluso las organizaciones internacionales tales como la Organización Mundial de Comercio (OMC), han estado trabajando para definir claramente la naturaleza de los servicios postales, en comparación con otros medios de comunicación y transporte. Es por ello, que los gobiernos han asumido ante la UPU, la responsabilidad de proporcionar la base legal y los mecanismos necesarios para asegurar que se cumpla con las prestaciones mínimas del Servicio Postal Universal (SPU).

| **SERVICIO POSTAL UNIVERSAL** | |
|---|---|
| **OFERTA MINIMA DE SERVICIOS** | **Servicios Postales Básicos**<br>**Envíos de correspondencia**<br>Cartas y tarjetas 2 Kg.<br>Impresos hasta 2 Kg.<br>Pequeños paquetes hasta 2 Kg. |

| | |
|---|---|
| | Literatura para invidentes o cecogramas hasta 7 Kg.<br>**Encomiendas**<br>Encomiendas o paquetes postales hasta 20 Kg. |

**Tabla 1:** Servicios Postales Básicos.

Garantizar en cada uno de los estados miembros el Servicio Postal Universal con una oferta mínima de servicios básicos, permite integrar cada una de las redes postales de los países, conformando un territorio postal único constituido por la Unión Postal Universal donde se movilizan anualmente cerca de 450.000 millones de envíos que generan 220.000 millones de USD a los Correos. En el flujo de ese volumen anual, intervienen más de 670 mil agencias postales permanentes alrededor del mundo y laboran más de 5.3 millones de personas.

La dinámica social y económica moderna en los países, requiere de una infraestructura adecuada en todos los sectores para el desarrollo nacional, como es el caso de las comunicaciones. Sin embargo, el crecimiento aislado de las mismas, no es capaz, por sí sólo, de promover el desarrollo integrado de una nación, por lo que es necesario dar atención a otros sectores tan importantes como educación, transporte, salud, infraestructura urbana, entre otros.

De esta forma, invertir en comunicación no es una alternativa, sino ante todo, una necesidad imperiosa, cuya omisión dificultará el crecimiento económico, social, político y cultural de la nación. Siendo el sector postal parte integral de las comunicaciones, no es posible aspirar a un nivel de desarrollo sin que sean emprendidas acciones de reforma del sector postal. La base de esta reforma se puede expresar en cinco desafíos que se presentan como realidades ineludibles en los países:

- La obligación de la Universalización de los Servicios Postales
- El manejo de la separación de las funciones de Regulación y Operación
- La presencia de Competencia en el Mercado
- La necesidad de Modernización de los Operadores Designados
- La Integración Regional y Global.

El Sector Postal en Cuba

La historia de las comunicaciones en Cuba durante la etapa precolombina espera aun por una necesaria y minuciosa investigación que nos muestre las formas de comunicación

usadas por los primitivos habitantes de Cuba; mas podemos afirmar que ella tuvo un proceso similar al de otros pueblos en el mismo período.

Ya en su primer viaje trae Colón la primera carta de que se tiene noticias en la historia de América, e iba dirigida "AI Gran Khan" (OJan), Rey de Reyes, o a cualquier otro príncipe soberano, y la firmaban los Reyes católicos.

En esta carta custodiada por el correo Luis de Torre, judío converso e intérprete de que se dotó a la expedición, los reyes de España ofrecían su amistad a quien llamaban "amigo carísimo" y añadían "hemos sabido que estáis de ánimo y mejor voluntad hacia nosotros y nuestro reino". Estaba fechada el 3 de abril de 1492.

La situación de los servicios postales en Cuba no puede ser ajena a los profundos cambios que se están produciendo en este sector a nivel internacional, los cuales están afectando a todas las partes interesadas que intervienen en el mismo.

El Mercado Postal Nacional.

Considerando todas las clases de servicios y las fuentes de generación de la demanda postal, es posible estimar el mercado postal en Cuba en un volumen total de 233,5 millones de envíos al año, con un valor estimado de 136 millones de CUP y 23 millones de CUC.

Marco Legal.

La prestación de la actividad de correos constituye un servicio público regido por el Decreto Ley N° 3508 de 21 de septiembre de 1965, sin embargo, se debe hacer notar que a pesar de tratarse de una norma vigente, la misma no contempla los compromisos internacionales del ámbito postal asumidos posteriormente.

Existen normas legales vigentes sobre servicios postales que datan de 1965 cuyos mandatos no se cumplen al estar fuera del contexto del mundo moderno y de la industria postal de hoy en día, por lo que sus preceptos y orientaciones requieren adecuarse a los tiempos actuales y futuros. Prueba de ello, es que las obligaciones provenientes de los Convenios de Beijing 1999 y Bucarest 2004, relativas a los servicios postales básicos que Cuba ha rubricado no están recogidas en ningún cuerpo legal posterior a la promulgación del decreto ley 3508.

El país no ha definido los límites y la extensión del sector, no regula el mercado postal en su conjunto y tampoco dispone de reglamentación que oriente la explotación del mercado postal nacional.

No existe una ley que defina el SPU en el país, que le permita al Estado asegurar a los habitantes en todo el territorio nacional, en condiciones razonables de calidad y precio, una oferta de productos mínima, con carácter permanente y con un financiamiento acorde para ello.

Por Acuerdo, mediante el Decreto-Ley 204 de fecha 12 de enero del 2000 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba, se creó el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones, que asumió todas las tareas y funciones que hasta el momento venía ejecutando el Ministerio de Comunicaciones, así como las de Informática y Electrónica que venía ejecutando el Ministerio de la Industria Sideromecánica y la Electrónica.

El Sistema de Quejas y Reclamos, está definido por el conjunto de mecanismos institucionales que permiten y aseguran a los ciudadanos una participación efectiva en el seguimiento y control social a la gestión que desarrolla la Empresa Correos de Cuba (ECC), con el fin de garantizar el cumplimiento de la Ley, las metas, objetivos y políticas trazados para el logro de su misión y el mejoramiento continuo de sus procesos y procedimientos.

Su objetivo principal es:

- Consolidar la imagen y transparencia de ECC, generando en los clientes mayor confianza y seguridad ante los servicios que reciben.
- Facilitar el proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones basado en la satisfacción de los clientes, con el manejo adecuado de la información dentro de la organización.
- Gestionar eficazmente las quejas y reclamaciones de los usuarios, garantizando una pronta y veraz respuesta.

El sistema establecido en la Empresa Correos de Cuba para la gestión de las Quejas y Reclamaciones no satisface las expectativas de sus clientes internos y externos. Esta afirmación constituye la Situación Problémica.

Este trabajo tiene como fin dar respuesta al siguiente Problema Científico:

¿Cómo mejorar el proceso de Gestión de Quejas de la Empresa Correos de Cuba utilizando la metodología TOT e incorporando modificaciones a las plantillas existentes en dicha metodología?

Para brindar solución a esta Situación Problémica y al Problema Científico, se plantea el siguiente Objetivo General:

Garantizar un proceso de Gestión de Quejas eficiente y ordenado utilizando la Metodología TOT y la tecnología BPMS.

Para dar solución a este objetivo general los Objetivos Específicos trazados son los siguientes:

- Analizar sistemas existentes relacionados con el proceso de Gestión de Quejas en el ámbito Nacional e Internacional.
- Identificar los problemas del Proceso de Gestión de Quejas para lograr un buen desarrollo del mismo y organizar la información que se gestiona.
- Modelar el Proceso de Quejas y Reclamaciones utilizando una herramienta BPMS

Por tanto el Objeto de Estudio de este trabajo es el Procedimiento de Gestión de Quejas y Reclamaciones en la ECC y la Metodología TOT.

La investigación se enmarca en el Campo de acción del proceso relacionado con la Gestión de Quejas en la ECC.

**Marco conceptual**

Universo de Discurso o Dominio de Aplicación (UdeD):

La solución a la problemática existente en la Modelación Empresarial está dada por la construcción de uno o varios artefactos que contengan términos semánticos o lingüísticos que se especifiquen para una cierta área de interés. Este artefacto será utilizado en el área con la cual va a interactuar, donde los efectos del mismo serán sentidos, evaluados y aprobados en caso de éxito, denominándose en el contexto de esta tesis Universo de Discurso.

Metodología TOT:

Metodología basada en modelos orientados al cliente en lenguaje natural. Persigue la definición de un proceso claro y fácil de utilizar para la organización de la mejora de procesos de Modelado del Negocio y Gestión de Requerimientos.

Hipótesis de investigación:

Si aplicamos la Metodología TOT al Proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones en la ECC proponiendo mejoras a las plantillas existentes en dicha metodología, y utilizamos una herramienta BPMS para su modelación gráfica, entonces se podrá obtener un Proceso de Quejas eficiente y ordenado.

Variables: Las variables son características y propiedades cuantitativas o cualitativas de un fenómeno que toma distintos valores respecto a la unidad de estudio.

Independiente: Metodología TOT y Herramienta BPMS

Dependiente: Obtención de un Proceso de Gestión de Quejas eficiente y ordenado.

Tareas:

- Entrevistar a los responsables de manipular toda la información relacionada con el Proceso de Gestión de Quejas.
- Estudiar la documentación existente sobre las quejas que se realizan actualmente de forma manual en ECC.
- Estudiar el procedimiento de Gestión de Quejas en ECC.
- Analizar la Metodología TOT y proponer mejoras para las plantillas existentes.
- Analizar y Proponer la Tecnología BPMS a utilizar.

Modelo metodológico

Estrategia de investigación:

Descriptiva: esta permite descubrir la esencia del fenómeno, así como comprender el valor científico de los resultados obtenidos a partir de la profundidad teórica del planteamiento investigativo.

Métodos de Investigación Científica Empleados:

Métodos Teóricos:

- Histórico Lógico: Permite estudiar de forma analítica la trayectoria histórica de los fenómenos, su evolución y desarrollo.

Su objetivo en esta investigación es el estudio de cómo ha evolucionado y se ha desarrollado la Metodología TOT desde su surgimiento hasta nuestros días, lo que nos permite ver cronológicamente la importancia que ha ido alcanzando. Además fue utilizado para la búsqueda de antecedentes en la Gestión de Quejas y Reclamaciones.

- Analítico Sintético: Permite la división del fenómeno en sus múltiples relaciones y componentes, lo que facilita su estudio. Establece la unión entre las partes previamente analizadas, posibilita el descubrimiento de sus características generales y las relaciones entre ellas.

Es necesario partir de un análisis de toda la información que fue recopilada mediante otros métodos de investigación como por ejemplo la entrevista; para luego centrarla y sintetizarla para elaborar el procedimiento adecuado.

Métodos Empíricos:

- Entrevista: Es una conversación planificada y dirigida hacia objetivos específicos entre el investigador y el entrevistado para obtener información.

Se usa con el fin de obtener experiencias adquiridas y una serie de informaciones sobre el uso de la Metodología TOT y el proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones en ECC.

- Observación: La observación científica es la percepción planificada dirigida a un fin y relativamente prolongada, de un hecho o fenómeno. Es el instrumento universal del científico, se realiza de forma consciente y orientada a un objetivo determinado.

El método de observación nos permitió obtener la información sobre todos los conceptos o variables declarados en la Hipótesis de Investigación.

Resultados de la investigación:

Se pretende realizar un análisis del proceso de Gestión de Quejas para lograr que este proceso se realice correctamente, con la incorporación de la Metodología TOT y de la herramienta BPMS que posibilite gestionar de forma eficiente la mejora de este proceso.

Organización de la tesis:

Este trabajo está organizado de la siguiente forma:

Capítulo 1: *Fundamentación teórica*

En este capítulo se analiza como se encuentra actualmente el proceso de Quejas y Reclamaciones en la ECC e internacionalmente y se hace un estudio del estado del arte de la Metodología TOT, permitiendo que se tenga una idea clara de lo que se quiere lograr para mejorar este proceso. Además de la descripción de la herramienta BPMS que vamos a utilizar para el modelamiento.

Capítulo 2: *Análisis y Mejoras*

Se Analiza el proceso de Quejas y Reclamaciones donde a través de la Metodología TOT *podemos detectar las debilidades y fortalezas del mismo.* Se describen además las mejoras propuestas al proceso, y los beneficios que traen estas mejoras.

Capítulo 3: Propuesta de solución:

En este capítulo se harán las propuestas de una plantilla que nos permita recoger la mayor cantidad de información de una queja o reclamación, y el modelado del proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones con una herramienta BPMS.

# Capítulo 1: Fundamentación Teórica

## 1.1 Introducción

En este capítulo se abordan los aspectos teóricos sobre los elementos fundamentales que aparecen en nuestro trabajo: el proceso de Quejas y Reclamaciones de empresas que se dedican a la actividad postal, la Metodología de procesos TOT y las herramientas BPMS. En la motivación se abordan los elementos esenciales que nos condujeron a la realización de este trabajo. Posteriormente se exponen algunas experiencias internacionales del proceso que nos ocupa, en países de habla hispana. Acerca de la metodología TOT, se describe su historia, sus características, propósitos y beneficios, además de sus fortalezas y debilidades. Finalmente se describe la tecnología BPMS a partir de su definición, sus características funcionales, sus operaciones y los elementos gráficos que la distinguen.

## 1.2 Motivación

El proceso de atención a Quejas y Reclamaciones en la actividad postal se encuentra ampliamente definido en los estatutos de los organismos internacionales que gestionan esta actividad, encontrándose implementado con mayor éxito en las empresas internacionales líderes del sector. En nuestro país existen procedimientos establecidos para la gestión de las quejas y reclamaciones; pero los mismos adolecen de falta de integración y enfoque sistémico. Así mismo la utilización de sistemas informáticos como soporte de estos procesos resulta insuficiente.

La motivación fundamental de este trabajo, es determinar las mejoras que se pueden incorporar al proceso de Quejas y Reclamaciones de ECC, con vistas a lograr una mayor satisfacción de los clientes internos y externos, y una retroalimentación más efectiva de la calidad de los servicios que brinda la empresa y el estado de opinión de su público objetivo. La aplicación de una metodología de procesos y de modernas herramientas de gestión de negocios, son incentivos adicionales para la realización de este trabajo.

## 1.3 Atención a los Planteamientos de la Población

El trabajo de Atención a los Planteamientos de la Población se rige en el MIC por la Carta Circular 2/04 “Actualización de la Metodología del Trabajo con las Quejas y Denuncias de la Población” de la Viceministra que atiende el tema y la Carta Circular 3/06 “Atención a los Planteamientos de la Población” del Secretario del CECM.

En estos documentos rectores, se establece una clasificación para los diferentes tipos de planteamientos, la que se muestra a continuación:

- Quejas y Reclamaciones
- Denuncias
- Solicitudes
- Sugerencias

Según las estadísticas registradas para ECC en 2008, las quejas y reclamaciones representaron más del 74 % del total de eventos de Atención a la Población, lo que demuestra la importancia de gestionarlas adecuadamente.

Los servicios de ECC que tuvieron mayor representatividad en las quejas y reclamaciones de la población en 2008, por orden de importancia, fueron:

- Bultos Postales Internacionales (BPI)
- Giros
- Bultos Postales Nacionales
- Pagos a Terceros
- Servicios de Cobro General
- Servicios de Prensa
- Certificados

Representando los BPI el 82 por ciento, por mucho el más significativo.

## 1.4 Situación actual del proceso de Quejas y Reclamaciones en ECC

Puntos Fuertes:

- Cuenta con una oficina de Atención a la Población en todos los territorios.
- Posee el Sistema Avila Quid para registrar las quejas y reclamaciones que se impongan.
- Se aprecian avances en el trabajo de Atención a la Población, orientado a la erradicación de las causas que originan las quejas y reclamaciones en la población.

Puntos Débiles:

- Gran cantidad de quejas expuestas por la población producto a un gran número de expoliaciones, pérdidas, retrasos significativos, mal encaminados, etc.

- Se viola el Manual de Procedimientos.
- No se hace la gestión de entrega de certificado adecuada.
- Mala atención a los usuarios.
- Demora para tramitar una queja.
- Se dan respuestas en las unidades sin consultar los controles establecidos.
- No existe un modelo único a seguir para el trámite de las quejas y las reclamaciones
- El modelo DC-9, diseñado solamente para la reclamación de Certificados Nacionales, se emplea en otros tipos de reclamación.

## 1.5 Situación a nivel Internacional del Proceso de Quejas y Reclamaciones en entidades dedicadas a la actividad postal.

Con vistas a analizar el proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones en ECC, debemos hacer un estudio previo de las características de este proceso en empresas internacionales. A partir de la información consultada, hemos seleccionado el Sistema Integrado de Atención al Cliente (SIAC) de Venezuela, país integrante e impulsor del ALBA, además de Perú y Colombia. Con este análisis podremos hacer una comparación de cómo se tratan las quejas y reclamaciones a nivel nacional e internacional.

### 1.5.1. Informe sobre el proceso de atención al cliente basado en el sistema SIAC. (Sistema Integrado de Atención al Cliente). País en cuestión: Venezuela.

El sistema SIAC se utiliza actualmente para dar tratamiento a los reclamos correspondientes a los servicios tradicionales postales nacionales e internacionales. Mediante entrevistas, con motivo del proceso de modelado de negocio del proyecto Oficina Multiservicio, se llego a las siguientes conclusiones:

Fortalezas del sistema:

- El tratamiento de los reclamos está basado en los estándares internacionales, utilizando la planilla CN-08 para su tratamiento.
- El sistema posee accesos directos para facilitar la información que necesite el cliente al llamar al Centro de contacto para consultas.
- El sistema permite realizar un tratamiento correcto a los reclamos de los servicios tradicionales y posibilita a las oficinas dar respuestas a los reclamos sin necesidad de llamar por teléfono.

- El sistema permite generar los reportes necesarios para llevar el control y las estadísticas de los reclamos.

Debilidades del sistema:

- No permite gestionar los reclamos de los servicios telegráficos, servicios especiales telegráficos, servicios especiales postales (solo para los certificados), y servicios oficiales.

- Los reclamos correspondientes a los servicios EMS y EEE pueden ser capturados con el sistema, pero no existe un mecanismo para ser tratados después, la única forma de dar respuesta a estos servicios es mediante los sistemas de Rastreo, IPS o a través de los teléfonos disponibles para estos servicios y el SIAC no permite la integración con estos sistemas. Por tal motivo en la actualidad el tratamiento de los reclamos de estos servicios se realiza manual, o a través del centro de contacto, cuando el cliente llama se busca en los sistemas antes mencionados y si existe una respuesta se le da, si no, es remitido directamente al EMS.

- La opción que brinda el sistema para tratar reclamos correspondiente a correo masivo o grandes clientes no es factible, pues en estas áreas se tramita un gran volumen de piezas y los reclamos corresponden a volúmenes similares, y en el SIAC hay que captar pieza por pieza los reclamos. Por tal motivo en la actualidad el departamento de Rastreo y Seguimiento realiza el tratamiento de estos reclamos de forma completamente manual.

- Las OPT son las únicas que pueden dar respuesta a un reclamo mediante el sistema, ningún otro departamento como el GPI (Entrega de Bultos Postales Internacionales), entre otros, pueden hacerlo.

- El sistema no brinda información a los clientes sobre las indemnizaciones y tampoco permite el tratamiento de indemnizaciones.

- No se permite la captura y tratamiento de quejas y sugerencias de cualquier tipo.

- El cliente no puede imponer un reclamo mediante la Web o ver el estado de su reclamo.

- Cualquier información sobre la recogida de un Bulto Postal no existe en ningún lugar y no se puede mostrar ni dar al cliente.

- El SIAC no se comunica con el sistema de impresión por lote para captar de este la información de uno o varios trámites sobre los que pueden existir reclamos.

- Actualmente los ejecutivos de venta no utilizan el sistema para imponer un reclamo, lo tratan de forma manual y no queda registrado en ningún lado.

Colombia

En otros países, como Colombia, existen leyes que protegen a los usuarios de malos servicios, ejemplo de esto, se evidencia en los artículos siguientes de la ley del Ministerio de Comunicaciones.

Artículo 27. Responsabilidad de los Operadores Postales.

Los envíos postales una vez recibidos por el Operador Postal y en tanto no lleguen al destinatario, serán responsabilidad del Operador Postal y responderá por incumplimiento en las condiciones de prestación del servicio postal o por pérdida, expoliación o avería del objeto postal mientras no sea entregado al destinatario o devuelto al remitente, según sea el caso.

Artículo 28. Exoneración de responsabilidad de los Operadores Postales.

Los Operadores Postales no serán responsables por el incumplimiento en las condiciones de prestación del servicio postal o por la pérdida, expoliación o avería de los objetos postales en los siguientes casos:

1. Cuando el incumplimiento en las condiciones de prestación del servicio postal o la pérdida, expoliación o avería del objeto postal se deba a fuerza mayor o caso fortuito.

2. Cuando el objeto postal haya sido incautado o decomisado de conformidad con los procedimientos establecidos por la Ley.

3. Cuando haya imprecisión en la información suministrada por el usuario -remitente en relación con el contenido del objeto postal y se pueda demostrar con los registros de envío que tramita el Operador Postal, siempre y cuando dicha imprecisión se relacione con el incumplimiento.

4. Cuando el usuario remitente no presentó reclamación dentro del término de diez (10) días calendario para servicios nacionales y de seis (6) meses y un (1) día para los servicios internacionales, en ambos contados a partir de la recepción del objeto postal por parte del Operador Postal.

5. Cuando el usuario destinatario no presentó reclamación por expoliación o avería dentro de los cinco (5) días al recibo del objeto postal.

Artículo 29. Procedimiento para reclamar las indemnizaciones.

Cada Operador Postal señalará el procedimiento mediante el cual se atienden las solicitudes, reclamos y quejas por parte de los usuarios de los servicios postales y por el cual se reconocen y pagan las indemnizaciones de la presente Ley, el cual no puede

exceder el término total de treinta (30) días calendario incluido el pago de la indemnización que tuvo lugar.

Artículo 30. Devolución de las indemnizaciones.

Los Operadores Postales tendrán derecho a que se les devuelva las indemnizaciones pagadas, cuando el objeto extraviado aparece, con la condición de que se le entregue al usuario destinatario.

Artículo 31. Reclamaciones en caso de objetos postales remitidos a otros países o recibidos de estos.

Las Reclamaciones por servicios postales de correo con otros países, remitidos o enviados, se regirán por las normas adoptadas por la Unión Postal Universal UPU.

Articulo 32. Retención documental.

Las guías y documentos soporte de entrega, constancias de recibo y cualquier otro documento que utilicen los Operadores Postales para la prestación del servicio y que los mismos estimen pertinente su conservación, deberán conservarse por un periodo no menor a tres (3) años desde la fecha de expedición de los mismos sin perjuicio de los términos establecidos en normas especiales. Vencido el plazo anterior estos documentos podrán ser destruidos siempre que por cualquier medio técnico adecuado se garantice su reproducción exacta.

Artículo 33. Competencia para la imposición de sanciones.

El Ministro de Comunicaciones o su delegado, será el funcionario competente para imponer sanciones por infracciones en la prestación de los Servicios Postales.

Artículo 34. Infracciones postales.

Para efectos de imponer sanciones, las infracciones se clasifican en muy graves, graves y leves.

1. Infracciones muy graves.

Son infracciones muy graves al régimen de los servicios postales las siguientes:

1.1. Prestar el Servicio Postal Universal sin estar legalmente habilitado para ello.

1.2. La prestación al público de Servicio Postales reservados.

1.3. La utilización de signos, rótulos, emblemas, anuncios, o impresos que puedan inducir a confusión con los que emplea el Operador de los Servicios de Correo.

1.4. La negativa, obstrucción o resistencia a ser inspeccionado dentro de la visita administrativa para esclarecer hechos por la prestación del servicio.

1.5. La actuación destinada a ocasionar fraude en el franqueo.

1.6. Liquidar la contribución tomando ingresos inferiores a los realmente percibidos.

1.7. Cualquier forma de violación a la libertad y confidencialidad de los envíos postales.

1.8. La prestación de servicios postales sin la debida inscripción en el registro de operadores del Ministerio de Comunicaciones.

1.9. Haber sido sancionado administrativamente por la comisión de más de dos infracciones graves en un periodo de (2) años.

2. Infracciones graves.

Son infracciones graves al régimen de los servicios postales las siguientes:

2.1. No cumplir el Operador de Servicios Postales con la obligación de divulgar, en sitio visible en todos los puntos de atención al público, las condiciones de prestación de cada servicio postal.

2.2. No cumplir el Operador de Servicios Postales con la obligación de divulgar, en sitio visible en la página Web de la empresa y/o en medio de comunicación escrito, las condiciones de prestación de cada servicio postal.

2.3. El ofrecimiento por operadores no habilitados para ello, de servicios postales de correo al área de reserva establecida en la presente Ley.

2.4. La falta de pago oportuno de los valores para inscribirse en el registro y/o del valor de la concesión o del valor del porcentaje señalado por el Ministerio de Comunicaciones de los ingresos brutos a pagar cada trimestre.

2.5. La demora por parte de los Operadores de Servicios Postales, en facilitar la información requerida por el Ministerio de Comunicaciones, con el objeto de cumplir con las funciones asignadas.

2.6. No atender las solicitudes, quejas y reclamos de los clientes o usuarios de los servicios postales, dentro de los 30 días calendarios siguientes a la recepción de la reclamación.

2.7. La consolidación de objetos postales por parte del operador con el fin de evadir la contribución fijada en esta Ley.

2.8. Haber sido sancionado administrativamente por la comisión de más de dos infracciones leves en un periodo de dos (2) años.

3. Infracciones leves:

Es infracción leve al régimen de los servicios postales el incumplimiento por parte de los Operadores de Servicios Postales de las condiciones de prestación de los servicios postales divulgadas por éstos ante sus clientes o usuarios.

Artículo 35. Sanciones.

Previo el trámite del procedimiento administrativo señalado en el Código Contencioso Administrativo, y con la plenitud de las garantías constitucionales, el Ministro de Comunicaciones o su delegado podrán imponer las siguientes sanciones:

1. Por la comisión de infracciones muy graves el Ministerio de Comunicaciones podrá imponer alguna de las siguientes sanciones:

- De darse las condiciones de Ley podrá declarar la Caducidad del Contrato de Concesión al Operador del Servicio Postal Universal.
- Cancelación del Registro de Operadores Postales.
- Multa que oscile entre sesenta (60) y doscientos (200) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

2. Por la comisión de infracciones graves el Ministerio de Comunicaciones podrá imponer la siguiente sanción:

- Multa que oscile entre treinta (30) y sesenta (60) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

3. Por la comisión de infracciones leves el Ministerio de Comunicaciones podrá imponer las siguientes sanciones:

- Multa que oscile entre un (1) salario y treinta (30) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

<u>Perú</u>

Por su parte el correo de Perú tiene como principal meta lograr la satisfacción de la clientela.

La mayoría de los correos prestan la debida atención a las Quejas y Reclamaciones de los clientes.

Los clientes pueden presentar sus quejas personalmente, por teléfono, por correo o por Internet.

Algunos países utilizan un sistema informatizado de tratamiento y seguimiento a las quejas. Otros crearon un órgano encargado de las relaciones con los clientes, constituido por los grandes y pequeños usuarios y los representantes locales. La principal función de estos órganos es discutir periódicamente los resultados de las quejas y reclamaciones presentadas por los clientes, estudiar los nuevos productos, supervisar las transacciones relacionadas con los clientes, elaborar los proyectos de las Cartas de servicio a la clientela, especificar las normas y tratar las modificaciones de las tarifas.

En cuanto a la existencia de un sistema para evaluar la satisfacción de la clientela, una minoría de países dispone de ese mecanismo. Los principales mecanismos utilizados son: encuestas anuales sobre la satisfacción de la clientela realizada por los órganos interesados, análisis de los informes semanales y mensuales sobre las reclamaciones, reuniones entre el operador público y grupos de clientes, publicación de informes anuales con estadísticas sobre la satisfacción de la clientela, creación de un grupo de trabajo encargado de efectuar estudios detallados para los clientes, distribución del correo en los horarios establecidos de común acuerdo con los grandes clientes. En algunos países los estudios son llevados a cabo por empresas de estudios de mercados independientes.

## 1.6 Historia de la Metodología TOT

La Metodología TOT fue utilizada por primera vez en el año 1993 en la Dirección de Informática de la Unión Eléctrica, con el Proyecto Sistema Integrado de Gestión Empresarial, donde se empezó a analizar como ordenar la Gestión de Requisitos para la informatización de los procesos en la actividad de generación y distribución de electricidad. Después en SOFTEL, en el proceso de desarrollo del Sistema de Atención Primaria de Salud, donde fueron preparados 12 médicos en Gestión de Requisitos durante 8 meses; lográndose que pudieran ocupar el rol de Ingeniero de Requisitos, con esta Metodología, a pesar de que eran especialistas de Medicina General Integral (MGI), pudieron modelar cualquier proceso de la actividad primaria y terciara del Sistema de Salud Cubano, dando lugar a la primera versión de la Metodología TOT. Luego en DESOFT se aplicó para todos los proyectos de Informatización de la Sociedad, donde se impartieron más de 8 cursos y se prepararon más de 50 personas; rescatándose el rol de Analista Funcional, que se había perdido. También fue utilizada en los proyectos del ALBA de Correos de Cuba para la realización y mejor funcionamiento de los flujos de trabajo de Modelado de Negocio y Gestión de Requisitos, donde le fue asociado el nombre de Estafeta. Y actualmente está siendo aplicada en la ECC.

### 1.6.1 Propósitos y beneficios del uso de la Metodología TOT

Propósitos

El objetivo principal de esta Metodología es la definición de un proceso claro y fácil de utilizar para la organización en la mejora de procesos. Además se incluye dentro del Modelado de Negocio y Gestión de Requisitos para el desarrollo de software, estructurando el modelo de desarrollo de esta área clave de acuerdo a los entregables que se producen de forma secuencial e iterativa a través de cada uno de los procedimientos establecidos durante el proceso.

Otros objetivos esenciales son:

- Resaltar la importancia que tiene el Modelado de Negocio y la Gestión de Requerimientos dentro del ciclo de desarrollo.

- Identificar la mejora de procesos con el uso de esta nueva Metodología y lograr identificar los pasos a seguir para una mejora, todo esto en el área clave del Modelado de Negocio y Gestión de Requerimientos.

Beneficios

La Metodología TOT ha sido implementada en más de 10 proyectos de desarrollo, logrando en todos los casos una mejora de procesos, elevando la productividad, y disminuyendo los errores en especificaciones iniciales incorrectas con las funcionalidades de la aplicación final. Esta ha sido de mucha utilidad, ya que de cierta forma ha obligado a documentar el proyecto desde el inicio permitiendo seguir un orden lógico en su desarrollo y escribir con una estructura entendible para los demás, la esencia del mismo, posibilitando además que se minimice el riesgo de requisitos mal escritos.

### 1.6.2 Fortalezas y Debilidades del uso de la Metodología TOT

Fortalezas:

- Modelación del negocio
- Captura de Requisitos
- Gestión por Procesos
- Las plantillas existentes permiten capturan la información relevante.

Debilidades:

- La documentación referente a la Metodología TOT no se encuentra de forma centralizada.
- No todos los usuarios pueden acceder a su información.
- No posee una herramienta de modelación gráfica que se pueda modelar de conjunto con una herramienta BPM.

## 1.7 Herramientas utilizadas

Business Process Management System (BPMS)

BPMS es una tecnología que posibilita la implantación y adopción de BPM (Gestión de Procesos de Negocio), constituye una categoría nueva de sistemas de información. Inicialmente y de manera general un BPMS puede ser definido como un conjunto de utilidades de software para definir, implementar y mejorar procesos de negocio que

cumplen con un grupo de características técnicas necesarias para aplicar el concepto de BPM.

Estos sistemas permiten manejar el ciclo de vida del proceso a través de características funcionales y no funcionales que posibilitan definir, modelar, implementar y mejorar el proceso durante su operación. Un sistema BPMS está en capacidad de realizar las siguientes operaciones:

- Modelamiento de procesos de negocio
- Provee entornos de desarrollo de aplicaciones para colaboración entre procesos de negocio.
- Generación, actualización y publicación de documentación de procesos.
- Simulación de procesos de negocio para evaluar su comportamiento en situaciones de carga exigidas en determinados momentos del proceso.
- Integración de información proveniente de otros sistemas de negocio
- Automatización de procesos.
- Colaboración entre las empresas que participan en la cadena productiva de la organización.
- Despliegue de aplicaciones que soportan el proceso en condiciones tales que no se requieren mayor conocimiento y experiencia de un usuario final.
- Análisis de procesos y comportamiento de la operación.
- Gestión de ciclo de generación publicación y consumo del conocimiento generado en la operación del proceso.

Estas características constituyen la base sobre la cual se desarrolla el modelamiento, simulación e implementación de procesos en una compañía. La flexibilidad y agilidad en el diseño de procesos, se basan en la abstracción de la realidad que plasma el arquitecto de negocio y las posibilidades del sistema para representar esta realidad de manera gráfica.

Los sistemas BPMS incluyen funcionalidades para representar la interrelación de las diferentes dimensiones del proceso de manera gráfica.

## 1.8 Conclusiones Parciales

Este capítulo recoge la información necesaria para ubicarse en el ambiente de la investigación, se hizo un primer estudio de cómo funcionan las quejas y reclamaciones en nuestro país, así como un acercamiento a este mismo proceso en países como Venezuela, Perú, Colombia. En él se tocan temas que dan una visión general de lo que es la Metodología TOT y como nos va ayudar la misma en el mejoramiento de este proceso.

Además cuenta con un estudio de las herramientas BPMS que servirá de apoyo para la modelación gráfica de procesos.

# Capítulo 2: Análisis y Mejoras.

## 2.1 Introducción:

En este capítulo se abordan los elementos fundamentales que aparecen en nuestro trabajo: el objetivo fundamental del proceso de Quejas y Reclamaciones, las características que posee la tramitación de una queja o reclamación, así como un estudio sobre las quejas y reclamaciones que tramitan las distintas empresas pertenecientes al Ministerio de la Informática y las Comunicaciones. Acerca de la metodología TOT, se describen las ventajas de su uso, se presentan las fichas que utilizamos para capturar la información acerca del proceso de Quejas y Reclamaciones, que son: la Ficha de Modelado de Procesos (FMP) y la Matriz Vertical de Actividades (MVA) y finalmente se hace un análisis de Gestión Empresarial en la ECC y características de la herramienta que vamos a utilizar: BizAgi Process Modeler.

## 2.2 Características de la tramitación de las Quejas y Reclamaciones

La oficina de Atención a la Población tiene como objetivo fundamental esclarecer las vías de entrada de las quejas a la Dirección y establecer la prioridad de tramitación, investigación y respuesta a las quejas, en correspondencia con su procedencia.

Su Alcance se define por ser:

Aplicable a la Dirección de Atención a la Población y a los Departamentos Territoriales de Atención a la Población.

Como vías de recepción de las quejas podemos mencionar:

- Telefónica
- Personal
- Carta
- Correo electrónico
- Publicada en los Órganos de Prensa

El proceso de Atención a Quejas y Reclamaciones comienza con:

2.2.1. Registrar en el Sistema Avila Quid, según los manuales de procedimientos de la aplicación, si la queja se recibe por carta, correo electrónico, o aparece publicada en un Órgano de Prensa.

2.2.2. Si la queja se recibe de manera personal (que el cliente venga a la Empresa a establecerla), o vía telefónica, se llena el Modelo Registro de Quejas recibida en la Dirección.

Las procedencias de las quejas determinan la prioridad para su tramitación, solución y respuesta, éstas son:

| Procedencia | Prioridad |
|---|---|
| CCPCC | Alta |
| CECM | Alta |
| Consejo de Estado | Alta |
| ANPP | Alta |
| MIC | Alta |
| Presidencia ECC | Normal |
| Otras entidades de OACE | Alta |
| Órganos de Prensa Nacionales | Alta |
| Centro de llamadas | Normal |
| Personal | Normal |

**Tabla 2:** Prioridad con que se tramitan las quejas debido a su procedencia.

Los responsables son:

De ejecutar la tarea: Especialistas de Atención a la Población.

De supervisar y controlar la ejecución: Director de Atención a la Población.

El Subproceso de Quejas y Reclamaciones es el encargado de tramitar todo lo referente con las imposiciones de las quejas por los distintos clientes.

## 2.3 La Tramitación de las Quejas y Reclamaciones:

Tiene como objetivo establecer los parámetros para la tramitación de las quejas recibidas.

Su alcance está definido por ser Aplicable a la Dirección de Atención a la Población.

Los pasos a seguir para el seguimiento de una queja o reclamación en trámite son:

2.3.1 Comprobar que el órgano de la estructura empresarial responsable de la investigación de la queja, haya recibido la misma vía Correo Oficial o correo electrónico.

2.3.2 Contactar vía telefónica con el Funcionario de Atención a la Población del Territorio, con el Jefe de Departamento, Director o Gerente, según sea el área responsable.

2.3.3 Comprobar además, el acceso al Sistema Avila Quid para la tramitación y respuesta preliminar del caso.

2.3.4 Realizar conciliaciones semanalmente con los diferentes implicados, para determinar el estado de los casos pendientes y agilizar su solución, y evitar que excedan los plazos establecidos para su conclusión.

2.3.5 Conciliación con el Centro de Atención de Llamadas:

2.3.6 Verificar en el Sistema Avila Quid los casos pendientes, con fecha de cierre "día anterior a la conciliación", según el manual de procedimientos de la aplicación.

2.3.7 Tomar como contrapartida para la conciliación con los Territorios el resultado de las quejas pendientes.

2.3.8 Conciliación de los casos recibidos en la Dirección, vía directa o a través del MIC:

2.3.9 Verificar en el Sistema Avila Quid el estado de los casos registrados por la Dirección, siguiendo el mismo procedimiento detallado en el punto 2.1.

2.3.10 Comprobar el resultado de esa verificación con los registros manuales del los archivos Pendientes.

2.3.11 Tomar como contrapartida para la conciliación con los Territorios y el MIC el resultado de las quejas pendientes.

2.3.12 Conciliación con los Territorios, Departamentos, Direcciones y Gerencias:

2.3.13 El resultado arrojado por los informes del Avila Quid, es el de los casos pendientes en el período que se analiza, y se utiliza para reclamar a los Territorios las respuestas correspondientes.

2.3.14 Por ninguna razón, se toma como válida la información de los Territorios de los casos pendientes con la Dirección, toda vez que lo que aparece pendiente tanto en el Avila Quid, como en el File "Pendientes", significa que no se han recibido los elementos de la Unidad Organizativa para concluir la queja.

2.3.15 Tomar los datos del registro del archivo "Pendientes", de la siguiente forma:

2.3.15.1 Revisar los casos enviados a los Territorios, Direcciones y Gerencias.

2.3.15.2 Comprobar que los Territorios, Direcciones y Gerencias, han recibido los casos enviados por la Dirección para su investigación.

2.3.15.3 Comprobar si los pendientes están dentro de los plazos establecidos por la Dirección.

2.3.15.4 Solicitar a la Unidad Organizativa correspondiente, la conclusión de la queja.

2.3.15.5 Si en el archivo "Pendientes", la columna "Informe Recibido" está en blanco, significa que no se ha recibido la conclusión de la Unidad Organizativa, y por consecuencia, se reclama el informe final.

2.3.15.6 Conciliar, además, aquellos casos que derivan la aplicación de medidas organizativas, judiciales o disciplinarias, y los que conlleven a la indemnización, en cualquiera de sus modalidades, al cliente afectado.

2.3.16 Una queja no está concluida hasta que no se materialice la solución al cliente (indemnización, pago o reembolso de giro, etc., según corresponda).

2.3.16.1 Conciliación con el MIC:

2.3.16.2 Verificar en el Avila Quid y en el archivo "Pendientes" los casos recibidos procedentes del MIC.

2.3.16.3 Determinar los casos pendientes.

Responsables:

De ejecutar la tarea**:** Especialistas de Atención a la Población y Funcionarios de la actividad en las Direcciones Territoriales.

De supervisar y controlar su ejecución**:** Director de Atención a la Población.

## 2.4 Investigación de las quejas recibidas en la Dirección

Las quejas recibidas en la dirección tienen como objetivo:

Establecer las normas para el tratamiento e investigación de las quejas que emite la población, personalmente o vía telefónica.

Su alcance se define por ser:

Aplicable a la Dirección de Atención a la Población.

2.4.1 La Dirección de Atención a la Población es un órgano metodológico, creado para normar la actividad de atención a la población en el Sistema Postal.

2.4.2 Evalúa además el cumplimiento de las regulaciones estatales y empresariales relacionadas con la protección al consumidor.

2.4.3 Forma de Proceder cuando un cliente va a emitir una queja o reclamación.

Al personarse un cliente en la Dirección, o establecer su queja vía telefónica, se procede de la manera siguiente:

2.4.4 Escuchar la queja del cliente.

2.4.5 Orientar cómo proceder para establecer su reclamación, y se le informan los canales establecidos para ello, de ser la respuesta negativa. Los canales son, en orden ascendente:

- Unidad de Correos, Quiosco de prensa, Unidades impositoras de los servicios de mensajería expresa DHL y Cubapost.
- Dirección Territorial de Correos, Gerencias de Prensa, DHL, Cubapost.
- Dirección de Atención a la Población.
- Otros órganos fuera de la estructura empresarial (MIC, Órganos de Prensa, CE, PCC, etc.)

2.4.6 De ser la respuesta positiva y manifestar el cliente su inconformidad con la respuesta y solución dada a su caso en el nivel correspondiente, se procede como sigue:

2.4.7 Tomar todos los datos de la queja y del cliente.

2.4.8 Registrar la queja en el Modelo Registro de queja recibida en la Dirección y en el Avila Quid.

2.4.9 Registrar la queja en el archivo Pendientes.

2.4.10 Dar seguimiento como al resto de las quejas tramitadas en la Dirección.

2.4.11 Concluir la queja de la misma manera que el resto de las que se tramitan en la Dirección.

Investigar las quejas indicadas por la Presidencia de la Empresa y el Director de la Dirección, según los procedimientos establecidos en los manuales de reclamaciones por tipo de servicio.

Los responsables de estas actividades son:
De la atención a las reclamaciones: Especialistas y Director de la Dirección de Atención a la Población
De los registros en el Sistema Avila Quid**:** Especialistas y Director de la Dirección de Atención a la Población

De las investigaciones de las reclamaciones**:** Especialistas y Director de la Dirección de Atención a la Población.

2.4.12 Para darle Respuestas y cierre a las quejas recibidas

Tenemos como objetivo establecer las normas para las respuestas y cierre de las quejas que se reciben en la Dirección.

Definimos su alcance como Aplicable a la Dirección de Atención a la Población y los Departamentos de Atención a la Población territoriales.

2.4.13 Recepcionar los informes conclusivos de las investigaciones de las quejas enviadas por la Dirección a los diferentes Órganos de la estructura empresarial, a quienes se haya indicado proceder a la investigación de los casos.

2.4.14 Registrar la documentación recibida en el Libro de registro de entrada de correspondencia, según las indicaciones establecidas en el Sistema Informativo de este manual.

2.4.15 Los informes relacionados con los procesos investigativos deben ser detallados y lo suficientemente explícitos como para permitir que el encargado de ofrecer la respuesta al proveniente pueda brindarla con claridad y calidad, lo cual quiere decir que dichas respuestas deben permitir conocer al que emite el planteamiento:

2.4.15.1 Las causas que motivaron la irregularidad de que fue objeto y que lo llevó a efectuar la reclamación.

2.4.15.2 Las medidas tomadas, ya sean administrativas, organizativas y de cualquier otro tipo, para evitar que continúen sucediendo tales irregularidades.

2.4.15.3 Las medidas tomadas para solucionar su problemática, ya sea indemnizarlo, reponerle el contenido de su envío, devolverle su dinero, etc.

2.4.15.4 Revisar al detalle el informe conclusivo, a los efectos de que contenga todos los elementos necesarios para ofrecer la respuesta al planteamiento.

2.4.15.5 Devolver a la dependencia implicada, en caso que corresponda, los informes conclusivos, para su revisión y reelaboración.

<u>Elaborar la respuesta al cliente que realizó la reclamación, la cual debe ser clara, precisa, y contener todos los elementos expuestos en el punto 1.2.</u>

2.4.16 Presentar la propuesta de respuesta al directivo encargado de valorarla, aprobarla y firmarla.

2.4.17 Las respuestas que se les dan a las quejas recibidas deben ser revisadas, aprobadas y firmadas por el director de Atención a la población.

2.4.18 Las respuestas que se les dan a las quejas publicadas en los Órganos de Prensa y Publicaciones Nacionales deben ser revisadas, aprobadas y firmadas por el presidente de la empresa.

2.4.19 Elaborar 5 copias de las respuestas a las quejas.

2.4.20 Enviar la respuesta al cliente reclamante, según el procedimiento para el Registro y control de la correspondencia que aparece detallado en el Manual de Procedimientos.

2.4.21 Archivar las copias de las respuestas según el procedimiento de Archivo que aparece detallado en el Manual de Procedimientos.

Los responsables de ejecutar estas actividades son:

De ejecutar las tareas: Especialistas de Atención a la Población.

De revisar el contenido de los informes**:** Director de Atención a la Población.

De supervisar y controlar la ejecución de las tareas: Director de Atención a la Población.

Otro de los pasos que se realizan es la Creación de los Informes Semestrales y Anuales del estado de las quejas.

Estos informes tienen como objetivo establecer los parámetros para elaborar el informe semestral y anual del comportamiento de las quejas en el Sistema Postal.

Como alcance definimos que es aplicable a la Dirección y los Departamentos Territoriales de Atención a la Población.

2.4.22 Recepcionar *antes del día cinco (5) de julio y 5 de enero* la información rendida por los Territorios y Gerencias del comportamiento de las quejas atendidas en las Unidades de Correos y los propios Territorios y Gerencias, clasificadas por tipo de servicio, en el semestre y año, respectivamente.

- Utilizar el Modelo Resumen de Indicadores Generales, según las indicaciones que se establecen en el Sistema Informativo del Manual de Procedimeintos.

- Aplicar el mismo principio de separar las quejas de las Unidades de las de los Territorios y Gerencias (planteamientos).

- Realizar una valoración cualitativa del comportamiento de las quejas durante el período que se analiza (semestre y/o año), que debe contener:

I. Resultados Principales

- Análisis de las principales causas que originan las reclamaciones. Medidas tomadas para erradicarlas.
- Valoración general a partir de los resúmenes estadísticos. El análisis de las causas de los incrementos o decrementos más significativos.
- Análisis de los Territorios (Provincias, Gerencias, Centros, Municipios, Unidades de Correos), donde más reclamaciones se realizan o se hayan incrementado significativamente. Sus causas. Medidas que se han tomado.

- Análisis de los Territorios (Provincias, Gerencias, Centros, Municipios, Unidades de Correos) donde menos reclamaciones se realizan. Experiencias positivas que se puedan generalizar.
- Casos que por su repercusión, aunque sean aislados, sean necesarios exponer para evitar que se produzcan otra vez.
- Casos pendientes con más de 60 días, especificando el nombre del proveniente, causas de la demora y responsable que atiende el caso.
- Otras valoraciones de importancia.

II. Análisis del Trabajo de Atención a la Población.

- Organización, cantidad, preparación y selección del personal que atiende esta función. Incidencias positivas y negativas con otras actividades.
- Participación de los principales dirigentes de la empresa en la Atención a la Población. Resultados de la valoración de este aspecto en las evaluaciones de los cuadros.
- Análisis del trabajo realizado en el período.
- Calidad de la atención y de las respuestas que se brindan.
- Locales adecuados para atender a la población.
- Estado de los registros para la elaboración de las estadísticas.
- Cursos recibidos por el personal de acuerdo a los lineamientos de capacitación emitidos.
- Principales dificultades y logros.
- Propuestas o medidas tomadas para perfeccionar este sistema.
- Otras valoraciones de importancia.

III. Planteamientos realizados a través del Poder Popular

Estos planteamientos deben recogerse desde la base, pero sin incluirlos en los registros, ya que los Órganos del Poder Popular los contabilizan y se duplicaría la cantidad informada al CECM (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros). En la información a enviar debe recogerse:

- Valoración de los planteamientos más relevantes y soluciones dadas. Entiéndase por más relevantes, aquellos que afecten a grupos poblacionales, los más reiterados en una localidad o los que por su naturaleza son de mayor envergadura.
- Especificar las causas de la imposibilidad de resolver los planteamientos que con razón sean realizados por la población. Analizar las propuestas de solución.
- Estadística de los planteamientos más reiterados por localidades.

- Además informarán los planteamientos que han quedado pendientes de respuesta explicando las causas.

2.4.23 Consolidar *antes del día ocho (8) de julio y 8 de enero* la información semestral y anual, respectivamente.

2.4.24 Elaborar el día diez (10) de julio y 10 de enero la información semestral y anual, respectivamente, en el Modelo Resumen de Quejas Recibidas, como se indica en el Sistema Informativo del Manual de Procedimientos.

2.4.25 Elaborar en Microsoft Power Point la presentación con los gráficos de tendencias de comportamiento por cada tipo de servicio, comparación con períodos anteriores, tablas resumen por servicios y dependencias, principales dificultades y objetivos de trabajo para el período siguiente.

2.4.26 El informe cualitativo se elabora en Microsoft Word, Arial 12.

2.4.27 Conciliar los casos recibidos y pendientes según las indicaciones establecidas en la Instrucción Seguimiento a las quejas en trámite. Conciliaciones, que aparecen en el Manual de Procedimientos.

2.4.28 Realizar el análisis del comportamiento de las quejas.

2.4.29 Enviar antes del día quince (15) de julio y 15 de enero la información semestral y anual, respectivamente, a las partes correspondientes.

Responsables:

De emitir la información semestral y anual**:** Departamentos de Atención a la Población Territoriales.

De consolidar y elaborar la información: Especialistas de Atención a la Población.

De supervisar y controlar la ejecución de la tarea**:** Director de Atención a la Población.

## 2.5 La Metodología TOT

La metodología TOT contiene fases marcadas por hitos, las cuales se fusionan entre sí, pudiendo moverse tanto hacia delante como hacia atrás en el desarrollo del producto, de modo que se pueda comprobar el trabajo realizado y se puedan efectuar correcciones.

Permite detectar y corregir los errores lo más pronto posible. Uno de los problemas más frecuentes y costosos es el aplazamiento de la detección y corrección de problemas en las

etapas finales del proyecto. Cuanto más tarde sea detectado el error más caro será corregirlo y más dificultoso será el proceso.

Es enfocada al usuario. Recoge todas las necesidades del mismo y las enuncia de forma clara. Brindando una propuesta de solución a las mismas. Aquí tienen gran importancia las plantillas, ya que las mismas recogerán la mayor cantidad de información que el cliente pueda dar para un mayor entendimiento de lo que se desea hacer por ambas partes.

Promueve el trabajo en equipo entre los usuarios y los miembros del equipo de desarrollo, interactuando continuamente en busca de una mejor solución al problema existente.

Realiza mapas de procesos para la representación gráfica del funcionamiento de los mismos. Siendo soportada por herramientas automatizadas que mejoran su productividad.

Es recomendable el uso de la Metodología TOT, ya que en la mayoría de las empresas de hoy en día no se hace un buen análisis del problema en cuestión, trayendo esto consigo dificultades en el desarrollo de los procesos y en muchas ocasiones promoviendo la ineficiencia, ya que se realiza el producto sin tener en cuenta la mejora de los procesos, informatizándolos tal y como se ejecutan, sin analizar si la dificultad radica en la forma en que se hacen. Es necesario primeramente sentar las bases para que luego el trabajo fluya de forma rápida y segura.

### 2.5.1 Ventajas del uso de la Metodología TOT

- Utiliza el lenguaje natural, creando una mejor comunicación entre el cliente y el equipo de desarrollo.
- El cliente y el equipo de desarrollo trabajan en conjunto.
- Proporciona una mejora de procesos, para lo cual realiza un estudio previo de los mismos, analizando la forma de hacerlos más óptimos. Después de estudiar su comportamiento y de detectar los puntos débiles, busca la forma de eliminarlos o disminuirlos.
- Obliga a que no se pueda pasar al espacio de la solución sin haber analizado antes el problema.
- Gana en agilidad, minimizando el riesgo de requisitos mal definidos.
- Para empezar a desarrollar cualquier aplicación que desee el cliente, se debe revisar la información recogida en las plantillas para no cometer ningún error y realizar exactamente lo que se solicitó.

Debido a las características de la Metodología TOT y a sus ventajas, nos percatamos que su utilización será de gran importancia en el uso de la captura de información para el

proceso de Quejas y Reclamaciones, ya que nos permitirá trabajar con mayor exactitud, y recopilando la mayor cantidad de información de los problemas que contiene este proceso.

### 2.5.2 Departamento de Atención a la Población del MIC

Según el informe de Atención a los planteamientos de la Población del año 2008 emitido por el MIC, se llegó a las conclusiones siguientes:

- En el período analizado, se registró un total de 3,604 planteamientos. Esta cifra se corresponde con los totales recibidos por las empresas del MIC que brindan servicios a la población (Correos de Cuba, Etecsa, Radiocuba y Copextel S.A.) y el conjunto de planteamientos recepcionados por la Dirección de Atención a la Población de este Ministerio.

- Con respecto al año 2007, ha ocurrido un ligero incremento, en el orden de los 30 planteamientos; siendo los servicios postales y los telefónicos, los más afectados con las quejas de la población, condicionando el referido aumento de las cifras.

- Como resultados principales podemos resaltar que:

Los planteamientos con mayores incidencias dentro del Sistema en el 2008 y cuyas causas se muestran en la Gráfica 1 (Viviendas-VIV-, Laborales y Sociales-L y S-, Servicios Telefónicos-ST, Servicios Postales-SP-, Servicios de Radio-SR-, Efectos Electrodomésticos-E ELEC-, Actuación y Conducta-A y C-, Varios, Otros), estuvieron relacionados fundamentalmente con los Servicios Telefónicos y Postales. En un segundo orden, se ubicaron las insatisfacciones relacionadas con los Efectos Electrodomésticos y los Servicios de Radio, para ubicar las restantes clasificaciones en lugares apenas perceptibles. Con respecto al año anterior, el comportamiento de las variables del 2008 fue muy similar: se observa un incremento de ellas nuevamente en el tema servicios; no siendo así en el tema Efectos Electrodomésticos, Actuación y Conducta, que presentaron una considerable reducción con respecto al período que le antecedió.

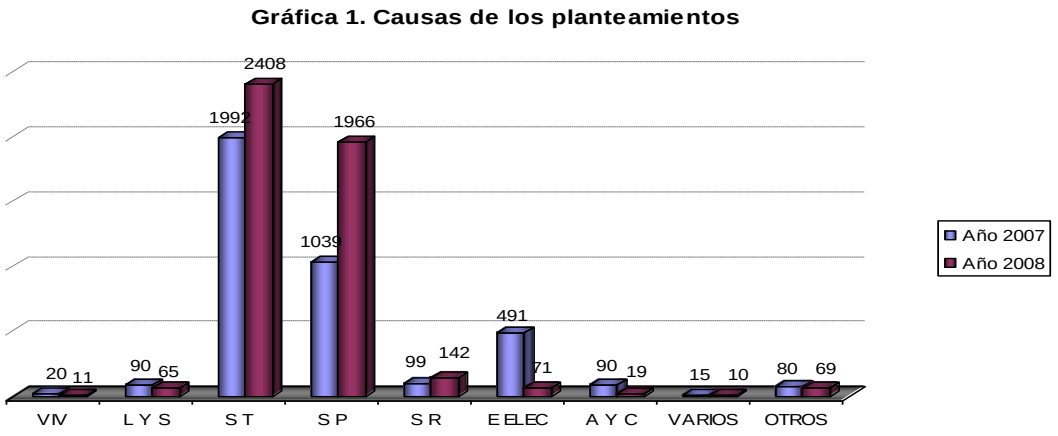


Fig. 1 Causas de los planteamientos

Asimismo, como se observa en la Gráfica 2, las quejas, con niveles elevadísimos (en el orden de los 3,000 planteamientos), sobrepasaron por amplio margen las solicitudes, denuncias y sugerencias; aumentando sus niveles con respecto al año 2007. El número de denuncias ha decrecido con respecto al período que le antecede, al menos en estos controles, al pasar la atención de esta actividad a la Dirección de Prevención y Control. De igual manera, las solicitudes muestran un decrecimiento significativo, probablemente como resultado del trabajo explicativo que tanto vía telefónica como personal, se desarrolla con la población (apoyado en la Política para la Distribución Telefónica en el Sector Residencial, aprobada por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros) previo a la presentación de las solicitudes formales (en el caso de las solicitudes telefónicas, mayoritariamente). Por su parte, las sugerencias han elevado sus cifras de manera considerable, lo que pudiera interpretarse como el incremento de actitudes comprometidas de los ciudadanos con la prestación de los servicios de nuestras empresas.

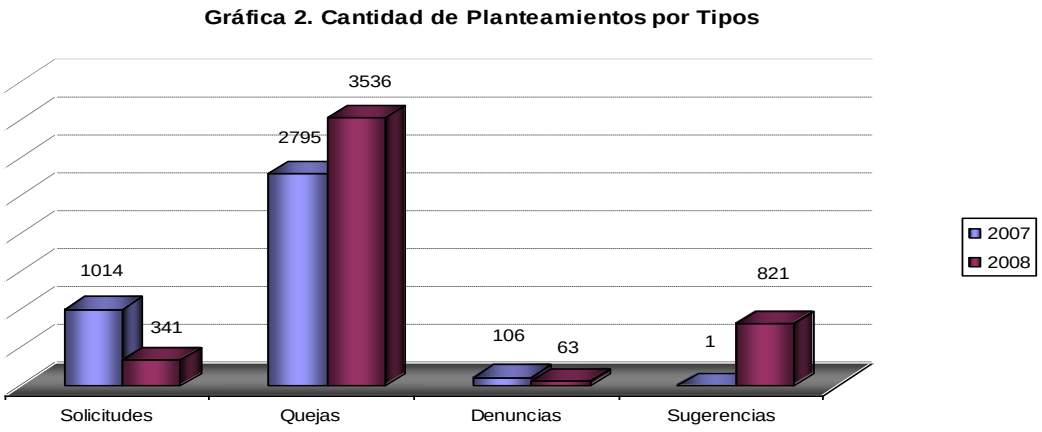


Fig.2 Cantidad de planteamientos por tipos

Uno de los resultados más significativos y contrastantes con los controles precedentes, corresponde al dato de los casos pendientes de respuesta al concluir el año. La diferencia de 794 casos que eleva la cifra del año 2008 a 1,157 planteamientos pendientes, resulta alarmante y da cuenta del estado de organización y funcionamiento de algunos de los servicios analizados.

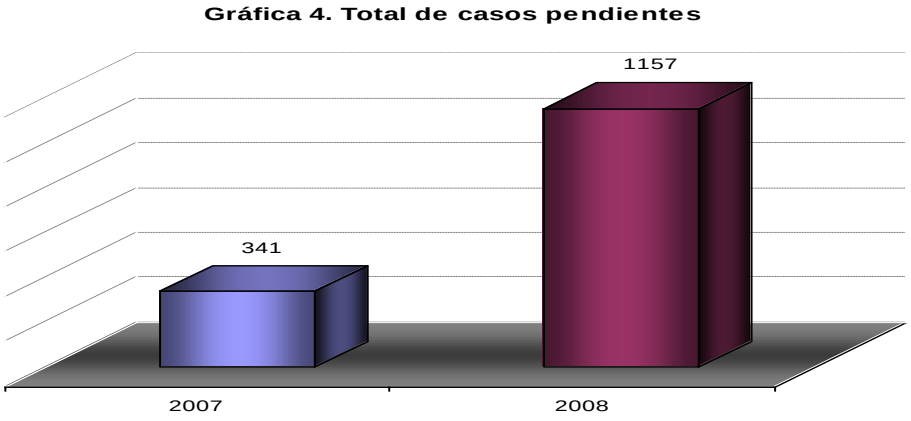


Fig.3 Total de casos pendientes

Este informe hizo una valoración de las diferentes empresas pertenecientes al MIC y de ECC dio la siguiente opinión:

- El insuficiente control sobre la operación postal, condicionante de violaciones en el cumplimiento de los Procedimientos Postales establecidos, ha provocado reiteradas demoras, pérdidas y/o sustracción de contenido en la circulación de los Bultos Postales Nacionales (BPN) e Internacionales (BPI) desde origen hasta el destino final. Esta situación explica las alarmantes cifras que muestra la Gráfica 5 (aumentaron los planteamientos relacionados con BPI de 50 reportados en el año anterior, a 1,355 en el 2008). Aunque también ha aumentado la cantidad de envíos en el período analizado con respecto al año anterior, dadas las aperturas y facilidades nacionales e internacionales para ello; definitivamente la ECC no ha sido capaz de garantizar la integridad y calidad requeridas para la prestación adecuada del servicio.

- Las cuestiones organizativas al interno de la empresa (en especial, desacertadas decisiones, irregularidades y fluctuaciones en la antigua Gerencia de Cambio Internacional, además de deficiencias en el uso de la tecnología) y la imposibilidad de garantizar la infraestructura apropiada para la seguridad e integridad de las operaciones postales, también han generado insuficiencias que inciden en el incremento de las quejas por irregularidades con los referidos Bultos Nacionales e Internacionales, provocando severas molestias a los clientes: En primer lugar por la excesiva demora para la investigación y

respuesta de los planteamientos (se encuentran más de la mitad de las quejas aun pendientes de respuesta); en segundo lugar, al enfrentar el ya conocido desequilibrio entre la taza de indemnización ante la pérdida y el costo real del contenido del paquete (las propuestas para el cambio han sido recientemente aprobadas).

- Ante la crisis, se han efectuado cambios en la dirección de la antigua Gerencia de Cambio Internacional (hoy Oficina de Cambio Internacional) y se han reestructurado los puntos vulnerables de esta entidad. Se efectúa además el cierre diario de las operaciones para determinar el comportamiento del servicio y tomar las medidas correspondientes en plazos adecuados de tiempo; sin embargo los resultados de estas medidas aun no son perceptibles por la población.

- Se han presentado además casos reiterados que muestran insuficiencias en la transmisión y entrega de los giros (52 planteamientos más que en el año 2007), generadas por el trabajo deficiente de los operadores de correos en las unidades y de los carteros, además de poner en práctica a finales del período un nuevo sistema de tramitación de giros, que en sus inicios, provocó numerosas quejas por parte de la población. Hay que señalar que el 90% de las insatisfacciones de la población en este sentido son tramitadas y resueltas en las unidades de correos, cuestión esta positiva en la proyección del trabajo de Atención a la Población de la empresa.

- Otro elemento que incide negativamente es la insuficiente capacitación de los empleados de las Unidades para el trabajo con la población (en cuanto al trato adecuado, información a brindar y la actividad misma) que ha condicionado en muchos casos, no solo molestias, sino el entorpecimiento del propio proceso del tráfico postal. Concretamente, existe casi total desinformación acerca de las condiciones del servicio que los clientes pagan y los derechos inherentes a los mismos, en el envío y recepción de los bultos postales (sobre todo los internacionales). En este sentido se ha implementado un sistema de audioconferencias diarias y semanales a nivel nacional donde se analizan los distintos aspectos relacionados a la operación; no obstante se hace imprescindible la gestión integral de la comunicación interna y externa de la empresa, en función de subsanar tales males.

A continuación se presenta una gráfica que nos muestra los servicios de correos con más problemas:

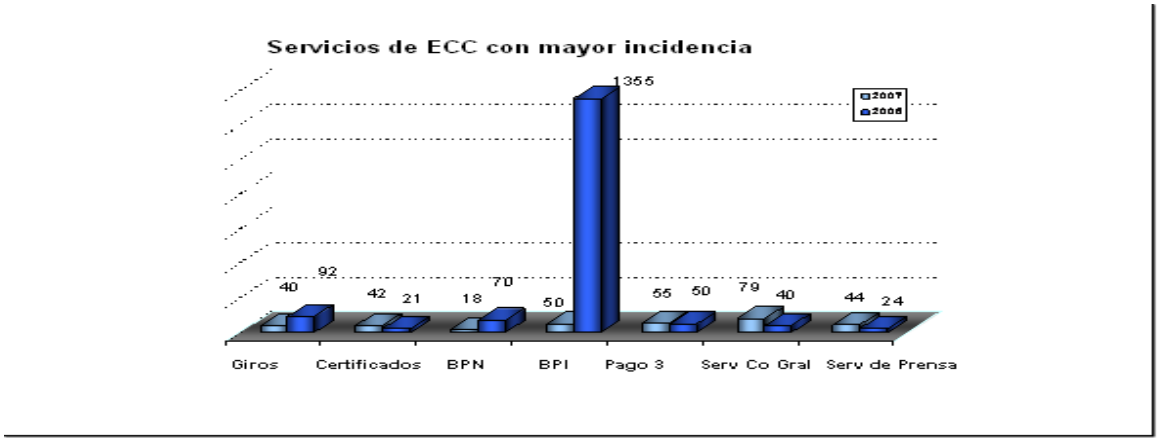


Fig. 4 Servicios de ECC con mayor incidencia

**Gráfica 6. Tendencia de los planteamientos en la ECC desde 2004**

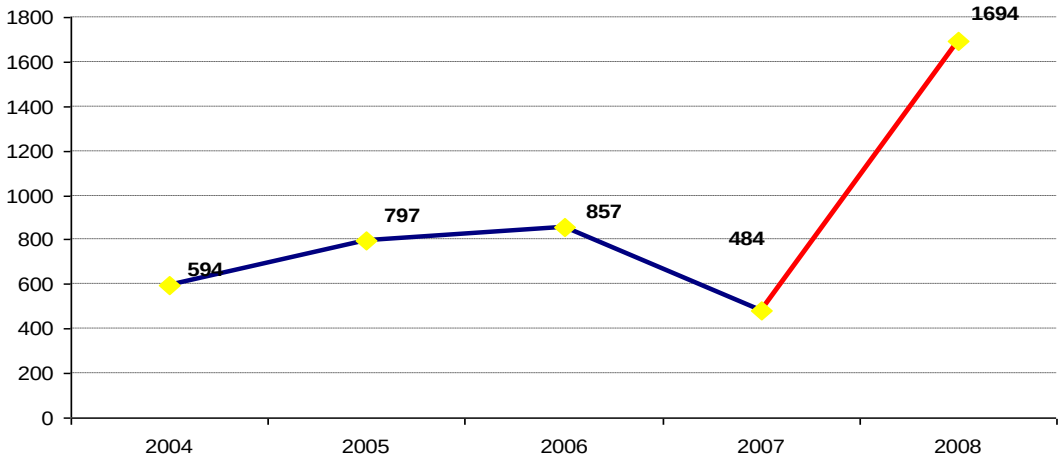


Fig.5 Tendencia de los planteamientos en la ECC

Las principales dificultades encontradas fueron:

1. Insuficiente trabajo de control y fiscalización en la operación de los servicios, particularmente en la ECC.

2. El incremento de los planteamientos después de una tendencia marcada a la disminución: aunque está claro que con el aumento de los servicios y su diversificación, aumenta proporcionalmente el riesgo de recibir quejas asociadas a ellos; debieran preverse las medidas pertinentes para minimizar dichos riesgos.

3. Dificultades con la implementación del nuevo sistema informativo Ávila Quid para el registro, control y seguimiento de los planteamientos; impidiendo así la homogeneización

de la información, la conciliación eficaz con las empresas y la agilidad en las tramitaciones y la elaboración de los informes.

4. Persistencia de mecanismos burocráticos y excesivamente lentos para la tramitación y respuesta de las quejas. Ha aumentado de forma alarmante la cantidad de casos pendientes.

5. Insuficiente personal y condiciones para el trabajo de atención a la población. Se requiere perfeccionar la selección del personal con competencias requeridas para la atención a la población y priorizar su calificación continuada.

6. Desorganización y deficiente uso de la tecnología para el trabajo de atención a la población.

Como Principales Logros podemos mencionar:

1. El mayor vínculo y conocimiento de los problemas de los Territorios por la Dirección de Atención a la Población del Ministerio y los Departamentos de Atención a la Población de las Empresas.

2. Haber incrementado la cantidad y diversidad de los servicios.

3. Avances en el trabajo de Atención a la Población, orientado a la erradicación de las causas que originan las quejas en la población.

4. Avances en la capacitación del personal que labora en la Atención a la Población.

## 2.6 Planteamientos recibidos y procesados por las diferentes empresas pertenecientes al MIC.

| Entidad | Total de Quejas | Pendientes | % de pendientes | Tiempo de Respuesta |
|---|---|---|---|---|
| **ECC** | 882 | 122 | 13,8 | 60,0 |
| **ETECSA** | 490 | 36 | 7,4 | 5,5 |
| **COPEXTEL** | 265 | 29 | 10,9 | 30,0 |
| **RADIOCUBA** | 153 | 41 | 26,8 | 15,0 |
| **TOTAL** | 1790 | 228 | 12,7 | 27,6 |

**Tabla 3:** Planteamientos recibidos por entidad enero – marzo 2009

Análisis Cualitativo

- En el período analizado, se registró un total de 1,790 planteamientos, esta cifra se corresponde con los totales recibidos por las empresas del MIC que brindan servicios a la población, no logrando establecer una comparación con igual período del año anterior, pues esta información no se controló, no obstante si la comparamos con el total registrado en el año 2008, donde se recibieron 3,604 planteamientos, el trimestre objeto de análisis representa el 49,6% del total del año anterior, lo que evidencia un crecimiento significativo.

- El crecimiento más significativo se produce en ECC, motivado por la demora y la pérdida de envíos postales, fundamentalmente internacionales y mayormente de hechos ocurridos en el año 2008 y en segundo lugar ETECSA motivado por 135 solicitudes de servicios telefónicos, así como errores el base de datos del 113 y la deficiente prestación de los servicios de los Centros Agentes entre los mas significativos.

- Con relación a los casos pendientes fuera de término la situación más critica la presenta la ECC con 122 casos, el resto de las entidades tienen una situación favorable: ETECSA 4, COPEXTEL 1 y RADIOCUBA 0.

- Con relación al tiempo promedio de respuesta, que su reducción constituye un objetivo de trabajo, este indicador a nivel de Ministerio es de 27,6 días y aunque es inferior al establecido por el Consejo de Estado se encuentra afectado por la ECC.

- La situación de los casos pendientes, si la comparamos con el cierre del año 2008, es favorable aunque no nos podemos sentir satisfechos: a RADIOCUBA, aunque en término, le corresponde un 26,8% del total y a la ECC un 13.8%, pero fuera de término. Esto incide de manera negativa en el indicador y ambos están por encima de la media a nivel de Sistema, que es de 12,7%.

- Los elementos antes expuestos evidencian avances en el trabajo con relación al año 2008, pero se impone un seguimiento sistemático a la ECC, pues no se aprecian avances en la estrategia que han trazado con relación a la Atención a la Población.

## 2.7 La Empresa Correos de Cuba

Durante el primer trimestre del año 2009 han tenido un total de 882 reclamaciones, de ellos sólo quedan 122 pendientes de respuesta.

Los principales aspectos que incidieron en las quejas de los clientes sobre los servicios fueron:

- Demora en la llegada de los envíos.

- Pérdida de envíos, fundamentalmente internacionales, y ocurridos en el año 2008.
- Se han trabajado las quejas en el 1er trimestre, la mayoría de ellas están respondidas y actualmente se trabaja con las de abril. Sin embargo, aún quedan 112 reclamaciones tramitadas a través del MIC sin respuestas, y fuera de término, del 2008 y sólo han sido respondidos 5 de los 93 planteamientos del Primer Trimestre del presente año; 53 de ellos ya están en más de 60 días.
- El tiempo de respuesta a los planteamientos excede los 60 días en los casos pendientes y aunque se trabaja sobre los planteamientos del mes de abril, aún no logran poner el trabajo al día, quedando por resolver casos de más de 60 días que deben ser recuperados en el transcurso del mes de abril, al igual que los casos pendientes del 2008.
- En el presente mes se circuló la nueva instructiva para el trabajo de las áreas de Atención a la Población, lo que redundará en mejor organización de esta actividad en el país.
- En estos momentos, la Dirección de Atención a la Población cuenta con un Técnico graduado del IPI que se entrena en la actividad, específicamente en la administración del Ávila Quid.

Después de haber realizado un análisis de la instauración en ECC de la propuesta de solución se observó una disminución en las reclamaciones que se quedaban sin respuestas, para que así conste reflejamos que en los meses de Abril-Mayo hubo un total de 1627 imposiciones de quejas, de las cuales quedan solo por responder 63 de ellas, cifras muy inferiores a el período analizado anteriormente. Realizando una comparación con el año 2008 en ese período se llevaron a cabo 5603 quejas de ellas quedaron sin tramitar 1157 para un 20.6% del total, en período analizado en el que se impusieron 1627 quejas de las que quedan sin tramitar 63, representando un 3.9% del total de quejas presentadas. Lo que refleja que el proceso de Reingeniería ha emitido un resultado muy favorable para la Gestión de Quejas y Reclamaciones en la ECC y se puede decir que puede llegar a marcar sin dudas un antes y un después en las respuestas del proceso de Quejas y Reclamaciones de ECC.

## 2.8 Ficha de Modelación de Procesos (FMP)

La FMP es el artefacto más importante de la Metodología TOT. Es una plantilla genérica, que permite recolectar toda la información necesaria para hacer una buena gestión de procesos, la cual va a recoger el análisis de un proceso completo y en caso que esté formado por subprocesos se creará una para cada uno de ellos. Además permite la realización de un mapa de proceso que refleja el funcionamiento interno del mismo. Esta

ficha fue elaborada de forma que brindara las entradas necesarias para poder emplear, al modelar el mapa de proceso, cualquiera de las siguientes herramientas: Microsoft Visio, Visual Paradigm o BPMS. La ficha es mostrada a continuación:

| FICHA DE MODELACIÓN DE PROCESO (FMP) | |
|---|---|
| **Proceso:** | [El nombre del proceso debe resumir de forma escueta y el propósito del mismo]<br>Nombre del proceso |
| **Identificador:** | [Sirve para identificar al proceso]<br>[Identificador(P#)] |
| **Tipo de Proceso:** | [Se identifica el tipo de proceso al que corresponde]<br>___ Estratégico o Clave ___ Apoyo<br>___ Dirección |
| **Misión:** | [Resumen del propósito y los objetivos del proceso]<br>Descripción [objetivo(s)] + Descripción [propósito(s)] |
| **Responsable:** | [Rol de la persona que asume la responsabilidad global de la gestión del proceso]<br>Rol |
| **Subprocesos:** | [Se enuncian todos los subprocesos derivados del proceso]<br>[Identificador(Sub#)]+ Nombre del subproceso. |
| **Nivel de Importancia:** | [Se enuncia el nivel de importancia del proceso]<br>__ Alto __ Medio<br>__ Bajo |
| **Reglas del Negocio:** | [Reglas del negocio asociadas al proceso]<br>[Identificador (R#)] + [Propiedad] + Frase no-verbal + Relación + [Propiedad] + Frase no-verbal |
| **Documentos Rectores:** | [Enunciar los documentos, procedimientos, normativas, instrucciones o indicaciones que constituyen fuente de información para llenar la ficha]<br>Descripción (nombre de la fuente de información) |
| **Subproceso :** | |
| **Subproceso:** | [Se pone el nombre del subproceso a analizar]<br>Nombre del Subproceso |
| **Identificador:** | [Sirve para identificar al subproceso, se debe poner de la siguiente forma: P# -Sub# -V# (número del proceso, número del subproceso y versión]<br>[Identificador( P# -Sub# -V#)] |

| **Estado del Subproceso** | | |
|---|---|---|
| [Se tiene en cuenta a partir de la segunda versión. Debe señalarse el estado en el que queda el subproceso después del análisis de la versión anterior] | | |
| **Eliminado** | **No Procede** | **Mejorado** |

| | | |
|---|---|---|
| [Se pone la versión]<br><br>Identificador(v#) | [Se pone la versión]<br><br>Identificador(v#) | [Se pone la versión]<br><br>Identificador(v#) |

| **Flujo de Información:** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Entradas:** | **Salidas:** | **Emisor/ Proveedor:** | **Receptor:** | **Formato:** | **Frecuencia:** |
| [Se enuncian los artefactos que constituyen entradas: datos, documentos u otro]<br>Descripción: (entrada, con los aspectos que recoge) | [Se enuncian los artefactos que constituyen salidas: datos, documentos u otro]<br><br>Descripción (salida, con los aspectos que recoge) | [Rol que genera el artefacto] | [Rol que recibe el artefacto] | [Formato del artefacto: digital, duro u otro] | [Frecuencia con que se emite el artefacto] |

| | |
|---|---|
| **Indicadores:** | [Se enuncian los indicadores de Calidad y Gestión para medir el subproceso]<br>que constituyen entradas: datos, documentos u otro<br><br>Descripción |

| **Flujo de Actividades:** | |
|---|---|
| **Acción del actor:** | **Respuesta del negocio:** |
| [Se pone la acción del rol que inicializa la acción y se señalan en negrita los trabajadores del negocio]<br><br>[Identificador(#)] + Descripción | [Se pone la respuesta del negocio y se señalan en negrita los trabajadores del negocio]<br><br>Identificador(#)] + Descripción |

| **Flujo Alterno:**<br>[Se enuncian los flujos alternos] | |
|---|---|
| [Se pone un identificador (FA, número que en el flujo básico le dio origen, letra), indicando que ahí | [Se pone la respuesta del negocio y se señalan en negrita |

| | |
|---|---|
| tiene comienzo un flujo alterno. Se pone una descripción que recoge el motivo que le dio origen (es el nombre del flujo alterno)]<br><br>[Identificador(FA #.letra)] + Descripción<br><br>[Se pone la acción del actor y se señalan en negrita los trabajadores del negocio]<br><br>[Identificador (#.letra). #] + Descripción | los trabajadores del negocio]<br><br>[Identificador (#.letra). #] + Descripción |
| **Trabajadores del Negocio** | |
| **Trabajador:** | **Acción:** |
| [Enunciar los trabajadores del negocio, en esta clasificación se incluyen también los clientes]<br>Rol | [Debe expresar en una palabra (infinitivo) la acción que introduce el trabajador]<br>Descripción(infinitivo) |
| **Puntos Fuertes:** | **Puntos Débiles:** |
| [Se enuncian los principales puntos y aspectos que deben mantenerse en el proceso de reingeniería]<br>Descripción | [Se definen los principales problemas o debilidades del proceso que deben ser revisados y/o modificados como parte del análisis del proceso]<br>[Identificador(PD #)] + Descripción. |

| **Mejoras Realizadas:** | |
|---|---|
| **Versión:** | [Se pone el número de la versión en la que se proponen las mejoras]<br>[Identificador(#)] |
| **Mejora(as):** | [Se enumera e identifica la(s) posible mejora(s)]<br>[Identificador(PD # - M #)] + Descripción (se nombra la mejora) |
| **Descripción de la Mejora:** | [Breve descripción de la mejora que se propone, relacionada al punto débil al que da solución]<br>[Identificador(PD # - M #)] + Descripción (explicación de la mejora) |
| **Mapa de Subprocesos** | |
| | |

La FMP va a completarse, introduciendo en ella todos los datos reales cuando se analice el proceso actual, exceptuando la sección de Mejoras Realizadas que se introduciría cuando

se estudie la forma de mejorar el proceso, eliminando o disminuyendo los puntos débiles detectados.

Esta plantilla tiene la función de recoger la mayor cantidad de información que tenga el proceso en cuestión que en este caso será el proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones.

Además de esta ficha, existen las FTP (Fichas Técnicas de Procesos) que son imprescindibles para obtener la información que deseamos, para esto utilizamos la ficha Matriz de PIEs, que están dirigidas a entrevistar al jefe de Área, al jefe de Proceso y a los Especialistas.

A continuación veremos como están constituidas las mismas.

La planilla que veremos a continuación está diseñada para entrevistar al Jefe de Área, pero antes se registran los datos del entrevistado y el entrevistador en esta tabla.

| Dirigido a: Jefe de Área | | |
|---|---|---|
| Entrevistado | Entrevistador | Fecha |
| <Nombre del entrevistado> | <Nombre del entrevistador> | <dd/mm/aa> |

| **MATRIZ DE PIE´s:<br>Problemas, Ideas y Expectativas por proceso.** | | | |
|---|---|---|---|
| PROBLEMAS | | | |
| ¿Dónde se localizan los problemas?<br><br>*Seleccione la(s) casilla donde se localiza el problema.* | Área | Procesos | Actividades |
| | ☐ Forma-no-verbal<br><br>Forma-no-verbal<br>*Se pone el nombre del área que se está analizando* | ☐ Forma-no-verbal<br><br>_ Forma-no-verbal<br>_(…)<br>*Se enuncian todos los procesos que tiene el área, identificados en la matriz vertical de actividades.* | ☐ Forma-no-verbal<br><br>_ Forma-no-verbal<br>_(…)<br>*Se enuncian todas las actividades pertenecientes a cada proceso* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *que se determinan en la matriz vertical de actividades.* |
| ¿Cuál es el problema? | *Se describe el problema existente en caso que sea específico del área.* | | |
| ¿Cómo se ve manifestado el problema? | *Se describe de qué forma se ve evidenciado el problema.*<br>Frase-no-verbal:<br>(…) | | |
| ¿Por qué tenemos este problema? | *Se enuncian las posibles causas que usted considera pueden dar surgimiento o influir en que se presente el problema*<br>Frase-no-verbal + Frase-no-verbal: | | |
| IDEAS | | | |
| ¿Cómo usted considera que se | *Se enuncian las posibles mejoras que* | | |

| | | |
|---|---|---|
| puede solucionar este problema? ¿Por qué? | *se pueden usted considera se pueden realizar para erradicar o mejorar el problema.* Frase-no-verbal + Frase-verbal + Frase-no-verbal +Frase verbal + Frase-no-verbal : | |
| ¿Consideras importante la realización de una aplicación que informatice este proceso? | __Si<br>__No | |
| EXPECTATIVAS | | |
| ¿Qué espero con la eliminación de este problema? | *Se enuncian las expectativas que se tienen, o sea, lo que se piensa lograr con la eliminación del problema.* | |

Para el jefe de Proceso se utiliza la siguiente planilla:

| Dirigido a: Jefe de Proceso | | |
|---|---|---|
| Entrevistado | Entrevistador | Fecha |
| <Nombre del entrevistado> | <Nombre del entrevistador> | <dd/mm/aa> |

| MATRIZ DE PIE´s:<br>Problemas, Ideas y Expectativas por proceso. | | | |
|---|---|---|---|
| PROBLEMAS | | | |
| ¿Dónde se localizan los problemas?<br><br>*Seleccione la(s) casilla donde se localiza el problema.* | Área | Procesos | Actividades |
| | ☐ Forma-no-verbal<br><br>Forma-no-verbal<br>*Se pone el nombre del área que se está analizando* | ☐ Forma-no-verbal<br><br>_ Forma-no-verbal<br>_(…)<br>*Se enuncian todos los procesos que tiene el área, identificados en la matriz vertical de actividades.* | ☐ Forma-no-verbal<br><br>_ Forma-no-verbal<br>_(…)<br>*Se enuncian todas las actividades pertenecientes a cada proceso que se determinadas en la matriz vertical de actividades.* |
| ¿Cuál es el problema? | *Se describe el problema existente en caso que sea específico del área.* | | |
| ¿Cómo se ve manifestado el problema? | *Se describe de qué forma se ve evidenciado el problema.*<br>Frase-no-verbal:<br>(…) | | |
| ¿Por qué tenemos este problema? | *Se enuncian las posibles causas que usted considera pueden dar surgimiento o influir en que se presente el problema*<br>Frase-no-verbal +<br>Frase-no-verbal: | | |

| IDEAS | | |
|---|---|---|
| ¿Cómo usted considera que se puede solucionar este problema? ¿Por qué? | *Se enuncian las posibles mejoras que se pueden usted considera se pueden realizar para erradicar o mejorar el problema.* Frase-no-verbal + Frase-verbal + Frase-no-verbal +Frase verbal + Frase-no-verbal : | |
| ¿Consideras importante la realización de una aplicación que informatice este proceso? | __Si __No | |
| EXPECTATIVAS | | |
| ¿Qué espero con la eliminación de este problema? | *Se enuncian las expectativas que se tienen, o sea, lo que se piensa lograr con la eliminación del problema.* | |

También tenemos la plantilla que va dirigida a los especialistas:

| Dirigido a: Especialistas | | |
|---|---|---|
| Entrevistado | Entrevistador | Fecha |
| <Nombre del entrevistado> | <Nombre del entrevistador> | <dd/mm/aa> |

| MATRIZ DE PIE´s:<br>Problemas, Ideas y Expectativas por proceso. | | | |
|---|---|---|---|
| PROBLEMAS | | | |
| ¿Dónde se localizan los problemas? | *Se pone el nombre del área que se está analizando*<br>Forma-no-verbal | | |
| | *Se pone el nombre del proceso que se está analizando.*<br>Forma-no-verbal | | |
| ¿Con qué actividades usted se vincula? | Actividades | | |
| | *Se enuncian todas las actividades del proceso que fueron identificadas con problemas por parte del Jefe de Área y del Jefe de Proceso, comunes y no comunes.*<br>__ Forma-no-verbal<br>__ (…) | | |
| | *Se enuncian todas las actividades anteriormente mencionadas.* | | |
| | Forma-no-verbal | Forma-no-verbal | Forma-no-verbal |
| ¿Cuál es el problema?<br>*Se describe el problema existente en cada actividad* | | | |
| ¿Cómo se ve manifestado el problema?<br><br>*Se describe de qué forma se ve evidenciado el problema.* | Frase-no-verbal:<br>- (…) | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ¿Por qué tenemos este problema? *Se enuncian las posibles causas que usted considera pueden dar surgimiento o influir en que se presente el problema* | Frase-no-verbal + Frase-no-verbal: | | |
| IDEAS | | | |
| ¿Cómo usted considera que se puede solucionar este problema? ¿Por qué | Frase-no-verbal + Frase-verbal + Frase-no-verbal +Frase verbal + Frase-no-verbal : | | |
| ¿Consideras importante la realización de una aplicación que informatice este proceso? *Se enuncian las posibles mejoras que se usted considera se pueden realizar para erradicar o mejorar el problema.* | __Si<br>__No | | |
| EXPECTATIVAS | | | |
| ¿Qué espero con la eliminación de este problema? *Se enuncian en forma de plecas las expectativas que se tienen, o sea, lo que se* | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| *piensa lograr con la eliminación del problema.* | | | |

## 2.9 La Gestión Empresarial en el proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones.

La gestión empresarial nos va a permitir la realización de un análisis del funcionamiento de ECC, así como la de sus procesos y específicamente el proceso de Quejas y Reclamaciones.

En sus inicios ECC, y por ende el proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones desarrollaba una gestión de procesos como la mayoría de las empresas de nuestro país, este tipo de organización trae consigo un análisis vertical de los procesos de la empresa, por lo que se centran en cada uno de los procesos. Cada proceso se documenta basado en las necesidades y objetivos propios de forma tal que según los puntos de vista de cada departamento u organización el proceso debe funcionar correctamente, dejando a un lado la relación obligatoria entre cada uno de los procesos para poder brindar un buen servicio a la población.

Hoy en día la tecnología de punta está ligada a la gestión por procesos. ECC no se encuentra ajena al desarrollo de las tecnologías y pasa adopción de la gestión por procesos para llevar a cabo la Gestión Empresarial. Esta técnica garantiza una visión de la Gestión de Quejas y Reclamaciones de manera horizontal donde se establece un responsable del subproceso, esta persona tiene las facultades de tomar lo que necesite de otro subproceso y realizar el proceso del cual es responsable, garantiza la interrelación entre todos los subprocesos obteniendo un proceso mas eficiente, ordenado, de esta forma podemos brindar un mejor servicio a los usuarios que asisten diariamente a nuestras entidades postales.

Este tipo de tendencia de Gestión empresarial no solucionó los problemas que existían en la gestión de Quejas y Reclamaciones, es por ello que se hace necesario llevar a cabo una reingeniería de procesos, ya que obtendremos resultados en un menor período de tiempo y así lograremos una mejora del proceso existente de Gestión de Quejas y Reclamaciones.

## 2.10 Reingeniería de Procesos

Comprendiendo que la Gestión de Quejas y Reclamaciones es un proceso y esta forma parte integral e indispensables de ECC, dada la situación actual de dicho proceso el cual está caracterizado por:

- Gran cantidad de quejas que presenta la población producto de un gran número de expoliaciones, pérdidas, retrasos significativos y mal encaminamiento.
- Se viola el manual de procedimiento.
- No se hace la gestión de entrega de certificado adecuada.
- Mala atención a los usuarios.
- Demora para tramitar una queja.
- Se dan respuestas en las unidades sin consultar los controles establecidos.

Por lo expuesto anteriormente se hace necesario llevar a cabo una reconcepción y rediseño radical al Proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones para lograr mejoras en medidas del desempeño tales como calidad, rapidez, servicio y costo. Preguntas como: ¿Por qué hacemos lo que hacemos? y ¿Por qué lo hacemos como lo hacemos? nos llevan a interiorizar en los fundamentos de los procesos de trabajo.

Muchos catalogan la Reingeniería de Procesos como radical, pero en realidad la reingeniería de procesos es radical hasta cierto punto, ya que busca llegar a la raíz del problema que tenemos en nuestra empresa, no se trata solamente de mejorar el proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones, sino y principalmente, busca la forma de reinventarlo, con el fin de crear ventajas competitivas, con base en los avances tecnológicos y de esa forma garantizar un servicio que cumpla las necesidades y expectativas de la población, que asiste hoy a nuestras entidades postales y no reciben el servicio deseado e incluso en ocasiones ni siquiera reciben el servicio.

La reingeniería nos lleva a la revisión fundamental y al cambio radical del diseño del proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones, para mejorar drásticamente su rendimiento. Es una reinvención, más que un mejoramiento gradual. Se trata de una medicina fuerte que no siempre resulta necesaria o exitosa pero que se hace indispensable dada la situación que tenemos hoy en el proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones.

El proceso seleccionado para la reingeniería posee un carácter fundamental, así como las actividades mediante las cuales la empresa atiende a sus clientes.

### 2.10.1 Características que ilustra la reingeniería de procesos en el proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones.

En la actualidad existen algunas premisas básicas que se ponen de manifiesto en disimiles empresas que conllevan a la aplicación de la reingeniería de procesos y las tenemos

vigentes en el Proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones, entre las cuales podemos destacar:

- Los trabajadores tienen pocas destrezas y poco tiempo o capacidad para capacitarse.

Esta premisa inevitablemente exige que los oficios y las tareas que se les asignen a nuestros trabajadores sean sencillos acorde con sus competencias. El proceso debe ser sencillo. La necesidad de sencillez produce consecuencias enormes en cuanto a la manera de diseñar el proceso.

- Varios oficios se combinan en uno.

Aquí desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran en uno solo. En tales casos, la empresa necesita diversas personas, cada una de las cuales maneja una parte del proceso. En otros casos, puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso. Los procesos integrados han reducido costos de administración, así como que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos algo por lo cual hemos venido luchando a lo largo de varios años y no hemos podido lograr esa identificación o sentido de pertenencia de los trabajadores del proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones con la actividad que realizan.

- Los trabajadores toman decisiones.

La reingeniería que se le aplica al proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones no sólo comprimen los procesos horizontalmente confiando tareas múltiples y secuénciales a trabajadores, sino también verticalmente. Compresión vertical significa que en aquellos puntos del proceso en que los trabajadores tenían que acudir antes al superior jerárquico, hoy pueden tomar sus propias decisiones. En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Los trabajadores mismos realizan aquella parte del oficio que antes ejecutaban los gerentes. Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: Menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.

- Los pasos del proceso se ejecutan en orden.

En el proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones el trabajo se realiza de forma secuencial en función de lo que es necesario hacerse antes o después. Una organización

distinta ejecutaba cada paso denominando esta forma como deslinearización. La "deslinearización" de los procesos los acelera en dos formas.

- Primera**:** Muchas tareas se hacen simultáneamente.

- Segunda**:** Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso, se reduce la ventana de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Con ello se logra menos repetición de trabajo, que es otra fuente de demoras que nos está afectando directamente en el proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones.

- Los procesos tienen múltiples versiones.

Esta característica se denomina, final de estandarización. Los procesos tradicionales tenían por objeto suministrar servicios a los clientes. Para hacer frente a las demandas de los clientes que asisten a las entidades postales necesitamos múltiples versiones de un mismo proceso. Cada una sintonizada con los requisitos de diversas situaciones. Los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones son muy complejos, pues tienen que Incorporar procedimientos especiales y excepciones dada la gran variedad de situaciones a través de las cuales se nos hace llegar una Queja o Reclamación. En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.

- Un gerente de caso ofrece un sólo punto de contacto.

El empleo de una persona que podríamos llamar "gerente de caso" es otra característica. Este mecanismo resulta útil cuando los pasos a seguir son delicados dada la situación en cuestión y por ello no es factible que la persona que gestiona las Quejas y Reclamaciones atienda a dicho cliente ya que puede darse el caso que no domine con claridad el proceso en su totalidad. Actuando como amortiguador entre el problema y el cliente, el gerente de caso se comporta ante el cliente como si fuera responsable de la ejecución de todo el proceso, aun cuando en realidad no lo es. Para desempeñar este papel es decir para poder contestar las preguntas del cliente y resolverle sus problemas este gerente necesita acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que ejecutan el trabajo, y la capacidad de ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y pedirles ayuda adicional cuando sea necesario.

Etapas de reingeniería de procesos para la Gestión de Quejas y Reclamaciones

Las etapas de la reingeniería de procesos que se definen para rediseñar el proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones son las siguientes:

- Identificación de los subprocesos dentro del proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones estratégico y operativo existentes o necesarios, y creación de un mapa (un modelo) de dicho proceso.
- Jerarquización del mapa de procesos para su rediseño, y determinación de los procesos clave, aquellos que se abordarán primero, con mayor interés y que brindan la funcionalidad a la Gestión de Quejas y Reclamaciones.
- Reingeniería (creación y rediseño) de procesos, realizada por consultores, especialistas, o una mezcla de ambos. Preparación y prueba de los nuevos procesos (procesos pilotos).
- Procesos posteriores de mejora continúa.

2.10.2 Qué tener en cuenta para no fracasar con la aplicación de la reingeniería de procesos.

Las causas que pueden llevar al fracaso de la aplicación de la reingeniería al proceso de gestión de Quejas y Reclamaciones, y que es de gran importancia su consideración al iniciar este proceso de mejora radical son las siguientes:

- Falta de claridad en las definiciones:
  - La Reingeniería de Procesos no es sólo automatización
  - La Reingeniería de Procesos no es sólo reorganización.
  - La Reingeniería de Procesos no es sólo reducción del tamaño.
  - La Reingeniería de Procesos no es sólo calidad.

La Reingeniería de Procesos persigue avances radicales en medidas importantes de rendimiento, persigue metas de mejoramiento, que incluye calidad, costos, flexibilidad, rapidez, exactitud y satisfacción del cliente. Implica voluntad de repensar en cómo se debe hacer el trabajo, adopta un enfoque integral de mejoramiento de los negocios de la organización.

La Reingeniería de Procesos es: “el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas, las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar el flujo de trabajo y la productividad de la organización”.

- Expectativas no realistas:

Se deben fijar las metas objetivas y condicionar las expectativas sobre base de análisis verificados durante el desarrollo del proyecto.

- Recursos inadecuados:

Las mejoras más capacitadas para hacer el trabajo son las que menos se pueden distraer de sus deberes normales. Para ello debemos formar un equipo de trabajo, darles el tiempo suficiente, así como el presupuesto adecuado, capacitarlos y apoyarlos.

- Tardar demasiado:

La parálisis por análisis, en donde la perfección en la implementación da al traste con los resultados inmediatos de los que se requiere, logrando más bien un cansancio en las personas que deben implementar el proceso.

- Falta de patrocinio:

La Reingeniería de Procesos no puede ser impulsada desde los niveles inferiores, sólo la administración la puede autorizar ya que requiere una modificación de la cultura. La Reingeniería de Procesos requiere liderazgo del tipo más visible.

- Campo de acción equivocado:

Lo que se rediseña son los procesos, eliminando errores y falta de eficiencia. Los procesos deben ser:

- Los más estratégicos para la misión.
- Los de mayor valor agregado para los clientes que solicitan nuestros servicios.
- Los que estén totalmente o en su mayor parte dentro de su control.

- Tecnocentrismo

La tecnología es un elemento clave de la Reingeniería de Procesos pero no es Reingeniería de Procesos. La Reingeniería de Procesos cambia los procesos, es decir la manera como se hace el trabajo. A veces el cambio social es más difícil que el cambio tecnológico.

Se requiere de:

- Preparación.
- Identificación
- Visión.
- Solución.
- Transformación.

## 2.11 BizAgi Process Modeler

Hoy en día, si se quiere llevar una empresa que esté en buenas condiciones, es necesaria una planificación eficiente de las tareas que se dan en ella. A diario, las organizaciones tienen que enfrentar nuevos requerimientos de sus clientes, accionistas, mercados, personal y de la sociedad en general. Es por eso, que las organizaciones exitosas de hoy, se diferencian de las que simplemente se dedican a sobrevivir por el hecho de que se encuentran en una búsqueda constante de nuevas y mejores formas para hacer las cosas. En la mayoría de las profesiones existe la necesidad de realizar dibujos esquemáticos, donde se representen en forma de diagramas los objetivos de la empresa o de un plan de trabajo. Es así como BizAgi se presenta ante las organizaciones como una posibilidad de contar con una plataforma de automatización de procesos que ha sido diseñada para apoyar la transformación de las empresas. Esta herramienta gráfica, diseñada específicamente para este fin permite realizar esta clase de diagramas y flujogramas.

Con BizAgi Process Modeler podrás diagramar y documentar procesos de negocio (flujogramas) de una forma fácil, intuitiva y ágil, basándose en el estándar de notación BPMN. Te ofrece la posibilidad de personalizar la barra de herramientas y una vez finalizado el trabajo podrás exportarlo a un documento de texto (.DOC) o a formato PDF. Además BizAgi Process Modeler edita croquis destinados a representar de forma gráfica conceptos, problemas o procesos de diversa índole. El módulo de dibujo proporciona varios tipos de conectores y cajas de distintos colores para que se identifiquen con modelos de relación entre los conceptos. Su usabilidad, su eficacia, y su flexibilidad la convierten en un gran entorno profesional, para documentar, compartir la información, así como crear y exportar a todos los formatos.

### 2.11.1 Características de BizAgi Process Modeler:

- Facilidad de Uso: El BizAgi Process Modeler es la herramienta más ágil y fácil de utilizar para diagramar procesos. Modela los procesos del negocio correctamente sin esperar una validación al final de cada diagrama.

- Soporte al Estándar BPMN: Comparte y presenta los diagramas de sus procesos en el estándar número uno en la industria mundial conocido como BPMN

- Interoperabilidad: El BizAgi Process Modeler permite crear documentos con calidad de sus procesos en Word o PDF y Exportar o Importar procesos de Visio, información de XPDL o imágenes.

### 2.11.2 Beneficios:

El Modelador BizAgi, va a permitirnos la realización de diagramas y documentar el procesos de Gestión de Quejas y Reclamaciones de la manera más eficiente y buscando fomentar la colaboración en el proceso. El primer paso a dar para mejorar la eficiencia operacional del proceso, es definir claramente los procesos. El Modelador de Procesos BPMN BizAgi, permite diagramar y documentar tus procesos de la manera más rápida y fácil posible.

Se trata de una aplicación, con la cual se podrá compartir las ideas de mejoramiento entre los miembros del equipo de trabajo, así como también presentar los procesos en un formato estándar de aceptación, que ha sido conocido como BPMN: Business Process Modeling Notation.

Como parte integral de BizAgi BPM Suite, una vez finalizado el diseño en el Process Modeler, se podrá automatizar el proceso y ponerlo en producción con BizAgi, para que ECC opere con procesos eficientes.

### 2.11.3 Modelador de Procesos BPMN BizAgi

Es muy sencillo, permite: alinear y organizar los recursos de manera que compartan y contribuyan con tu conocimiento para modelar los procesos, maximizan la agilidad y la eficiencia que se tiene para diagramar los procesos, sirve como soporte al 100% sobre el único estándar para diagramar procesos BPMN 1.1, podrás documentar tus procesos de acuerdo al diagrama del proceso y es una manera rápida, sencilla y sin costo de implementar. Estamos seguros que todos buscan automatizar sus procesos de la manera más ágil, eficiente y buscando obtener la colaboración del resto de personas. Es así como se logra obtener un mejoramiento continuo de los procesos y lo mejor de todo es que se lleva a cabo de la manera más simple posible.

La solución de BPM es BizAgi, la única que permite diseñar, modelar, integrar, automatizar y monitorear los procesos a través de un entorno gráfico y sin la necesidad de programación. De esta manera, podrás alcanzar productividad, eficiencia y crecimiento.

## 2.12 Conclusiones Parciales

En este capítulo pudimos ver exactamente como se comporta el proceso de Quejas y Reclamaciones en ECC, las características que posee, se pudieron observar graficas que muestran los servicios que mas problemas poseen , también graficas donde se evidencian un aumento de los planteamientos en ECC desde el 2004 hasta el 2008. Pudimos apreciar

una tabla con las empresas pertenecientes al MIC, donde ECC, se encuentra en primer lugar en lo que a quejas se trata.

Hicimos una presentación de las tablas con las que trabajaremos para la captura de información sobre el proceso de Quejas y Reclamaciones, estas son la FMP, y la Matriz de PIEs.

También hicimos un análisis de la Gestión Empresarial en el proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones, un estudio de Reingeniería de Procesos, y por último las características y beneficios de la herramienta BizAgi, herramienta con la que modelaremos el proceso.

# Capitulo 3: Aprobación de la Propuesta de Solución.

## 3.1 Introducción:

El proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones de la empresa Correos de Cuba tiene como objetivo brindar a la población un servicio más eficiente, donde el cliente pueda tener información sobre su envío, para lo cual se desarrollan una serie de subprocesos y actividades, dadas las diferentes situaciones por las cuales un cliente se puede presentar en una entidad postal. Para ello se lleva a cabo una Reingeniería de Procesos con el fin de trazar una estrategia organizativa y realizar un rediseño de los subprocesos basándose en una visión futurista del comportamiento Internacional de la Gestión de Quejas y Reclamaciones acompañado del desarrollo tecnológico actual, teniendo en cuenta los puntos fuertes así como las debilidades que afectan el buen desempeño de dicho proceso.

En vista a lograr los objetivos trazados se utiliza la Metodología de Modelación Empresarial TOT, para capturar la información y describir las reglas del negocio, lo cual se realiza a través de las plantillas que existen en dicha Metodología y además de la herramienta de modelado gráfico de proceso BizAgi Process Modeler nos permite la modelación del proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones de ECC. De esta forma se podrá asegurar un buen funcionamiento del proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones que responda a las necesidades y expectativas de los clientes que solicitan dicho servicio.

## 3.2 Organización del Proceso de Quejas y Reclamaciones

El proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones forma parte del macro proceso Soporte Relacional, el cual es considerado como un proceso de soporte dentro de la cadena de valor en la Empresa Correos de Cuba, este está compuesto por los subprocesos Calidad, Centro de llamadas y Gestión de Quejas y Reclamaciones. En este trabajo se realizó un estudio del subproceso Gestión de Quejas y Reclamaciones en el que se identifican los eventos Reclamaciones de Certificados Nacionales e Internacionales, Reclamaciones de Cables y Telegramas, Reclamaciones de Prensa y Publicaciones, Reclamaciones de Servicios a Terceros y Reclamaciones de Mensajería. Debido a su importancia dentro del proceso, además de ser uno de los eventos que mas quejas de la población recibe, se decide analizar por el momento el evento Reclamaciones de Certificados Nacionales e Internacionales, el cual consta con las actividades de:

- Recepción y Tramitación
- Seguimiento e Investigación

- Respuesta.

Cada una de las actividades se desglosa en tareas a seguir, haciendo las actividades más sencillas de forma que contribuya a su mejor desarrollo y posibilitando que estén acorde con la preparación del personal encargado de realizar los trámites necesarios para procesar una Queja o Reclamación.

De esta forma obtenemos un proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones organizado que es capaz de brindar un servicio a la población y responder a la gran cantidad de Quejas y reclamaciones que llegan hoy día a las oficinas postales territoriales.

A continuación, observaremos la información completa del proceso capturado en la Matriz de PIEs.

| Dirigido a: Jefe de Área | | |
|---|---|---|
| Entrevistado: | Entrevistador: | Fecha: |
| **Carlos Gómez Segredo** | **Elizabeth Ramírez Mojena** | **30/marzo/2009** |

| **MATRIZ DE PIE´s:**<br>**Problemas, Ideas y Expectativas por proceso.** | | | |
|---|---|---|---|
| **PROBLEMAS** | | | |
| | **Área** | **Procesos** | **Actividades** |
| ¿Dónde se localizan los problemas? | X<br>Atención a la Población, incluyendo el Centro de Llamadas | X<br>Soporte Relacional | X<br>Atención a Quejas, Actividad Postal, Actividad Telegráfica, Oficina de cambio internacional |
| ¿Cuál es el problema? | El Problema fundamental radica en el incumplimiento del proceso de Soporte Relacional.<br>Existen serios problemas con los robos de los bultos y las expoliaciones que son | | |

| | |
|---|---|
| | muy comunes. |
| ¿Cómo se ve manifestado el problema? | Los trabajadores de ECC no se sienten comprometidos ni identificados con los problemas que allí ocurren.<br>A los destinos llegan los envíos con expoliaciones, al abrir los mismos los dueños encuentran pomos con arena, pomos con agua, piedras, muestra de que sus paquetes han sido abiertos y que se han extraviado sus pertenencias. |
| ¿Por qué tenemos este problema? | Las personas que trabajan en estos sitios no están capacitados, no son las adecuadas, no existen formulas de control para que estas cosas no ocurran. |
| **IDEAS** | |
| ¿Cómo usted considera que se puede solucionar este problema? ¿Por qué? | Dotando a las distintas unidades territoriales de los materiales indispensables para llevar un buen control, además de la tecnología necesaria,<br>Influir en la capacitación del personal.<br>Porque así lograremos eliminar en gran medida la cantidad de quejas existente por consecuencia de los malos procedimientos que hoy existen. |
| ¿Consideras importante la realización de una aplicación que informatice este proceso? | _X_ Si __ No |
| **EXPECTATIVAS** | |
| ¿Qué espero con la eliminación de este problema? | Que se disminuyan los problemas en gran medida, y que la población este mas complacida con los servicios que presta la ECC. |

| Dirigido a: Jefe de Proceso | | |
|---|---|---|
| Entrevistado: | Entrevistador: | Fecha |
| **Mirian Delis** | **Elizabeth Ramirez Mojena** | **30/marzo/2009** |

| MATRIZ DE PIE´s:<br>Problemas, Ideas y Expectativas por proceso. | | |
|---|---|---|
| | PROBLEMAS | |
| ¿Dónde se localizan los problemas? | Atención a la población | |
| | Procesos | Actividades |
| | X<br>Soporte Relacional | X<br>Atención a Quejas,<br>Actividad Postal,<br>Actividad Telegráfica,<br>Oficina de cambio internacional |
| ¿Cuál es el problema? | El Problema fundamental radica en el incumplimiento del proceso de Soporte Relacional.<br>Existen serios problemas con los robos de los bultos y las expoliaciones que son muy comunes. | |
| ¿Cómo se ve manifestado el problema? | Los trabajadores de ECC no se sienten comprometidos ni identificados con los problemas que allí ocurren.<br>A los destinos llegan los envíos con expoliaciones, al abrir los mismos los dueños encuentran pomos con arena, entre otras cosas, muestra de que sus paquetes han sido abiertos y que se han extraviado sus pertenencias. | |
| ¿Por qué tenemos este problema? | Las personas que trabajan en estos sitios no están capacitadas, no son las adecuadas, no existen formulas de control para que estas cosas no ocurran. | |
| IDEAS | | |
| ¿Cómo usted considera que se puede solucionar este problema? ¿Por qué | Dotando a las distintas unidades territoriales de los materiales indispensables para llevar un buen control, además de la tecnología necesaria.<br>Influir en la capacitación del personal. | |
| ¿Consideras importante la realización de una aplicación que informatice este proceso? | _X_ Si __ No | |

| EXPECTATIVAS | |
|---|---|
| ¿Qué espera con la eliminación de este problema? | Que se disminuyan los problemas en gran medida, y que la población este mas complacida con los servicios que presta la ECC. |
| ¿Qué se lograría con la mejora del proceso? | Solucionar los problemas que tanto afectan a la población y brindar un servicio que sea de agrado y complazca a los clientes. |

| Dirigido a: Especialistas | | |
|---|---|---|
| Entrevistado | Entrevistador | Fecha |
| **Yenisei Lizarde Gonzalez** | **Elizabeth Ramírez Mojena** | **30/3/2009** |

| MATRIZ DE PIE´s: Problemas, Ideas y Expectativas por proceso. | |
|---|---|
| **PROBLEMAS** | |
| ¿Dónde se localizan los problemas? | Área de Atención a la población |
| ¿Con qué actividades usted se vincula? | **Actividades** |
| | Atención a Quejas, Actividad Postal, Actividad Telegráfica, Oficina de cambio internacional |
| ¿Cuál es el problema? | A las quejas no se le da el tratamiento adecuado, muchas veces debido a la mala calidad del servicio.<br><br>A veces ocurren situaciones con cartas y telegramas que se extravían o no llegan a tiempo.<br><br>Problemas en la oficina de Cambio internacional.<br>En el Centro de Llamadas no cuentan con los materiales necesarios para realizar su trabajo.<br>La Web Postal por ser un servicio nuevo trae problemas pues muchas veces las operadoras no saben que hacer cuando un |

| | |
|---|---|
| | cliente solicita un servicio. |
| ¿Cómo se ve manifestado el problema? | Los trabajadores de ECC no se sienten comprometidos ni identificados con los problemas que allí ocurren.<br>A los destinos llegan los envíos con expoliaciones, al abrir los mismos los dueños encuentran pomos con arena, entre otras cosas, muestra de que sus paquetes han sido abiertos y que se han extraviado sus pertenencias.<br>Hacen falta diademas (Micrófonos y audífonos que utilizan las operadoras) de buena calidad para que la comunicación cliente - operadora sea buena. |
| ¿Por qué tenemos este problema? | Las personas que trabajan en estos sitios no están capacitadas, no son las adecuadas, no existen formulas de control para que estas cosas no ocurran. |
| **IDEAS** | |
| ¿Cómo usted considera que se puede solucionar este problema? ¿Por qué? | Dotando a las distintas unidades territoriales de los materiales indispensables para llevar un buen control, además de la tecnología necesaria,<br>Influir en la capacitación del personal.<br>La presencia militar en el centro de clasificación y en la oficina de Cambio internacional limitaría la pérdida de bultos y el mejor funcionamiento del proceso postal. |
| ¿Consideras importante la realización de una aplicación que informatice este proceso? | _X_ Si __ No |
| **EXPECTATIVAS** | |
| ¿Qué espera con la eliminación de este problema? | Se eliminen las pérdidas o se disminuyan en gran medida.<br>Lograr la satisfacción del cliente<br>Que se agilice el proceso. |

| Ficha de modelación de Procesos (FMP) | |
|---|---|
| **Proceso** | Soporte Relacional |
| **Identificador** | PS5 |
| **Tipo de Proceso** | __ Estratégico _x_ Soporte ___ Clave |
| **Misión** | Crear un clima de confianza, satisfacción y rapidez en la respuesta y evaluación de los planteamientos por parte de la población de manera general. |
| **Responsable** | De ejecutar la tarea: Especialistas de Atención a la Población.<br>De supervisar y controlar la ejecución: Director de Atención a la Población |
| **Subprocesos** | PS5-P1-V1.0-Gestión de Quejas y Reclamaciones<br>PS5-P2-V1.0-Calidad<br>PS5-P3-V1.0-Centro de llamadas |
| **Eventos** | PS5-P1-SUB1E1-V1.0-Reclamaciones de Certificados Nacionales e Internacionales.<br>PS5- P1-SUB1E2-V1.0- Reclamaciones de Cables y Telegramas.<br>PS5- P1-SUB1E3-V1.0- Reclamaciones de Prensa y Publicaciones.<br>PS5- P1-SUB1E4-V1.0- Reclamaciones de Servicios a Terceros.<br>PS5-P1-SUB1E5-V1.0- Reclamaciones de Mensajería.<br>PS5- P1-SUB1E6-V1.0- Otras Quejas. |
| **Actividades** | PS5-P1-SUB1EX-A1-V1.0-Recepción y Tramitación<br>PS5- P1 SUB1 EX A2-V1.0- Seguimiento e Investigación<br>PS5- P1 SUB1 EX A4-V1.0- Respuesta |
| **Nivel de Importancia** | _x_ Alto __ Medio __ Bajo |
| **Mapa del Proceso** | |

Soporte Relacional

Este proceso está compuesto por los subprocesos: Centro de llamadas, Calidad y Gestión de Quejas y Reclamaciones.

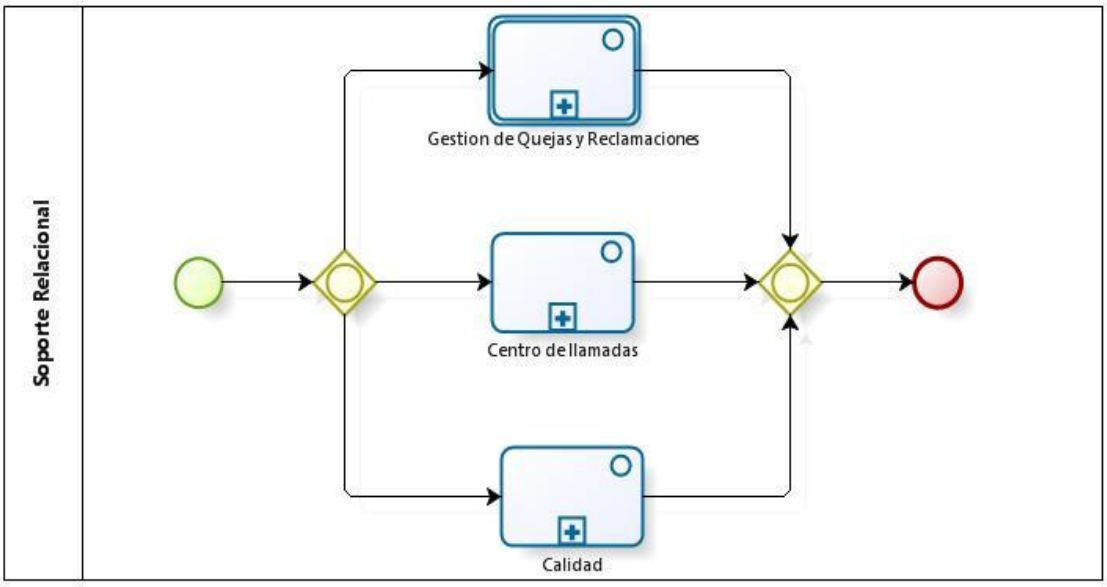


**Figura 6 Diagrama del proceso Soporte Relacional**

| | |
|---|---|
| **Subproceso** | PS5-P1-V1.0- Gestión de Quejas y Reclamaciones |
| **Identificador** | PS5-P1-V1.0 |
| **Tipo de proceso** | ___ Estratégico _x_ Soporte ___ Clave |
| **Misión** | Crear un clima de confianza, satisfacción y rapidez en la respuesta y evaluación de los planteamientos, así como garantizar una retroalimentación con las Organizaciones del Grupo Correos de Cuba, que brindan servicios y productos, de fallas y peticiones a los clientes. |
| **Eventos** | PS5- P1-SUB1E1-V1.0-Reclamaciones de Certificados Nacionales e Internacionales<br>PS5- P1-SUB1E2-V1.0- Reclamaciones de Cables y Telegramas.<br>PS5- P1-SUB1E3-V1.0- Reclamaciones de Prensa y Publicaciones.<br>PS5- P1-SUB1E4-V1.0- Reclamaciones de Servicios a Terceros.<br>PS5- P1-SUB1E5-V1.0- Reclamaciones de Mensajería.<br>PS5- P1-SUB1E6-V1.0- Otras Quejas. |
| **Actividades** | PS5- P1 SUB1 EX A1-V1.0- Recepción y Tramitación<br>PS5-P1-SUB1EXA2-V1.0-Seguimiento e investigación |

| | |
|---|---|
| | PS5- P1 SUB1 EX A4-V1.0- Respuesta |
| **Reglas del Negocio** | RN1.Cuando un cliente se presenta en una oficina de Correos para hacer una reclamación, se debe proceder a llenar los datos del usuario reclamante en el **Modelo de Quejas y Reclamaciones** si el envío no apareciera, entregándole al reclamante una copia de dicha reclamación.<br>RN2. Enviar la queja al órgano de la estructura empresarial encargado de la investigación a través del **Modelo de Quejas y Reclamaciones**.<br>RN3. Se considera que una queja esta concluida cuando ha sido materializada la solución al cliente a través de indemnizaciones, pagos o reembolsos, según corresponda al servicio objeto de la queja.<br>RN4. Realizar visitas al cliente, por parte de los Funcionarios de Atención a la Población del Territorio al que se le asigne el caso, ya sea de origen o destino del servicio, o ambos, según se decida.<br>RN5. Cuando en el proceso investigativo se detecte el responsable de la pérdida, violación o cambio de contenido, la Dirección Territorial o Gerencia, aplicará la medida correspondiente acorde a las disposiciones legales vigentes, con el fin de que éste pague por su deficiencia y sea retribuido a la Empresa el gasto de la indemnización. |
| **Documentos Rectores** | Manual de Procedimientos<br>Manual de procedimiento de correspondencia |

| | |
|---|---|
| **Evento** | Reclamaciones de Certificados Nacionales e Internacionales |
| **Identificador** | PS5-P1-SUB1E1-V1.0-Reclamaciones de Certificados Nacionales e Internacionales |
| **Actividades** | PS5-P1SUB1E1A1-V1.0- Recepción y Tramitación. Reclamaciones de Certificados Nacionales e Internacionales<br>PS5-P1SUB1E1A2-V1.0- Seguimiento e Investigación de Reclamaciones de Certificados Nacionales e Internacionales<br>PS5-P1SUB1E1 A3-V1.0- Respuesta de Reclamaciones de Certificados Nacionales e Internacionales. |
| **Puntos Fuertes** | **Puntos Débiles** |
| | PD1: Actualmente no se llena ningún modelo oficial de Reclamación que integre todos los servicios.<br>PD2: Se viola el Manual de Procedimiento. |

| | |
|---|---|
| | PD3: Se dan respuesta en las unidades sin consultar los controles establecidos.<br>PD4: No se hace la gestión de entregas de certificados adecuada. Por parte de los carteros fundamentalmente en los edificios de apartamentos de mas de 3 pisos.<br>PD5: No se cumplen con los plazos establecidos para dar respuesta a las reclamaciones.<br>PD6: No existe un sistema de rastreo de origen a destino para hacer consultas en las oficinas postales. |
| **Mejoras Realizadas** | |
| **Versión** | V1.0 |
| **Mejora(as)** | PD1 - M 1: Se propone un **Modelo de Quejas y Reclamaciones**,<br>PD2 – M2: Que se de un Manual de Procedimientos a cada Departamento, así como curso de formación para todos los implicados.<br>PD3 – M3: Consultar los controles establecidos de envíos.<br>PD4 - M 4: Con datos arrojados por un estudio realizado de los Edif. de apartamentos con más de dos pisos, se propone garantizar la adquisición por alguna vía de buzones multifamiliares accesibles a la población comenzando por Ciudad Habana un ya que existe estudio realizado con la caracterización de barrios de porteros.<br>PD5 - M 5: Las consultas sobre el estado de una queja deberán realizarse a través de las Direcciones de atención a la Población.<br>PD6- M6: Realizar un sistema que integre el rastreo y seguimiento de las quejas y la gestión de las mismas, para conocer en cada punto del proceso el estado de atención y respuesta de una reclamación. |
| **Reglas del negocio** | RN1. Considerar días hábiles para los plazos de respuestas de reclamación de Bultos Postales, excepto para los 60 días de los planteamientos de la población, en que hay que considerar días naturales, así como tiempo máximo de respuesta entre dependencias: 72 horas para todo el Sistema Postal y tiempo máximo de respuesta de las dependencias de correos a los clientes: 30 días exceptuando las quejas y reclamaciones que vengan del Organismo Superior, Consejo de Estado, Gobiernos provinciales y publicadas en órganos de prensa donde el tiempo de respuesta será de 72 horas. Para las exportaciones el tiempo máximo para dar respuesta a una reclamación es de 2 meses.<br>RN2. Las reclamaciones de certificados podrán formularse dentro del plazo de 6 meses a contar de los 10 días posteriores de la fecha de imposición, mediante la presentación en la oficina de origen, del número y fecha de |

| | |
|---|---|
| | imposición, así como los datos completos del remitente y destinatario (nombre, apellidos, dirección), si la reclamación se efectuara en la oficina de destino del servicio, los datos a presentar serian número y fecha de imposición, datos completos del remitente y destinatario (nombre, apellidos, dirección) y despacho y fecha de salida de la unidad de origen.<br><br>RN3. La indemnización de los certificados nacionales, por pérdida, expoliación o cambio de contenido comprobados en el tránsito por nuestros Servicios Postales corre a cargo de la Oficina de Correos de origen del servicio, aún cuando no sea su responsabilidad la irregularidad ocurrida.<br><br>RN4. La indemnización de los certificados internacionales *de entrada que no hayan sido recibidos en el país*, por pérdida o supuesta pérdida, será efectiva por la Administración Postal de origen, al remitente, según las Actas del Convenio de la UPU.<br><br>RN5. En los casos en que se establezca la reclamación por la demora o posible pérdida de un bulto postal nacional, y cualesquiera de las entidades implicadas en el proceso investigativo, demora de la respuesta correspondiente por más de 30 días, la Unidad de Correos de origen, indemnizará al remitente, con cargo al responsable de la morosidad en la respuesta.<br><br>RN6. La indemnización de los certificados internacionales de entrada, por expoliación o cambio de contenido comprobados en el tránsito por nuestros Servicios Postales correrá a cargo de la Unidad de Correos de destino del servicio, aún cuando no sea su responsabilidad la irregularidad ocurrida.<br><br>RN7. La indemnización de los certificados internacionales de salida, por pérdida, expoliación o cambio de contenido comprobados en el tránsito por nuestros Servicios Postales correrá a cargo de la Unidad de Correos de origen del servicio, aún cuando no sea su responsabilidad la irregularidad ocurrida.<br><br>RN8. Cuando en el proceso investigativo se detecte el responsable de la pérdida, violación o cambio de contenido, la Dirección Territorial o Gerencia, aplicará la medida correspondiente acorde a las disposiciones legales vigentes, con el fin de que éste pague por su deficiencia y sea retribuido a la Empresa el gasto de la indemnización.<br><br>RN9. La tramitación y solución de una queja de un envío certificado, <u>no debe extenderse</u> más allá de <u>30dias</u>, al término de las cuales, <u>se considerará como cerrada</u> la reclamación, <u>cuando se compruebe y demuestre que el destinatario recibió el servicio, o se indemnice en caso contrario.</u> |

| | |
|---|---|
| | RN10. Si después de haber indemnizado el envío, apareciera el cliente, deberá reembolsar el pago de la indemnización recibida. |
| **Mapa del Subproceso** | |

Subproceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones

Este subproceso forma parte del proceso Soporte Relacional y permite gestionar todas las quejas y reclamaciones que llegan a las oficinas postales territoriales hoy día.

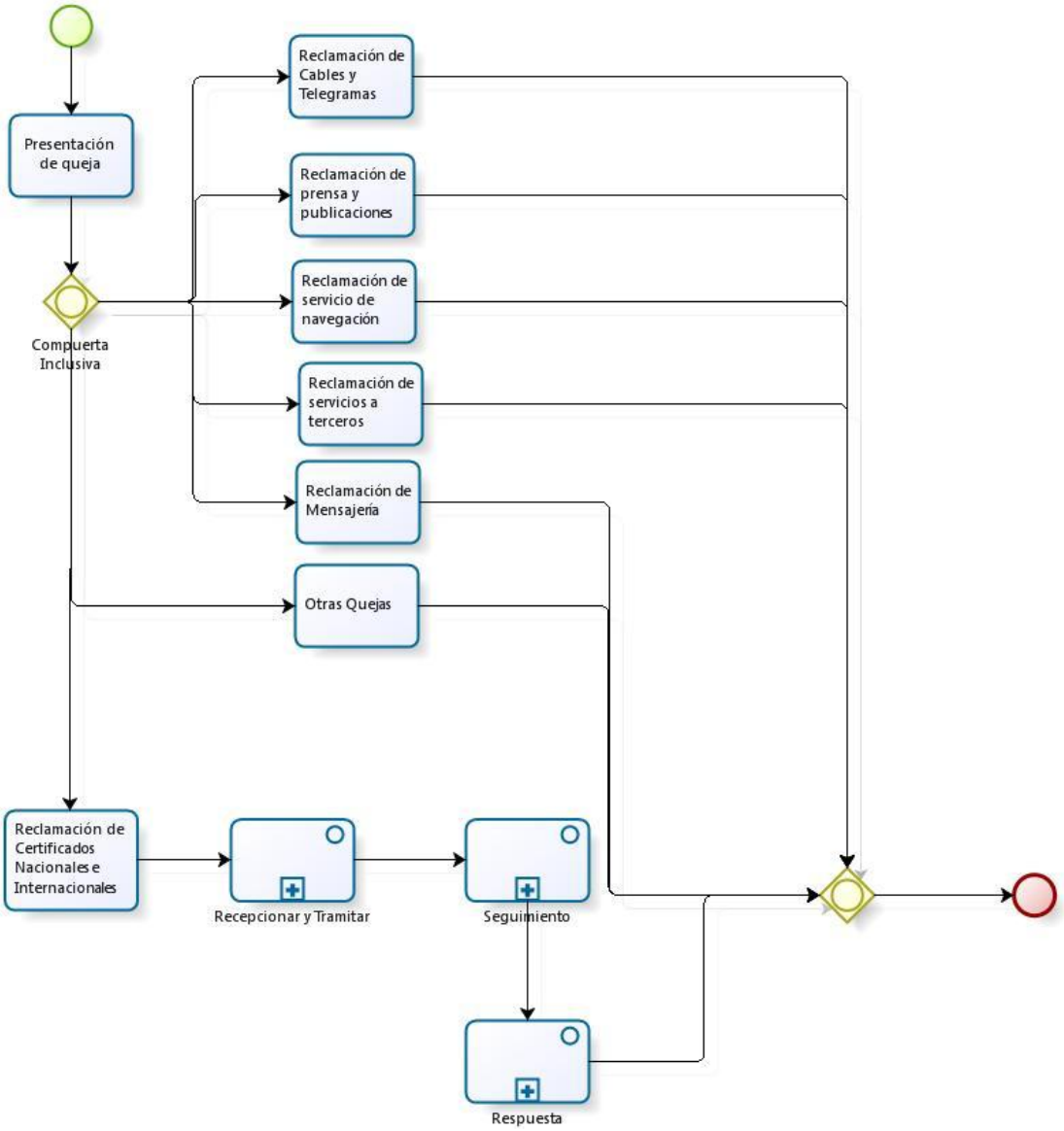


**Figura 8: Diagrama del subproceso Gestión de Quejas y Reclamaciones**

## 3.3 Recepción y Tramitación

En la actividad de Recepción y Tramitación se identifican las tareas de:

- Comunicación con la Oficina de atención a la Población provincial.
- Verificar Reclamación en Origen de Servicio.
- Rastreo del envío con el sistema Traking.
- Comunicación con el reclamante.
- Determinación del curso del certificado.
- Confección del modelo de quejas y reclamaciones.
- Introducción de datos en el sistema Avila Quid.

Esta descomposición de la actividad en tareas más sencillas, garantiza la realización de la actividad de forma eficiente acorde con el nivel de preparación del personal desde las oficinas territoriales hasta la empresa Nacional de Correos de Cuba.

| **Actividad** | Recepción y Tramitación. Reclamaciones de Certificados Nacionales e Internacionales | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Identificador** | PS5- P1 SUB1 E1 A1-V1.0- Recepción .Reclamaciones de Certificados Nacionales e Internacionales | | | | |
| **Flujo de Información** | | | | | |
| **Entradas** | **Salidas** | **Emisor/ Proveedor** | **Receptor** | **Formato:** | **Frecuencia:** |
| Telefónica<br>Personal<br>Carta<br>Correo electrónico<br>Publicada en los Órganos de Prensa | Modelo de Quejas y Reclamaciones | CCPCC<br>CECM<br>CE<br>ANPP<br>Presidencia<br>ECC<br>Otras<br>OACE<br>Órganos de Prensa Nacionales<br>Centro de llamadas<br>Personal | Administrador<br>Atención a la población<br>Subjefe | Digital —<br>Duro _x_<br>Otros __ | Cada vez que surja una queja |
| **Indicadores:** | *[Se enuncian los indicadores de Calidad y Gestión para medir el subproceso]*<br>- Frase –no-verbal | | | | |

| Flujo de Actividades | |
|---|---|
| **Acción del Actor** | **Respuesta del Negocio** |
| 1. El cliente presenta una queja en la Oficina Postal.<br>2. Desde la oficina postal se comunica de inmediato con la oficina de Atención a la Población Provincial.<br>3. Se rastrea el envío a través del sistema Tracking<br>4. Se determina el curso dado del certificado. | *[Se pone la respuesta del negocio y se señalan en negrita los trabajadores del negocio]*<br><br>Identificador(#)] + Descripción |
| **Flujo Alterno:** | |
| 1.1 Si la reclamación es de un envío Certificado Internacional.<br>3.1 Si aparece el envío.<br>4.1 Si concluidos los trámites anteriores, no se puede determinar el curso dado al bulto. | 1.2 Las reclamaciones deben establecerse en el punto de origen del servicio, y como tal, debe indicarse al cliente reclamante, destinatario del servicio, que informe al remitente del envío, que establezca la reclamación en origen, según los procedimientos internacionales que rigen la actividad postal.<br>3.2 Se le comunica al reclamante en la oficina postal donde esta el envío.<br>4.2 Se confeccionará el **Modelo de Quejas y Reclamaciones**, en original y dos copias, entregando una copia al cliente e informándole de los trámites que se realizarán, enviando el original a la Dirección de Atención a la Población con los datos correspondientes al mismo, para que este lo envíe a la Dirección de Inspección Provincial e inicie la investigación correspondiente .<br>4.3 Se introducen los datos de la reclamación en el sistema AvilaQuid. |
| **Trabajadores del Negocio** | |
| **Trabajador** | **Acción** |

| | |
|---|---|
| 1. Jefes de Agencias | 1. La atención a las reclamaciones. |
| 2. Gerentes | 2. La atención a las reclamaciones |
| 3. Funcionarios de Atención a la Población de las Oficinas de Correos y Direcciones territoriales | 3. La atención a las reclamaciones y el registro de la queja o reclamación. |
| 4. Directores Territoriales de Correos | 4. La atención a las reclamaciones. |
| 5. Especialistas y Director de la Dirección de Atención a la Población. | 5. La atención a las reclamaciones. |
| 6. Funcionarios de Atención a la Población de los Territorios | 6. La atención a las reclamaciones. |
| 7. Funcionarios de Operaciones de las Unidades de Correos y Direcciones Territoriales. | 7. Registrar la queja o reclamación. |
| 8. Funcionarios de Inspección de las Direcciones Territoriales | 8. La atención a las reclamaciones. |
| **Mapa del Subproceso** | |

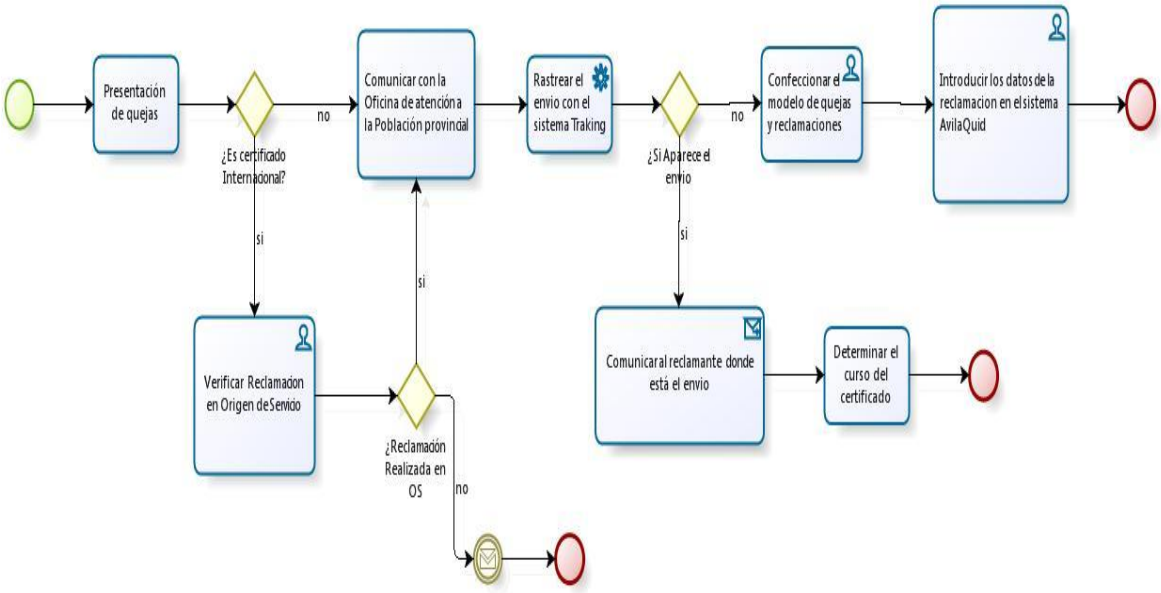


**Figura 9: Diagrama de la actividad de Recepción y Tramitación**

## 3.4 Seguimiento e Investigación.

El Seguimiento e Investigación de una queja o reclamación se realiza a través de las tareas de:

- Comunicación con el Centro de Clasificación Postal Provincial
- Contacto con el Centro de Clasificación Postal Nacional
- Contacto con Oficina de Cambio Internacional
- Comunicación con la Dirección de Inspección Nacional
- Confección de los informes de la queja enviada
- Registro de las medidas tomadas para solucionar la problemática
- Confección de los informes conclusivos de las investigaciones de la queja enviada
- Comunicación con Atención a la Población Provincial para informar al reclamante.

La descomposición de esta actividad permite:

- Obtener los datos de entrada o salida de la provincia del envío.
- La confección de los informes de las investigaciones de las quejas enviadas, determinando las causas que motivaron la irregularidad así como las medidas tomadas, ya sean administrativas, organizativas o de cualquier otro tipo, para evitar que continúen sucediendo tales irregularidades.
- El registro de las medidas tomadas permite solucionar su problemática, ya sea indemnizarlo, reponerle el contenido de su envío o devolverle su dinero.

| **Actividad** | Seguimiento e Investigación de Certificados Nacionales e Internacionales | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Identificador** | PS5- P1 SUB1 E1 A2-V1.0- Seguimiento e Investigación Reclamaciones de Certificados Nacionales e Internacionales. | | | | |
| **Flujo de Información** | | | | | |
| **Entradas** | **Salidas** | **Emisor/ Proveedor** | **Receptor** | **Formato** | **Frecuencia** |
| Modelo de Quejas y Reclamaciones | Informes conclusivos de las investigaciones | CCPCC<br>CECM<br>CE<br>ANPP<br>Presidencia<br>ECC<br>Otras<br>OACE<br>Órganos de Prensa Nacionales | Administrador<br>Atención a la población<br>Subjefe | Digital —<br>Duro _x_<br>Otros __ | Cada vez que surja una queja |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Centro de llamadas Personal | | | |
| **Indicadores:** | | | | | |

| **Flujo de Actividades** | |
|---|---|
| **Acción del Actor** | **Respuesta del Negocio** |
| 1. Se recepciona la queja.<br>2. Se comunica de inmediato con el Centro de Clasificación Postal Provincial para obtener los datos de entrada o salida de la provincia del envío.<br>3. Se confeccionan los informes conclusivos de las investigaciones de las quejas enviadas, determinando las causas que motivaron la irregularidad así como las medidas tomadas, ya sean administrativas, organizativas y de cualquier otro tipo, para evitar que continúen sucediendo tales irregularidades.<br>4. Se comunica con Atención a la Población Provincial para informar al reclamante a través de la oficina postal donde se presento la queja. | |

| **Flujo Alterno:** | |
|---|---|
| 2.1 Si no procede la investigación dentro del territorio. | 2.2 Se comunica de inmediato con la Dirección de Inspección Nacional<br>2.3 Se contactará con el Centro de Clasificación Postal Nacional, si procede, para obtener los datos de entrada y salida del envío.<br>2.4 Se contactará con la Oficina de Cambio Internacional si procede, el curso dado al envío reclamado.<br>2.5 Se confeccionan los informes conclusivos de las investigaciones de |

| | |
|---|---|
| | las quejas enviadas, determinando las causas que motivaron la irregularidad así como las medidas tomadas, ya sean administrativas, organizativas y de cualquier otro tipo, para evitar que continúen sucediendo tales irregularidades.<br>2.5.1 Se registran además las medidas tomadas para solucionar su problemática, ya sea indemnizarlo, reponerle el contenido de su envío, devolverle su dinero, etc. |
| **Trabajadores del Negocio** | |
| **Trabajador** | **Acción** |
| 1. Especialistas de Atención a la Población.<br>2. Funcionarios de la actividad en las Direcciones Territoriales<br>3. Director de Atención a la Población | 1. Ejecutar la tarea y registrar la queja.<br>**2. Ejecutar la tarea**<br>3.De supervisar y controlar la ejecución |
| **Mapa del Subproceso** | |

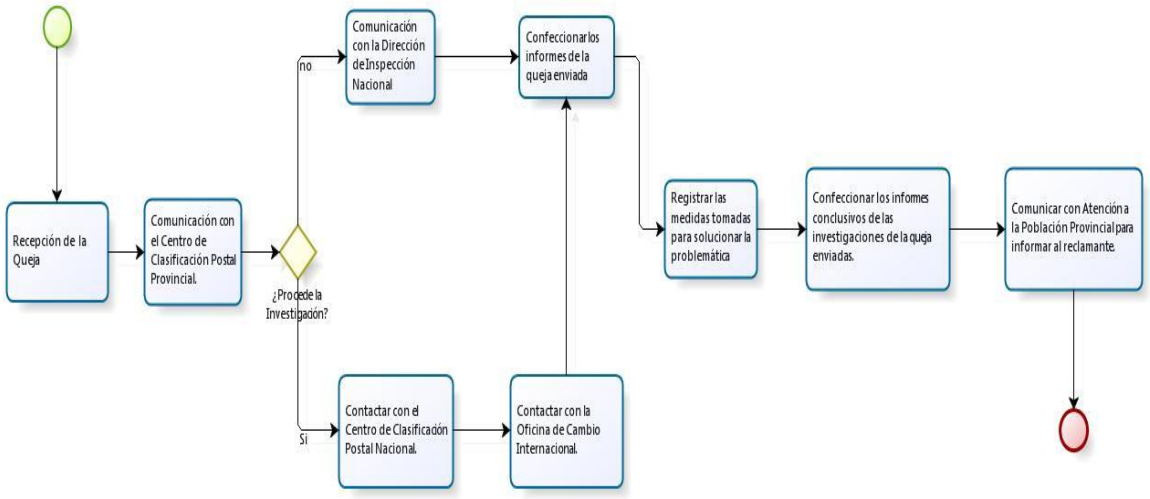


**Figura 10: Diagrama de la actividad Seguimiento e Investigación**

## 3.5 Respuesta.

Para dar respuesta al cliente se llevan a cabo las tareas de:

- Recepcionar los informes conclusivos de las investigaciones de las quejas enviadas.
- Revisión del informe conclusivo.

- Devolución a la dependencia implicada.
- Elaboración de la respuesta al cliente que realizó la reclamación.
- Presentación de la propuesta de respuesta al Directivo.
- Aprobación de la respuesta a la queja por el Presidente de la Empresa.
- Aprobación de la respuesta a la queja por el Director de Atención a la Población.
- Elaboración de copias de la respuesta.
- Envío de la respuesta al cliente reclamante.
- Archivar las copias realizadas.

Las tareas que conforman la actividad de Respuesta permiten:

- La recepción de los informes conclusivos de las investigaciones de las quejas enviadas por la Dirección a los diferentes Órganos de la estructura empresarial por parte de la Dirección de Atención a la Población.
- La revisión al detalle del informe conclusivo, a los efectos de que contenga todos los elementos necesarios para ofrecer la respuesta al planteamiento.
- La devolución a la dependencia implicada, en caso que los informes conclusivos presenten alguna irregularidad para su revisión y reelaboración.
- La elaboración de la respuesta al cliente que realizó la reclamación, la cual debe ser clara, precisa.
- Presentar la propuesta de respuesta al Directivo encargado de valorarla, aprobarla y firmarla.
- La elaboración de copias a la respuesta a la queja o Reclamación.

| **Actividad** | Respuesta Reclamaciones de Certificados Nacionales e Internacionales | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Identificador** | PS5- P1 SUB1 E1 A4-V1.0- Respuesta Reclamaciones de Certificados Nacionales e Internacionales. | | | | |
| **Flujo de Información** | | | | | |
| **Entradas** | **Salidas** | **Emisor/ Proveedor** | **Receptor** | **Formato** | **Frecu encia** |
| Modelo de Quejas y Reclamaciones | Modelo de Quejas y Reclamaciones | Especialista Atención a la población | Cliente y implicados en la investigación | Digital — Duro _x_ Otros __ | Cada vez que surja una queja |
| **Indicadores:** | | | | | |

| Flujo de Actividades | |
|---|---|
| **Acción del Actor** | **Respuesta del Negocio** |
| 1. La Dirección de Atención a la Población recepciona los informes conclusivos de las investigaciones de las quejas enviadas por la Dirección a los diferentes Órganos de la estructura empresarial, a quienes se haya indicado proceder a la investigación de los casos.<br>2. Revisa al detalle el informe conclusivo, a los efectos de que contenga todos los elementos necesarios para ofrecer la respuesta al planteamiento.<br>3. Elaborar la respuesta al cliente que realizó la reclamación, la cual debe ser clara, precisa.<br>4. Presentar la propuesta de respuesta al Directivo encargado de valorarla, aprobarla y firmarla.<br>5. Elaborar 5 copias de las respuestas a las quejas.<br>7. Enviar la respuesta al cliente reclamante.<br>8. Archivar las copias de las respuestas. | |
| **Flujo Alterno:** | |
| 2.1 Si el informe presenta alguna irregularidad<br>5.1 Si las quejas son publicadas en los Órganos de Prensa y Publicaciones Nacionales<br>5.3 Si las quejas son recibidas por otras vías que no sean Órganos de Prensa y Publicaciones Nacionales | 2.2 Devolver a la dependencia implicada, en caso que corresponda, los informes conclusivos, para su revisión y reelaboración.<br>5.2 El Presidente de la Empresa revisará, aprobará y firmará la respuesta a las quejas.<br>5.4 El Director de Atención a la Población revisará, aprobará y firmará la respuesta a las quejas. |
| **Trabajadores del Negocio** | |

| Trabajador | Acción |
|---|---|
| 1. Especialistas de Atención a la Población.<br>2. Director de Atención a la Población.<br>3. Director de Atención a la Población. | 1. De ejecutar las tareas.<br>2. De revisar el contenido de los informes.<br>3. De supervisar y controlar la ejecución de las tareas |
| **Mapa del Subproceso** | |

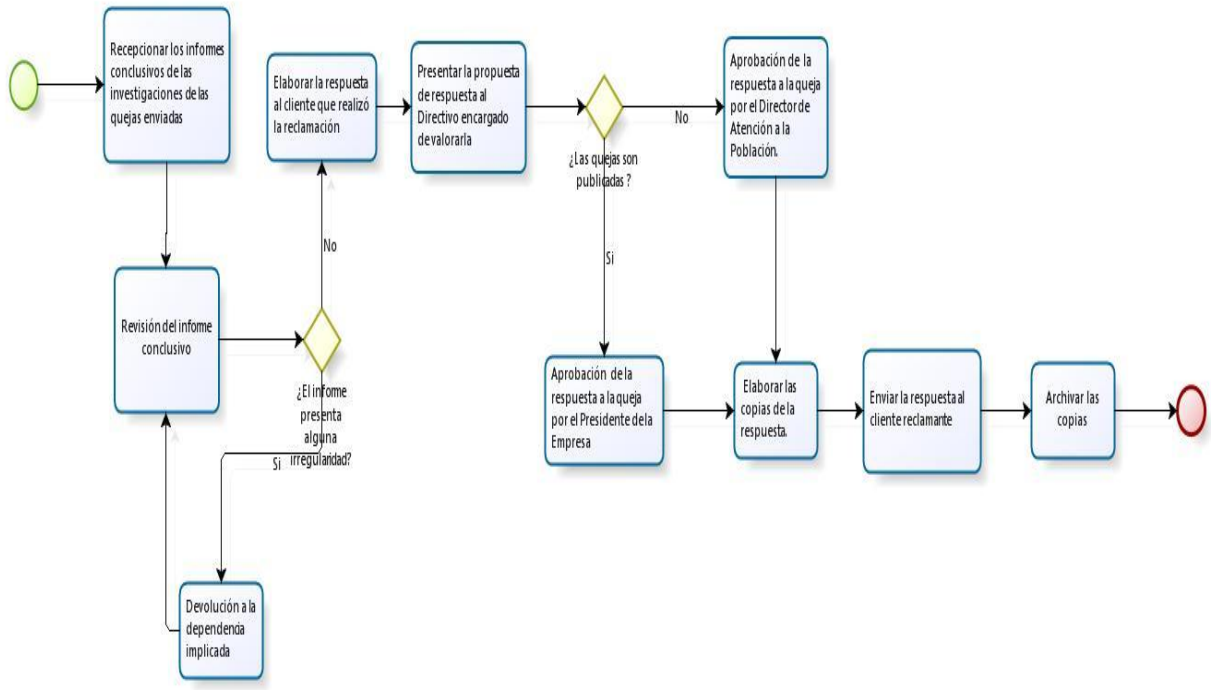


**Figura 11: Diagrama de la actividad de Respuesta**

## 3.6 Indicaciones emitidas por el presidente de Correo de Cuba.

Según una entrevista realizada al presidente actual de Correos de Cuba este emitió la siguiente conclusión:

Como parte del proceso de reingeniería que se ha venido realizando, para detectar duplicidad, poca confiabilidad, y demoras excesivas en la gestión de la información de las operaciones, se ha estudiado detenidamente todo el proceso asociado al flujo informativo del Área de Atención a la Población , con el objetivo de:

- Reorganizar el flujo de información.
- Recuperar la disciplina sobre el cumplimiento de las Normas y Procedimientos establecidos.

Por tanto para el cumplimiento de los objetivos trazados y los resultados esperados, se emiten las siguientes indicaciones:

Indicaciones:

- **Primero:** Las quejas deberán originarse en las Oficinas Postales.
- **Segundo:** Las quejas y Reclamaciones serán atendidas por el personal designado para esta tarea, especialistas de la Dirección de Atención a la Población.
- **Tercero:** Cuando un cliente se presenta en una Oficina de Correos para hacer una reclamación, se debe proceder a llenar los datos del usuario reclamante en el Modelo de Quejas y Reclamaciones si el envío no apareciera, entregándole al reclamante una copia de dicha reclamación.
- **Cuarto**: En el Modelo de Quejas y Reclamaciones se deberá llenar las secciones de acuerdo al lugar por donde transite la queja, ya sea Atención a la Población, Inspección, etc.
- **Quinto:** Al recibir respuesta de su queja, el cliente deberá recibir una copia del Modelo de Quejas y Reclamaciones donde se especifique la irregularidad para con su envío, así como las medidas a tomar para resarcir los daños, este se describe en la Sección D de dicho modelo.
- **Sexto:** Se considera que una queja esta concluida cuando ha sido materializada la solución al cliente a través de indemnizaciones, pagos o reembolsos, según corresponda al servicio objeto de la queja.
- **Séptimo:** Realizar visitas al cliente, por parte de los Funcionarios de Atención a la Población del Territorio al que se le asigne el caso, ya sea de origen o destino del servicio, o ambos, según se decida.
- **Octavo:** Cuando en el proceso investigativo se detecte el responsable de la pérdida, violación o cambio de contenido, la Dirección Territorial o Gerencia, aplicará la medida correspondiente acorde a las disposiciones legales vigentes, con el fin de que éste pague por su deficiencia y sea retribuido a la Empresa el gasto de la indemnización.
- **Noveno:** La reingeniería del flujo informativo se dividió en procesos, subprocesos, eventos y actividades las cuales están especificadas en las Fichas de Modelación de Procesos que se adjuntan a esta indicación:
- **Proceso:** Soporte Relacional
- **Subproceso:** Gestión de Quejas y Reclamaciones
- **Evento:** Reclamaciones de Certificados Nacionales e Internacionales
- **Actividades:** Recepción y Tramitación, Seguimiento e Investigación y Respuesta.

## 3.7 Propuesta de Plantillas de Quejas y Reclamaciones

| CORREOS DE CUBA | **MODELO DE QUEJAS Y RECLAMACIONES** |
|---|---|

**SECCION A RECPCION**

Llenar en la Unidad donde se presenta la Reclamación

Fecha: _____ Lugar donde se efectúa la reclamación: _____

Personalmente: _____ Vía Telefónica: _____ Carta: _____

Correo Electrónico: _____ Publicado en los Órganos de Prensa: _____

Cliente Reclamante: _____

Dirección Particular: _____

_____ _____

Teléfono: _____

Correo Electrónico: _____

Servicio Afectado:

__ Reclamaciones certificados nacionales e internacionales
__ Reclamaciones de Giros
__ Reclamaciones de Cables y Telegramas
__ Reclamaciones Mensajería
__ Reclamaciones Prensa y Publicaciones
__ Reclamaciones de Servicios de Navegación
__ Reclamaciones Servicios a Terceros.
__ Otras Reclamaciones
__ Quejas

Recibe: _____ Firma del Reclamante: _____

| | |
|---|---|
| **SECCION B TRAMITACION**<br>Para tramitar por la Unidad de Origen | Fecha: _____ Lugar donde se tramita el modelo de reclamación: _____<br>Efectuada la comprobación correspondiente en el archivo de la Unidad:<br>**APARECE RECIBIDO Y ANOTADO** ☐<br>**NO APARECE RECIBIDO** ☐<br>**NO CONCUERDA CON LOS DATOS** ☐<br>En los modelos de control, el envío de correspondencia señalado en la SECCION A del presente modelo<br>Firma del Administrador: _____<br>**Nota:**<br>**A:** Si aparece anotado el envío de correspondencia en la Unidad de origen, se remitirá el modelo directamente a la Unidad de destino<br>**B:** Si no aparece anotado el envío de correspondencia en la Unidad de origen, se remitirá el modelo directamente a la Dirección de Atención a la Población Nacional.<br>**C:** Si no concuerda con los datos del envío de correspondencia reclamado, se devolverá directamente el modelo al reclamante. |

<table>
<tr><td rowspan="3">SECCION C SEGUIMIENTO E INVESTIGACION<br>Para llenar por la Unidad de Destino</td><td>I<br>En caso de entrega</td><td colspan="2">Fecha: _____<br>Lugar donde se tramita el modelo de reclamación: _____<br><br>Efectuada la búsqueda y comprobación del envío de correspondencia que se reclama, el mismo aparece entregado bajo firma según consta en el modelo ☐ _____ al ☐ propio destinatario o al endosatario de acuerdo con la autorización correspondiente.<br><br>Firma del Administrador: _____</td></tr>
<tr><td rowspan="2">II<br>En caso de no entrega</td><td></td><td>Efectuada la búsqueda y comprobación del envío de correspondencia que se reclama el mismo no aparece entregado al destinatario, habiéndose devuelto:<br><br>☐ Al remitente ☐ A _____<br>con fecha: _____</td></tr>
<tr><td></td><td>Efectuada la búsqueda y comprobación del envío de correspondencia que se reclama, el mismo no aparece recibido en ninguno de los modelos de entrega de esta Unidad.<br><br>Firma del Administrador: _____</td></tr>
</table>

| | |
|---|---|
| **SECCION D RESPUESTA**<br>Para Llenar en el área de atención a la Población | Fecha: _____<br>Lugar donde se tramita el modelo de reclamación: _____<br><br>De acuerdo con los datos señalados en la presente reclamación y efectuadas todas las investigaciones del caso, hemos llegado a la conclusión:<br><br>Fue devuelto al remitente y entregado según el modelo _____ de la Unidad _____<br><br>__ Se encontraba mal encaminado y se le remite adjunto a la presente reclamación<br><br>__ No se ha podido establecer la transmisión ni la entrega del envío de correspondencia que se reclama por cuyo motivo se adjunta a la presente, la indemnización o el duplicado de giro correspondiente<br><br>Jefe de Atención a la Población: _____ |

A pesar de la organización por procesos que realiza la Metodología TOT**,** ésta no posee una herramienta automatizada de modelación grafica de proceso hasta el momento la modelación de los procesos se ha venido realizando a través de la herramienta Microsoft Visio, para la optimización del modelado de proceso en la Metodología TOT en el presente trabajo se realizó un estudio de herramientas BPMS para la modelación del proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones utilizando esta herramienta.

## 3.8 Herramienta BizAgi Process Modeler.

El Modelador BizAgi nos va a permitir la modelación gráfica del proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones de manera eficiente con la información capturada a través de las plantillas de la Metodología TOT.

## 3.9 Evaluación del proceso

En el presente epígrafe se realiza la evaluación técnica de la propuesta descrita. Para ello se utiliza el método multicriterio, el cual se basa en la evaluación cuantitativa de criterios previamente definidos por parte de expertos en el tema, que permite determinar si se acepta o no la propuesta analizada.

A continuación se describen los pasos que se efectuaron para llevar a cabo la evaluación utilizando el método multicriterio:

**Paso # 1**. Se elaboran los criterios que fueron utilizados en la evaluación y se agrupan de acuerdo a las características de la propuesta.

Grupo No.1 Criterios de mérito científico

1 Valor científico de la propuesta.
2 Calidad de la investigación.

Grupo No.2 Criterios de implantación

3 Necesidad de empleo de la propuesta.
4 Posibilidades de aplicación.

Grupo No.3 Criterios de flexibilidad

5 Adaptabilidad a entidades dedicadas a evaluar la Gestión de Quejas y Reclamaciones.
6 Eficiencia y eficacia del modelo propuesto para la Gestión de Quejas y Reclamaciones en la ECC.
7 Capacidad de captura de información necesaria para gestionar las quejas y reclamaciones de ECC.

Grupo No.4 Criterios de impacto

8 Impacto en el área para la cual está destinada la propuesta.
9 Organización del proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones en la ECC.
10 Reducción del tiempo en la respuesta de quejas.

**Paso #** 2. Se le asigna un peso relativo a cada grupo de criterios de acuerdo al porciento que representa cada grupo del total y los intereses a evaluar.

- Grupo No.1……... 20
- Grupo No.2 …… 20
- Grupo No.3 ……..30
- Grupo No.4 ……..30

**Paso #** 3. Se realiza una selección de 5 expertos en la que se tiene en cuenta su especialidad, grado científico y currículo.

**Paso #** 4. Se hace entrega de la propuesta que se desea validar a todos los expertos para que se documenten sobre el tema de la investigación y luego expresen sus criterios. Los

expertos conceden pesos a cada uno de los criterios establecidos, teniendo en cuenta que la suma de los valores dados para un grupo no exceda del peso relativo asignado a este. La encuesta permite realizar una evaluación cualitativa de la clasificación final del proyecto en excelente, bueno, aceptable, cuestionable y malo. También se ofrece la posibilidad de dar su opinión haciendo una valoración final del proyecto, emitiendo todas aquellas consideraciones que estimen convenientes.

**Paso #** 5. Después de recibir los valores del peso relativo de cada criterio se construye la tabla de los pesos otorgados por los expertos.

| Grupo | C/E | $E_1$ | $E_2$ | $E_3$ | $E_4$ | $E_5$ | Ep |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | $C_1$ | 8 | 10 | 10 | 9 | 8 | **9** |
| | $C_2$ | 9 | 10 | 10 | 10 | 9 | **9.6** |
| 2 | $C_3$ | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | **10** |
| | $C_4$ | 10 | 8 | 9 | 7 | 9 | **8.6** |
| 3 | $C_5$ | 7 | 10 | 10 | 10 | 8 | **9** |
| | $C_6$ | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 | **9.8** |
| | $C_7$ | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | **10** |
| 4 | $C_8$ | 8 | 9 | 10 | 7 | 10 | **8.8** |
| | $C_9$ | 9 | 9 | 9 | 10 | 9 | **9.2** |
| | $C_{10}$ | 9 | 10 | 10 | 9 | 10 | **9.6** |
| TOTAL | | **96** | **98** | **91** | **93** | **90** | **93.6** |

**Tabla 4:** Pesos otorgados por los expertos

**Paso # 6** Se verifica la consistencia en el trabajo de los expertos, para lo que se utiliza el coeficiente de concordancia de Kendall y el estadígrafo Chi Cuadrado ($X^2$). Siguiendo el procedimiento que se muestra a continuación.

- Sea C el número de criterios que van a evaluarse y E el número de expertos que realizan la evaluación.
- Para cada criterio se determina la ΣE que representa la sumatoria del peso dado por cada experto, Ep que es la puntuación promedio de los pesos correspondientes a cada criterio.
- Se determina la desviación de la media, que posteriormente se eleva al cuadrado para obtener la dispersión S por la expresión:

$$S = \sum \left( \sum E - \sum \sum E / C \right)^2$$

| | ∑E | ∑E/C | ∑E - ∑∑E/C | (∑E - ∑∑E/C)$^2$ |
|---|---|---|---|---|

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **C1** | 45 | 4.5 | -1.8 | 3.24 |
| **C2** | 48 | 4.8 | 1.2 | 1.44 |
| **C3** | 50 | 5 | 3.2 | 10.24 |
| **C4** | 43 | 4.3 | -3.8 | 14.44 |
| **C5** | 45 | 4.5 | -1.8 | 3.24 |
| **C6** | 49 | 4.9 | 2.2 | 4.48 |
| **C7** | 50 | 5 | 3.2 | 10.24 |
| **C8** | 44 | 4.4 | -2.8 | 7.84 |
| **C9** | 46 | 4.6 | -0.8 | 0.64 |
| **C10** | 48 | 4.8 | 1.2 | 1.44 |
| **∑∑E/C** | | **46.8** | | |
| **S=Σ(ΣE-ΣΣE/C)$^2$** | | | | **57.6** |

**Tabla 5:** Cálculo de dispersión

- Conociendo la dispersión se puede calcular el coeficiente de concordancia de Kendall W:

$$W = \frac{S}{\frac{E^2(C^3 - C)}{12}}$$

$$W = 0.028$$

- El coeficiente de concordancia de Kendall permite calcular el Chi cuadrado real:

$$X^2 = E * (C - 1) * W$$

$$X^2 = 1.26$$

El $X^2{}_{real}$ es 1.26, para seleccionar el $X^2$ de la tabla de Distribución Chi Cuadrado, se toma 1-α=0.99 dónde α es el error permisible, entonces α=0.01.

Debe cumplirse que: $X^2{}_{real} < X^2$ (α, c-1).

El cálculo arrojó como resultado: 1.26 < 21.66, por lo que se llega a la conclusión de que existe concordancia entre los expertos y se puede pasar a la construcción de la tabla de clasificación de cada criterio para saber el índice de aceptación que tuvo la propuesta. De no existir concordancia es necesario repetir el trabajo de los expertos.

**Paso # 7:** Posteriormente se identifica el peso relativo de cada criterio P y se calcula el Índice de Aceptación (IA) de la propuesta.

Para esto se utiliza el siguiente procedimiento:

Conociendo el número de expertos que realizan la evaluación E y la sumatoria de las puntuaciones de cada criterio C se puede calcular el peso de cada criterio P.

Conociendo el peso de cada criterio P y la calificación dada por los evaluadores c en una escala de 1 a 5 que se recogieron en la encuesta de evaluación, se puede calcular el valor de P × c.

Con el valor anterior se calcula el Índice de Aceptación del proyecto (IA).

$$IA = P * c / 5$$

| Criterio | Evaluación | | | | | P | P*C |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| $C_1$ | | | | | X | 0.096 | 0.43 |
| $C_2$ | | | | | X | 0.103 | 0.49 |
| $C_3$ | | | | | X | 0.107 | 0.53 |
| $C_4$ | | | | X | | 0.092 | 0.395 |
| $C_5$ | | | | | X | 0.096 | 0.43 |
| $C_6$ | | | | | X | 0.105 | 0.51 |
| $C_7$ | | | | | X | 0.107 | 0.53 |
| $C_8$ | | | | X | | 0.094 | 0.41 |
| $C_9$ | | | | | X | 0.098 | 0.45 |
| $C_{10}$ | | | | | X | 0.103 | 0.49 |

**Tabla 6:** Cálculo de Índice de Aceptación

**Se calcula el índice de aceptación:**

$$IA = P * c / 5$$

*IA = 0.9385*

**Paso #8:** Por último se determina la probabilidad de éxito de la propuesta, ubicando el IA calculado anteriormente en rangos que están predefinidos en dependencia de donde se ubique será la probabilidad de éxito que tenga la propuesta.

| | |
|---|---|
| **0.7 < IA** | Existe alta probabilidad de éxito |
| **0.5 < IA < 0.7** | Existe probabilidad media de éxito |
| **0.3 < IA < 0.5** | Probabilidad de éxito baja |

| | |
|---|---|
| **IA < 0.3** | Fracaso seguro |

**Tabla 7:** Interpretación del índice de aceptación

El IA fue de 0.9385 por lo que se puede afirmar que existe una alta probabilidad de éxito.

## 3.10 Conclusiones Parciales.

En este capítulo se presentaron las fichas con toda la información organizada y ordenada, también las valoraciones emitidas por el Presidente de Correos de Cuba acerca del trabajo realizado y las indicaciones para que se apliquen estas medidas a partir del momento en que las mismas se presentaron. También se muestra nuestra propuesta de mejoras con las plantillas que recogerán la información de los clientes a la hora de hacer una queja o una reclamación, las mismas son una secuencia desde la imposición hasta la respuesta, con ellas pretendemos evitar que los clientes se queden sin repuestas después de imponer sus quejas o reclamaciones, además de crear un modelo único para que se trabaje mejor y con más calidad.

## Conclusiones:

Con este trabajo se ha demostrado que el proceso de Quejas y Reclamaciones de la Empresa Correos de Cuba presenta un conjunto de vulnerabilidades que causan que no se cumplan los propósitos de este proceso, y se mantengan insatisfechas las expectativas de sus clientes internos y externos.

La aplicación de TOT permitió estudiar las reglas del negocio de ese proceso e identificar sus puntos débiles, confirmando que es una metodología efectiva para el análisis de procesos, de manera que sus entregables se constituyen en fuente adecuada para la reingeniería de procesos.

BPMS, como herramienta dinámica de modelación de procesos de negocios, incorpora mejoras a las plantillas existentes en la metodología TOT, lo que ha quedado demostrado con el rediseño de todas las actividades del evento de Reclamación de Certificados Nacionales e Internacionales.

Los resultados de este trabajo aportan una guía para abordar de manera definitiva la reingeniería de todos los eventos del proceso de Quejas y Reclamaciones en la Empresa de Correos de Cuba, lo que impactará directamente en la identificación de los elementos problémicos que perciben los clientes externos sobre los diferentes procesos Claves de la entidad, los que a su vez podrían también ser analizados bajo el prisma de TOT y BPMS, mejorando integralmente la gestión de los procesos más importantes de la organización.

También se confeccionó un modelo de quejas y reclamaciones que recogerá todos los datos de la reclamación para que el cliente reciba además de un trato adecuado, una respuesta de su reclamación.

## Recomendaciones:

Los objetivos generales de este trabajo fueron alcanzados, pero durante su desarrollo, han surgido ideas que sería recomendable tener en cuenta para el futuro perfeccionamiento de otros procesos en ECC:

1. Implementar el diseño de las actividades del evento Certificados Nacionales e Internacionales en las estructuras relacionadas con el Proceso de Quejas y Reclamaciones en ECC.

2. Utilizar TOT y BPMS en el resto de los eventos del proceso de Quejas y Reclamaciones para lograr una buena organización de los mismos.

3. Extender la utilización de estas herramientas al resto de los procesos de la empresa.

## Bibliografía Consultada:

Notaciones BPM

http://www.lsi.us.es/docs/doctorado/memorias/Perez,%20Juan%20D.pdf

Herramienta BizAgi:

http://bizagi-process-modeler.softonic.com/opinion/menuda-herramienta-213545

http://www.bizagi.com/esp/productos/ba-modeler/Modeler.html

http://www.bizagi.com/esp/productos/ba-modeler/releasenotes/0650.html

Características y Beneficios de BizAgi

http://www.aplicacionesempresariales.com/los-beneficios-del-modelador-bizagui.html

Reingeniería de Procesos

http://es.wikipedia.org/W/index.php?title=Reingenier%3%ADa_de_proceso&action=edit&section=6

http://www.grupokaizen.com/lg/Reingenieria_de_Procesos.pdf

## Bibliografía Referenciada

Informe Trimestral del Periodo Enero-Marzo 2009. Situación de los planteamientos.

Manual de Usuarios de ECC.

Manual del Servicio Postal.

Proyecto de Ley por la cual se establece el Régimen de los Servicios Postales en Colombia.

Informe de Atención a los Planteamientos de la Población, año 2008.

## Glosario de Términos:

Reclamación o Queja: insatisfacción expresada por el cliente respecto al servicio recibido.

Solicitud: demanda, petición o diligencia realizada por el cliente respecto a un servicio.

Sugerencia: propuesta o formulación efectuada por el cliente, para mejorar, suprimir o modificar el funcionamiento de la entidad, la aplicación de un mecanismo o regulación vigente, así como implementar iniciativas o inventivas sobre algo establecido o no.

Sistema Avila Quid: sistema informático de gestión de bases de datos para el trabajo en red creado en plataforma web, que tiene como objetivo fundamental la automatización del tratamiento a las quejas. Las operaciones para su utilización se describen en el Manual de Usuarios del Avila Quid.

SPU Servicio Postal Universal
CECM Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro
EEE Entrega Especial Expresa
EMS Express Mail Service
OPT Oficina Postal Telegráfica
ECC Empresa de Correos de Cuba
CCPCC Comité Central del Partido Comunista de Cuba
ANPP Asamblea Nacional del Poder Popular
OACE Organismos de la Administración Central del Estado
FMP Ficha de Modelación de Procesos

## Anexos

Operacionalización de las Variables

Tabla 1 Mercado Postal en Cuba.- 2007.

| Año | Volumen (millones de envíos) | Valor (millones CUP) | Valor (millones CUC) |
|---|---|---|---|
| 2007 | 233,5 | 136 | 23 |

Tabla 2: Operacionalización

Variable Independiente

| Variable Conceptual | Dimensión | Indicadores | Unidad de Medida |
|---|---|---|---|
| Metodología TOT | Procedimientos | Complejidad | Alta<br>Media<br>Baja |
| | | Control | Bueno<br>Malo |
| | | Organización del Trabajo | Bueno<br>Malo |
| | | Importancia | Alta<br>Media<br>Baja |
| | | Tiempo de ejecución | Rápido<br>Medio<br>Lento |

Variable Independiente: **Herramienta BPMS**

| Variable Conceptual | Dimensión | Indicadores | Unidad de Medida |
|---|---|---|---|
| Herramienta BPMS | Procedimientos | Complejidad | Alta<br>Media<br>Baja |
| | | Organización del trabajo | Bueno<br>Malo |
| | | Importancia | Alta<br>Media<br>Baja |
| | | Tiempo de ejecución | Rápido<br>Medio<br>Lento |

Variable Dependiente

| Variable Conceptual | Dimensión | Indicadores | Unidad de Medida |
|---|---|---|---|
| Obtención de un Proceso de Quejas eficiente y ordenado. | Factibilidad | Tiempo de desarrollo | Extenso<br>Moderado<br>Breve |
| | | Costo | Costoso<br>Moderado<br>Abaratado |
| | | Esfuerzo | Alto<br>Moderado<br>Despreciable |

Tabla 3

Tabla de Distribución Chi Cuadrado **($X^2$)**

| v/p | 0,001 | 0,0025 | 0,005 | 0,01 | 0,025 | 0,05 | 0,1 | 0,15 | 0,2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 10,8274 | 9,1404 | 7,8794 | 6,6349 | 5,0239 | 3,8415 | 2,7055 | 2,0722 | 1,6424 |
| 2 | 13,8150 | 11,9827 | 10,5965 | 9,2104 | 7,3778 | 5,9915 | 4,6052 | 3,7942 | 3,2189 |
| 3 | 16,2660 | 14,3202 | 12,8381 | 11,3449 | 9,3484 | 7,8147 | 6,2514 | 5,3170 | 4,6416 |
| 4 | 18,4662 | 16,4238 | 14,8602 | 13,2767 | 11,1433 | 9,4877 | 7,7794 | 6,7449 | 5,9886 |
| 5 | 20,5147 | 18,3854 | 16,7496 | 15,0863 | 12,8325 | 11,0705 | 9,2363 | 8,1152 | 7,2893 |
| 6 | 22,4575 | 20,2491 | 18,5475 | 16,8119 | 14,4494 | 12,5916 | 10,6446 | 9,4461 | 8,5581 |
| 7 | 24,3213 | 22,0402 | 20,2777 | 18,4753 | 16,0128 | 14,0671 | 12,0170 | 10,7479 | 9,8032 |
| 8 | 26,1239 | 23,7742 | 21,9549 | 20,0902 | 17,5345 | 15,5073 | 13,3616 | 12,0271 | 11,0301 |
| 9 | 27,8767 | 25,4625 | 23,5893 | 21,6660 | 19,0228 | 16,9190 | 14,6837 | 13,2880 | 12,2421 |
| 10 | 29,5879 | 27,1119 | 25,1881 | 23,2093 | 20,4832 | 18,3070 | 15,9872 | 14,5339 | 13,4420 |
| 11 | 31,2635 | 28,7291 | 26,7569 | 24,7250 | 21,9200 | 19,6752 | 17,2750 | 15,7671 | 14,6314 |
| 12 | 32,9092 | 30,3182 | 28,2997 | 26,2170 | 23,3367 | 21,0261 | 18,5493 | 16,9893 | 15,8120 |
| 13 | 34,5274 | 31,8830 | 29,8193 | 27,6882 | 24,7356 | 22,3620 | 19,8119 | 18,2020 | 16,9848 |
| 14 | 36,1239 | 33,4262 | 31,3194 | 29,1412 | 26,1189 | 23,6848 | 21,0641 | 19,4062 | 18,1508 |
| 15 | 37,6978 | 34,9494 | 32,8015 | 30,5780 | 27,4884 | 24,9958 | 22,3071 | 20,6030 | 19,3107 |
| 16 | 39,2518 | 36,4555 | 34,2671 | 31,9999 | 28,8453 | 26,2962 | 23,5418 | 21,7931 | 20,4651 |
| 17 | 40,7911 | 37,9462 | 35,7184 | 33,4087 | 30,1910 | 27,5871 | 24,7690 | 22,9770 | 21,6146 |
| 18 | 42,3119 | 39,4220 | 37,1564 | 34,8052 | 31,5264 | 28,8693 | 25,9894 | 24,1555 | 22,7595 |

Análisis Económico

| ANALISIS ECONOMICO | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **RECURSO** | **PRECIO (MN)** | **PRECIO (CUC)** | **CANTIDAD** | **VALOR TOTAL(CUC)** |
| COMPUTADORA | 7500 | 300 | 2 | 600 |
| IMPRESORA | 5000 | 200 | 1 | 200 |
| PAPEL | 100 | 4 | 1 | 4 |
| **MEDIOS PROPIOS** | | | | |
| MEMORIA FLASH | 250 | 10 | 2 | 20 |
| LAPICERO | 10 | 0.40 | 5 | 2 |
| **TOTAL** | | | | **826** |