

**Diagnóstico y Formulación de un Plan de Mejoramiento para el Sistema de Servicio y
Atención al Cliente de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías, Meta.**

Diana Paola Herrera Álvarez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Especialización en Gestión Pública

Villavicencio, Marzo 2018

**Diagnóstico y Formulación de un Plan de Mejoramiento para el Sistema de Servicio y
Atención al Cliente de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías, Meta.**

Diana Paola Herrera Álvarez

Código 30080417

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gestión Pública

Asesor

Fabio Alonso Bonilla Gómez

Administrador de Empresas

Esp. Salud Ocupacional y Prevención de Riesgos Laborales

Magister en Administración de Empresas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Especialización en Gestión Pública

Villavicencio, Marzo 2018

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Villavicencio, marzo de 2018.

Dedicatoria

A Dios en primer lugar, en quien he puesto mi confianza, mi esfuerzo y cada etapa vivida; a mi padre y a mi hijo Andrés Felipe, quienes han sido parte fundamental en mi caminar, han vivido de cerca mi proceso y me han motivado a seguir adelante con entusiasmo, demostrándome cada día que una roca en el camino no es un obstáculo, sino un peldaño para alcanzar mi meta; a mi madre y mi hijo Juan Andrés, quienes desde el cielo celebran conmigo cada paso recorrido de un gran camino trazado. A mi familia entera y compañeros de trabajo, por su apoyo incondicional, por ser parte de esta etapa clave para mi crecimiento personal y profesional.

A todos aquellos que por circunstancias de la vida he tenido la oportunidad de conocer, compartir y aprender; fortaleciendo mis conocimientos y viendo en cada necesidad, una oportunidad de emprender un nuevo reto.

Agradecimientos

Tener la oportunidad de emprender este camino, como parte de mi crecimiento profesional ha sido una gran bendición, por ello agradezco a Dios, quien con su poder, amor y misericordia me ha permitido seguir escalando y cosechando triunfos; aumentando cada día mi fe aún en medio de las adversidades.

A todos y cada uno de mis compañeros de especialización, quienes me demostraron que aún en la distancia, se pueden lograr los objetivos si cada uno se siente parte de un equipo y tiene fija su mirada en la meta a cumplir.

A todos los profesores y parte administrativa de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, quienes desde el inicio han ejercido un valioso acompañamiento en esta etapa, permitiéndome ser parte de esta gran familia Unadista donde anhelo seguir siendo parte en nuevos proyectos de investigación; motivando a más personas que como yo, un día soñamos cosechar grandes triunfos desde la academia siendo multiplicadores de grandes iniciativas en pro del cambio y mejoramiento de nuestra sociedad.

Al doctor Fabio Bonilla Gómez, quien como director de mi trabajo de grado ha sido un gran apoyo en su construcción; su acompañamiento y orientación, han sido una brújula para encontrar el rumbo hacia el objetivo propuesto.

Al doctor Gustavo Adolfo Peña Chacón, gerente de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP y compañeros de trabajo, por el apoyo y la confianza depositada en el desarrollo de este proyecto que contribuye en la mejora continua, transparencia en la acción pública y fortalecimiento de la estrategia “Atención al Ciudadano” de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP.

Resumen

La acción pública, su transparencia y calidad poseen un gran impacto en la comunidad. Diagnosticar uno de los procesos misionales de la Empresa de Servicios Públicos de Acacias ESP, en materia de Atención a los clientes y/o suscriptores es un gran punto de partida para determinar cómo está la Empresa respecto a este escenario.

Proyectarla a través de la formulación de un plan de mejoramiento, es una gran herramienta que contribuye a mejorar los procesos a través de estrategias, las cuales direccionan las acciones a emprender, mejorando el nivel de satisfacción de la comunidad, transparencia en el proceso de atención a los clientes y/o suscriptores y la acción de la empresa como prestadora de servicios públicos domiciliarios.

Para el desarrollo del presente proyecto, se pretende ejecutar actividades a través de un análisis descriptivo del proceso, encuestas de satisfacción y una matriz que permita diagnosticar el desarrollo de este contexto, construyendo un plan de mejoramiento como en pro de la mejora, logro de la eficiencia y calidad en la atención a los clientes y/o usuarios, así como la transformación de su percepción, aumentando el grado de confiabilidad por parte de la comunidad en general.

Palabras clave:

Acción pública, estrategia, plan de mejoramiento, servicio al cliente, servucción, transparencia.

Abstract

Public action, transparency and quality have a great impact on the community. Diagnosing one of the missionary processes of the Acacías ESP Public Service Company in the area of Customer and / or Subscriber Service is a great starting point to determine how the Company is in relation to this scenario.

To project it through the formulation of an improvement plan, is a great tool that contributes to improve the processes through strategies, which direct the actions to be undertaken, improving the level of satisfaction of the community, transparency in the care process To clients and / or subscribers and the company's action as provider of public utilities.

For the development of this project, it is intended to execute activities through a descriptive analysis of the process, satisfaction surveys and a matrix that allows to diagnose the development of this context, constructing a plan of improvement as for the improvement, achievement of the Efficiency and quality in the attention to customers and / or users, as well as the transformation of their perception, increasing the degree of reliability on the part of the community in general.

Keywords:

Public action, strategy, improvement plan, customer service, servicing, transparency.

Contenido

Introducción	14
1 Generalidades Del Proyecto	16
1.1 Planteamiento y descripción del Problema	16
1.2 Formulación del Problema	17
1.3 Justificación.....	18
1.4 Objetivos	19
1.4.1 Objetivo General.....	19
1.4.2 Objetivos Específicos.....	19
2 Marco Referencial	21
2.1 Marco de Antecedentes	21
2.2 Marco Teórico	23
2.3 Marco Conceptual	32
2.4 Marco Legal	34
2.5 Marco Espacial.....	35
2.6 Marco Institucional	37
3 Diseño Metodológico	42
3.1 Tipo de Estudio	42
3.2 Método de Estudio	42
3.3 Tipos de Información	44
3.3.1 Información primaria.....	44
3.3.2 Información secundaria.....	44
3.4 Técnicas de recolección y análisis de la información	44
3.4.1 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	44
3.4.2 Técnicas de análisis de la información.....	45
3.5 Población y muestra	45
3.5.1 Población.....	45
3.5.2 Muestra.....	45
3.6 Análisis de la Información	46
3.6.1 De las encuestas.....	47
3.6.2 La observación	74

3.6.3	Análisis Estratégico	78
3.7	Resultados preliminares del trabajo	85
4	Propuesta Mejoramiento para el Sistema de Servicio y Atención al Cliente de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías, Meta.	88
4.1	Situación:.....	88
4.2	Propuesta manual del sistema de servicio y atención al cliente empresa de servicios públicos de Acacías ESP	81
	Conclusiones	103
	Recomendaciones	105
	Referencias Bibliográficas	107

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Ubicación sede administrativa Empresa de servicios públicos de Acacías ESP.....	36
<i>Figura 2.</i> Logo corporativo Empresa de servicios públicos de Acacías ESP.....	37
<i>Figura 3.</i> Sede administrativa de la Empresa de servicios públicos de Acacías ESP	38
<i>Figura 4.</i> Área de atención y servicio al cliente	38
<i>Figura 5.</i> Red de macroprocesos de la Empresa de Servicios públicos de Acacías	39
<i>Figura 6.</i> Proceso de comercialización de los servicios Empresa de servicios públicos de Acacías ESP.....	39
<i>Figura 7.</i> Organigrama Empresa de servicios públicos de Acacías	40
<i>Figura 8.</i> Valores y principios institucionales.....	41
<i>Figura 9.</i> Lugar de diligenciamiento de la encuesta.....	48
<i>Figura 10.</i> Edad de los encuestados	49
<i>Figura 11.</i> Género de los encuestados	49
<i>Figura 12.</i> Lugar de residencia de los encuestados	50
<i>Figura 13.</i> Ocupación de los encuestados	51
<i>Figura 14.</i> Equipos y tecnología moderna.....	52
<i>Figura 15.</i> Instalaciones físicas confortables.....	53
<i>Figura 16.</i> Limpieza recinto de atención al cliente	53
<i>Figura 17.</i> Imagen de los empleados	54
<i>Figura 18.</i> Visibilidad personal de servicio al cliente	55
<i>Figura 19.</i> Cortesía del personal de servicio al cliente.....	55
<i>Figura 20.</i> Servicio a la Primera vez	56
<i>Figura 21.</i> Ayuda a los clientes	57
<i>Figura 22.</i> Rapidez en el servicio	57
<i>Figura 23.</i> Trato cordial a los clientes	58

<i>Figura 24.</i> Lenguaje utilizado.....	59
<i>Figura 25.</i> Capacidad de escucha y control del carácter	59
<i>Figura 26.</i> Atención personalizada.....	60
<i>Figura 27.</i> Preocupación por los intereses de los clientes	61
<i>Figura 28.</i> Comprensión necesidades clientes.....	62
<i>Figura 29.</i> Satisfacción clientes internos.....	64
<i>Figura 30.</i> Clientes según la media	65
<i>Figura 31.</i> Trato en la empresa.....	65
<i>Figura 32.</i> Elementos necesarios	66
<i>Figura 33.</i> Relación con los jefes	66
<i>Figura 34.</i> Toma de decisiones.....	67
<i>Figura 35.</i> Diligencia de los compañeros	68
<i>Figura 36.</i> Satisfacción ambiente de trabajo	68
<i>Figura 37.</i> Apoyo de otras dependencias	69
<i>Figura 38.</i> Participación en capacitaciones	70
<i>Figura 39.</i> Aplicabilidad principios y valores	70
<i>Figura 40.</i> Comunicación entre los empleados	71
<i>Figura 41.</i> comodidad horario laboral	72
<i>Figura 42.</i> Actividades de bienestar	72
<i>Figura 43.</i> Labor reconocida	73
<i>Figura 44.</i> Área servicio al cliente ESPA.....	81
<i>Figura 45.</i> Elementos del servicio al cliente.	84
<i>Figura 46.</i> Tipos de Clientes.	85
<i>Figura 47.</i> Principios y valores de la ESPA	87
<i>Figura 48.</i> Elementos proceso comunicación ESPA.....	90

<i>Figura 49.</i> Elementos de la verbalidad.	91
<i>Figura 50.</i> Variables llamada telefónica.	96
<i>Figura 51.</i> Recepción mensajes telefónicos.	97
<i>Figura 52.</i> Socialización Directivos Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP.	102

Lista de Tablas

Tabla 1 Fichas de observación.....	75
Tabla 2 Matriz MEFI.....	79
Tabla 3 Matriz MEFE.....	80
Tabla 4 Matriz DOFA y análisis.....	83
Tabla 5 Propuesta Plan de mejoramiento al sistema de servicio y atención al cliente.....	90
Tabla 6. Presupuesto Plan de Mejoramiento.	

Lista de Anexos

Anexo	1	Modelo	encuesta	cliente	
externo.....					1099
Anexo 2 Modelo encuesta cliente externo.....					110
Anexo	3	Formato	solicitud	de	
servicios.....					1155
Anexo		4		Formato	
reclamación.....					1166
Anexo 6. Soporte entrega Proyecto a la Empresa.....					121

Introducción

La prestación de un servicio es un escenario amplio, el cual debe contemplar un esfuerzo dirigido hacia un valor agregado. Su compromiso, debe incluir la participación de todas y cada una de las personas que laboran en una entidad u organización, aplicando los valores y principios adoptados por ésta en su plataforma estratégica.

El servicio es un acto de reciprocidad, ello desde el punto de interacción del cliente y/o usuario y quien atiende su solicitud. De su comunicación asertiva, depende la calidad y eficiencia del servicio, el cual contiene varios momentos dentro de un mismo escenario, los cuales van desde la postura de quien tiene a su cargo la atención al cliente, hasta su expresión, modulación de la voz y presentación.

Las empresas independientemente de su actividad, tamaño y origen de capital, poseen un proceso que las califica: la atención al cliente. El presente proyecto se dirigirá hacia la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, empresa industrial y comercial del Estado del orden municipal, cuyo objeto comprende la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo en el municipio de Acacías, Meta; con una trayectoria de 19 años y que hoy atiende a más de 21.000 usuarios con una cobertura del 90%, según informe de gestión del primer trimestre de 2017. Su condición de empresa pública, contempla una acción transparente que bajo el marco normativo actúa en pro del beneficio de la comunidad haciendo uso eficiente de los recursos públicos.

Diagnosticar la atención al cliente y/o usuarios de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, es uno de los propósitos de este proyecto que impacta en la comercialización de los servicios (Proceso misional), el cual contempla desde la recepción inicial de los documentos de

los procesos, quejas y/o reclamos presentados por la ciudadanía a través de la ventanilla de atención al usuario hasta su respectiva solución.

Para efectos del desarrollo del presente proyecto, se tendrá en cuenta la teoría de la calidad del servicio de Karl Albrecht, la cual propone ofrecer al cliente lo que realmente desea adquirir o comprar; hace un análisis de la estrategia del servicio, el cliente y los sistemas que permiten al personal dar el servicio al cliente. De igual manera se tomará como referente la teoría Z de William Ouchi, quien expresa que una empresa tiene cultura cuando en la misma existe una escala de valores, creencias y actitudes; es decir un comportamiento organizacional; de igual manera habla de la evolución del concepto del servicio, el cual pasa de ser algo que debe hacerse en un concepto funcional y que hoy en día se ha convertido en una estrategia de la organización. Se utilizará una metodología de tipo descriptivo-exploratorio. Se recopilarán datos e información de fuentes primarias y secundarias, mediante observación y encuestas a la población objetivo, tanto clientes internos como externos, los cuales se encuentran en la zona urbana, veredas y centros poblados del municipio de Acacías, Meta.

Las empresas de servicios públicos domiciliarios son el mejor escenario para determinar la atención al ciudadano, dado que este lleva consigo además del cumplimiento de la normatividad que le rige: Ley 142 de 1994 para acueducto, alcantarillado y aseo. Su compromiso por la optimización de los trámites y servicios, hace pertinente que la gestión respecto de la prestación del servicio sea en condiciones de calidad, eficiencia y continuidad.

1 Generalidades Del Proyecto

1.1 Planteamiento y descripción del Problema

La Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, dada su connotación de entidad pública prestadora de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo posee una gran responsabilidad al atender a sus clientes y/o usuarios, los cuales son la razón de ser de la entidad y quienes gozan del servicio público domiciliario, el cual esperan sea de óptima calidad.

Para ello es imprescindible el cumplimiento de su plataforma estratégica (Resolución ESPA 509 de 2016), la cual contiene misión, visión, objetivos, valores y principios. Dentro de dos de sus objetivos, contempla el uso de las tecnologías de la información y comunicación de fácil acceso y aplicación, tanto para la comunidad como para el personal de la empresa; así como la satisfacción de las necesidades de los usuarios con la mejora continua de los procesos y servicios ofrecidos, brindando de esta manera una óptima respuesta y oportuna a sus requerimientos.

Por tanto la inconformidad frente al servicio, conlleva a que el usuario deba por algún medio comunicarlo a la Empresa y para ello es necesario que la empresa posea las herramientas necesarias que den lugar a ello, con personal idóneo, que tenga vocación de servicio, donde se viva una cultura organizacional bajo los principios de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP , quien contempla el principio de credibilidad, satisfacción del cliente, participación ciudadana, confianza pública y responsabilidad social, entre otros.

La Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, a través de sus informes de seguimiento, muestra que a la fecha no ha cumplido al 100% lo dispuesto en su plataforma, pues variables como aumento de usuarios, rotación de personal, bajo porcentaje de elementos y/o

herramientas para la atención efectiva, infraestructura adecuada para la atención al cliente acorde a sus necesidades, demandan cada día la necesidad de ser renovadas ante escenarios de inclusión social. Su identidad requiere ser fortalecida por el cumplimiento de sus valores los cuales infieren en el fortalecimiento de esta área para entregar un servicio con equidad, liderazgo, compromiso, responsabilidad, integridad, respeto, transparencia, tolerancia y excelencia.

Ante el Informe de Peticiones, Quejas y Reclamos “PQR”, correspondiente al primer semestre de 2016 elaborado por la Jefe de Control Interno, detalla que en lo que respecta al número de peticiones, quejas y reclamos efectuado por los clientes y/o suscriptores, se evidencia un aumento del 7,38% comparando el primer semestre de la vigencia 2015 con el primer semestre de la vigencia 2016.

La inexistencia de caracterización de la población demandante de los servicios, la cual puede estar constituida por suscriptores y/o usuarios de la tercera edad, madres gestantes, personas con diversos grados de discapacidad, bajos recursos económicos, bajo grado de escolaridad, entre otros grupos vulnerables; hace que la empresa no evolucione y continúe brindando el servicio a través de un modelo desactualizado.

Su necesidad de convertirse en una empresa fortalecida, debe responder eficazmente ante la demanda de los clientes y/o usuarios, con una cultura organizacional enfocada al servicio de calidad, mejoramiento continuo y bienestar de la comunidad a través de un personal idóneo, con vocación de servicio y por consiguiente unas directrices que proyecten el crecimiento organizacional enmarcado en calidad, servicio y avance tecnológico.

1.2 Formulación del Problema

¿Al desarrollar un diagnóstico al sistema de servicio y atención al cliente de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías y formular un plan de mejoramiento es factible que mejoren los procesos organizacionales de la Empresa?

1.3 Justificación

La Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, en adelante ESPA; ha venido a través del tiempo ajustando sus procesos a las necesidades de una comunidad que demanda los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, la cual, a diciembre de 2016 según informe de gestión, asciende a 20.434 usuarios con el servicio de acueducto y cuya cobertura es del 94.8%, alcantarillado 19.799 usuarios con una cobertura del 91.8% y aseo 21.335 con un 92% de cobertura.

Estos datos permiten establecer el impacto que posee el cumplimiento de la misión y la responsabilidad. Por tanto la ESPA, ante su compromiso con la comunidad debe proporcionar las herramientas que le permitan al usuario tener participación y de esta manera efectuar una mejora continua que responda a las necesidades de quienes demandan el servicio.

Todo proceso que llega a la empresa inicia el desarrollo de su operación desde el momento en que se recibe información verbal o escrita, o por solicitud del cliente y/o suscriptor. Por tanto el momento de verdad que tiene quien demanda el servicio con quien lo ofrece, debe darse dentro de un sistema de servicio al cliente acorde a las necesidades, con las herramientas necesarias, bajo parámetros de comunicación asertiva y dentro de una cultura organizacional que permita obtener como resultado un cliente satisfecho y por consiguiente fidelizado a la empresa.

No tener un enfoque hacia quien va dirigido el servicio, puede traer inconvenientes de tipo económico, social, sancionatorios, entre otros. Por lo que determinar cómo se encuentra la Empresa de servicios Públicos de Acacías ESP en su procedimiento atención a los clientes y/o suscriptores –PQRS, es un punto de partida que permitirá a la Empresa fortalecer el proceso de comercialización de los servicios M2P04 (Manual de procesos y procedimientos,2011).

Por tanto, la gestión de la ESPA debe enfrentar un gran reto cuando se ve desafiada ante un escenario donde el aumento de usuarios es continuo y el personal que se encuentra en el área

es el mismo. Un profesional, dos auxiliares administrativos y un apoyo con contrato a término fijo, según informe de gestión del primer cuatrimestre de 2017, de la Subgerencia Administrativa, Comercial y Financiera.

Evento, que ha dado lugar a un modelo desactualizado por parte de la ESPA, incumpliendo estándares de servicio y su propia plataforma estratégica, lo cual no ha permitido a la ESPA crecer a la vanguardia, estar al servicio ante la demanda de los clientes y/o usuarios, crecer en cultura organizacional y por ende dar cumplimiento como entidad pública, a prestar su servicio en pro del bienestar de la comunidad con un personal idóneo que posea la vocación del servicio; con un modelo de dirección que enfoque el crecimiento organizacional enmarcado en calidad y servicio, todo ello a través de la institucionalidad formal para la gestión del servicio al ciudadano, formulación de planes de acción y asignación de recursos, donde el servicio al cliente juegue el mejor papel en una entidad que requiere del proceso de mejora continua.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General.

Elaborar un Plan de mejoramiento que contribuya en la optimización del sistema de servicio y atención al cliente de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías, Meta.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Elaborar un diagnóstico del sistema de servicio y atención al cliente de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías, Meta.
- Identificar y caracterizar mediante la matriz DOFA el sistema de servicio y atención al cliente de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías, Meta.
- Desarrollar Plan de mejoramiento del área de Servicio al cliente de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías, Meta.

- Socializar a través de un Manual de servicio al cliente, el Plan de Mejoramiento al nivel directivo de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías Meta.

2 Marco Referencial

2.1 Marco de Antecedentes

El servicio al cliente más que un acto, es una interacción de dos partes donde se busca satisfacer las necesidades de quien demanda el servicio. Por otra parte, quien oferta el servicio, debe estar en la capacidad de conocer muy bien su cliente, tal y como lo manifiesta John Tschohl (2008), en su libro *Servicio al Cliente, el Arma Secreta*. Quien contempla la estrategia del servicio al cliente como uno de los elementos que en conjunto con la política de servicio, da lugar a la segmentación base de los clientes; permitiendo a la empresa tener claridad y certeza de las necesidades de una forma más eficiente.

Williams Estrada Vera (2007), habla del servicio al cliente como una “verdadera ventaja competitiva” de una organización. Allí se contempla el servicio y la atención de calidad como el reflejo de la labor de quienes forman parte de la organización orientada al cliente, usuario o público en general. De otra parte, se habla del servicio interno, el cual refleja las actividades al interior de la organización y servicio externo, el que se ofrece hacia afuera, teniendo presente que para los dos casos la cultura organizacional en la atención al cliente, se hace imprescindible. Esta cultura, vista desde la pirámide según la teoría de Ouchi, la cual contempla; Comportamiento, creencias (modelos), valores (gustos).

Luis Fernando Betancourt Jaramillo (2006), con su publicación en la revista virtual de la Universidad Católica del Norte “El cliente y las empresas de servicios públicos”, profundiza en el estudio de los clientes teniendo como objeto de estudio la Empresa Antioqueña de Energía EADE, así mismo determina que para satisfacer a los usuarios, es importante, tener en cuenta las condiciones socioeconómicas de quienes demandan el servicio, determinando las acciones a emprender para mejorarlo, teniendo presente el uso eficiente de los recursos.

La Ley 142 de 1994, en el título VII denominado defensa de los usuarios en sede de la empresa; estima todo lo concerniente a los derechos de los usuarios respecto de las peticiones, quejas y recursos donde se hace claridad en que todas las personas prestadoras de los servicios públicos domiciliarios deben constituir una oficina de peticiones, quejas y recursos; donde se reciba, atienda, gestione y responda las peticiones o reclamos, incluyendo los recursos verbales o escritos que llegasen a presentar los usuarios o suscriptores de los servicios que presta la respectiva empresa.

La Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP (2011), dentro de sus procesos misionales posee el proceso comercialización de los servicios M2P04, bajo el cual se encuentra el procedimiento denominado atención a los clientes y/o suscriptores-PQRS M2P04001, cuyo objetivo dirige sus esfuerzos hacia el desarrollo de operaciones de recepción de información ya sea de manera verbal o escrita, por solicitud del cliente mediante medios electrónicos o en forma directa; atención, trámite y resolución de peticiones , quejas y recursos que presenten usuarios a la empresa; así como atención a requerimientos del cliente en nuevos servicios e información y el desarrollo de actividades para la satisfacción del cliente.

Dentro del Contrato de Condiciones Uniformes de la empresa de servicios públicos de Acacías mediante la cláusula décima tercera, insta claramente que el suscriptor o usuario tiene derecho a presentar peticiones, reclamaciones, quejas y recursos. Expresa de igual manera que se tendrán en cuenta las costumbres de las empresas comerciales en el trato con su clientela. Las quejas, peticiones y reclamos se tramitarán sin formalidades en las oficinas organizadas para atender al usuario.

2.2 Marco Teórico

Para una empresa, la atención al cliente es la puerta de entrada a la interacción y satisfacción de una necesidad de quien desea adquirir un bien o servicio. Por tanto es imperante tener en cuenta que existen dos clases de clientes: Internos y Externos. Para ambas facetas se requiere el fortalecimiento de su cultura, lo que determina que la mejora debe pronunciarse de adentro hacia afuera, fortaleciendo la cultura organizacional en pro de una mejor prestación del servicio.

Con el surgimiento del enfoque humanístico, nace una de las teorías que priorizan al hombre y su grupo social: La teoría de las relaciones humanas. La cual fue desarrollada por Elton Mayo, científico australiano y sus colaboradores. Se origina como consecuencia de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. (Perea, E., 2012).

Aunque para Mayo su propósito inicial era establecer la relación entre las condiciones físicas del entorno laboral y el desempeño de los trabajadores, los resultados obtenidos, aportaron al desarrollo de las organizaciones, proponiendo un enfoque social. En una entidad como la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, objeto de estudio; es una experiencia que permitiría inferir el impacto que tiene la integración social, pues no se trata solo del bienestar y Productividad ante las condiciones físicas del lugar de trabajo, sino ver que el comportamiento del individuo se afianza en grupo. Por ende, la conformación de grupos informales al interior de la organización humaniza el trabajo o la labor desarrollada.

Las relaciones humanas aplicadas en la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, permitiría que el vínculo desde la dirección fuera en un contexto de trabajo en equipo, donde se propenda por el goce de las buenas relaciones interpersonales y el comportamiento del grupo esté

amparado por el cumplimiento de sus valores y principios; generando de esta manera la creación de un escenario deseable.

Dado que la atención de los trabajadores dentro de las organizaciones causa un efecto positivo al ser tenidos en cuenta, contribuye de manera satisfactoria a responder ante sus actividades y exigencias. La persona humana es motivada por la necesidad de “estar junto a”, de “ser reconocida”, donde se otorga autonomía al trabajador y confianza dentro de una dinámica tanto grupal como interpersonal, direccionando la administración a un escenario democrático y comunicativo. (Mamani, J. & León, E., 2009).

La comunicación efectiva es otro escenario vital, teniendo en cuenta que cada ser humano es un conjunto de sentimientos, prioridades, cualidades y destrezas, que sumados en un equipo de trabajo se requiere de tacto y asertividad para el goce de una sana y productiva convivencia.

Otra de las teorías que tiene en cuenta la persona como ser íntegro, es la teoría de la motivación humana, la cual contempla una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas, clasificándolas en una pirámide de 5 niveles; en la base se encuentran las necesidades primarias (fisiológicas) y en la cima las necesidades de autorrealización. Abraham Maslow, como precursor, interpreta que las necesidades humanas están intrínsecamente relacionadas con el comportamiento de cada individuo. (Chiavenato, 2006).

Aunque según Maslow, todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza y la motivación, lo que se pretende es su satisfacción. Ahora bien, al interior de la organización existe un grupo de trabajo conformado por personas con diferentes características y necesidades; la prioridad de éstas así como su mecanismo para encausarlas es una labor indiscutible a la hora de tener un cliente interno motivado. Por ende, mecanismos y actividades adoptadas por las empresas dentro del plan de bienestar social son una de las estrategias que contribuyen a

satisfacer las necesidades de los trabajadores. Enmarcar necesidades básicas o fisiológicas, de seguridad, sociales, de estimación y autorrealización dentro del desarrollo organizacional como por ejemplo en la Empresa de servicios públicos de Acacías, sería una clave que permitiría exteriorizar comportamientos dentro del equipo de trabajo y por ende verse reflejado en la comunicación a todos los niveles extendiéndose desde los clientes internos hasta los clientes externos.

Ante el ambiente y funcionamiento de las organizaciones, surge un proceso de acción, el cual radica en el uso de técnicas que permiten definir cómo actuar ante situaciones particulares que obstaculicen el cumplimiento de los objetivos y metas. Dada la connotación de la organización como un sistema abierto, está sujeta a ser permeable por variables internas y externas que hacen necesaria la búsqueda de soluciones para contribuir con la eficacia organizacional. Ante la situación o casos en particular que pase la organización, ésta está llamada a responder con el diseño de sus principios, por lo que en definitiva deberá actuar ante una contingencia.

Chandler Alfred, a partir de sus investigaciones evalúa la importancia de los recursos humanos y estratégicos inherentes al manejo de la información, la cual determina y afecta la estructura de la empresa; todo ello lo consigna en su libro *Strategy and Structure* (1962); su enfoque contempla la relación entre la estructura y estrategia administrativa. Sin lugar a dudas, las organizaciones deben asumir las fluctuaciones del entorno, y de ellas, generar estrategias que den lugar al cumplimiento de los objetivos y asignación de recursos a largo plazo. Por lo que las organizaciones están llamadas a estar preparadas ante contingencias, respondiendo a los cambios que demande el mercado, donde interviene clientes tanto internos como externos. De allí que la estructura deba seguir la estrategia y por ende ésta participar de los procesos de innovación.

Por consiguiente, la Empresa de Servicios Públicos de Acacias ESP, debe estar preparada ante la presión del entorno y ser flexible para estimar su redireccionamiento a través de estrategias base, las cuales para Chandler significa: Expansión, diversificación geográfica, integración vertical y diversificación de productos. Aunque Chandler habla de influencia del entorno, también reconoce que las organizaciones deben tener cierto grado de autonomía para construir sus estrategias e influir en estos escenarios de cambios. A partir de ello se logra la edificación de una nueva cultura organizacional así como lo que se denomina conciencia social, incluyendo estructuras y procesos con el propósito de que ésta sea capaz de enfrentar los cambios y ajustarse para el logro de sus metas y objetivos de una manera eficiente, creciendo y desarrollándose integralmente con el recurso humano. (Medina, A. & Ávila, A. 2002).

Romper paradigmas es un reto al que se ven enfrentadas las organizaciones, de allí que la teoría del desarrollo organizacional ante el proceso cíclico de transformación estime la interacción de todos y cada uno de los actores, donde la inclusión sea a todos los niveles y sea sujeto constante de evaluación y redireccionamiento dadas las necesidades de la misma organización. Incursiona la “nueva” estrategia organizacional, democratizadora y humanista.

Douglas McGregor, como uno de los principales pioneros, plantea una visión de las organizaciones y el trabajo donde interactúan los siguientes elementos:

“El desarrollo organizacional es un esfuerzo de cambio planeado, diferente de los cambios espontáneos; es consciente y deliberadamente inducido y orientado por los valores participativos y colaborativos.

Considera la organización como un sistema abierto, reflejando en esto las ideas de la teoría sistémica de las organizaciones.

Se enfoca a cambiar los valores, las estructuras, los procedimientos, las actitudes y conductas de la gente en el trabajo.

El desarrollo organizacional es administrado desde los altos niveles de la organización.

Funciona a través del individuo y el pequeño grupo como las unidades clave en el cambio organizacional.

Utiliza “agentes de cambio” personas entrenadas en comportamiento organizacional, externas o internas a la organización.

Tienen un carácter de largo plazo”.

Estos elementos dentro del desarrollo organizacional de una empresa, permite que haya inclusión y planeación; además del fortalecimiento de las relaciones laborales mejorando el clima organizacional desde la vivencia de los valores y principios de la entidad. Involucra la parte directiva como líder del programa, funcionando a través de todos los actores como elementos claves en este proceso de cambio.

Para la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, la aplicación de esta teoría enmarcaría una nueva etapa de direccionamiento, donde el autocontrol y la participación generaría sentido de pertenencia por las actividades adelantadas dentro del marco de cumplimiento de la misión y visión empresarial, generando un impacto positivo en la comunidad que se beneficia y satisface de los servicios prestados por parte de esta entidad de servicios públicos domiciliarios. Desde el cambio de la actitud y conducta del personal, se llegaría a la construcción de una cultura, un ambiente laboral favorable y por consiguiente los procesos se tornarían en una línea de proyección hacia una mejora continua, lo que fortalecería las relaciones tanto al interior de la empresa como hacia el exterior.

Warren Bennis, líder de la motivación expresa: “el liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad”. Su experiencia ante las investigaciones adelantadas le permitieron inferir que la velocidad de los cambios conlleva a que los líderes a nivel de toda la organización se reinventen, es decir que desarrollen su creatividad y trabajo para crear una nueva empresa. El punto de partida está en cómo motivar a los trabajadores y de esta manera generar en conjunto nuevas posibilidades y proyección para la organización.

La Empresa de Servicios públicos de Acacías ESP, es una organización que plantea su visión hacia el 2021, por lo que es importante determinar que el logro depende del liderazgo y participación de todos como equipo trabajo. Decía Bennis & Nanus en su libro estrategias para un liderazgo eficaz (1985), “para que las organizaciones mantengan su competitividad, los líderes deben ser instrumento de creación de una arquitectura social capaz de generar capital intelectual”. Por lo que inspirar visión y confianza para con el equipo de trabajo es necesario si se quiere alcanzar las metas trazadas.

Aunque el cambio genere incertidumbre, desconfianza y desidia en una organización, deben generarse mecanismos a través de los cuales los empleados asuman su nuevo rol con autocontrol y poder de decisión, en un contexto participativo donde el líder sea capaz de reducir la tensión proporcionando una visión de lo significativo en el quehacer laboral.

La teoría Z (Ouchi William, 1981) tiene presente la cultura empresarial, refiriéndose a que una empresa la posee cuando existe en ella una escala de valores, creencias y actitudes. Ouchi, alude que la confianza, intimidad y sutileza son unos de los valores más importantes en la cultura empresarial y por ende genera un comportamiento organizacional. Se propende por la cultura de autocontrol, el trato a nivel de la organización como seres humanos desde toda su integridad y no sólo desde la perspectiva funcional, entendiéndose al trabajador como un ser

original, con cualidades diferentes y carácter; el cual requiere que el canal de comunicación y trato sea adecuado a su propio contexto.

Para los trabajadores de una organización, el ambiente y la cultura organizacional es un escenario que puede ser influyente en el desarrollo de sus funciones; la teoría Z enmarca cómo a través de la escala de valores y de la esencia de cada ser humano se converge en un patrón de comportamiento y actitud del trabajador en su quehacer. Para el caso de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, es un modelo que proyectaría inclusión, sensibilidad social, integridad y formación de un equipo de trabajo que ante sus diferencias sean capaces de articular el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sin lugar a dudas, tener en cuenta la realidad de cada empleado y de cada cliente atendido, es principio de confianza, cultura y participación; la cual otorga dinamismo afianzando el compromiso y sentido de pertenencia por lo que se hace.

Un aporte al servicio desde el modelo de los triángulos internos y externos, mostrando la interacción de los elementos clave de la administración de los servicios y su relación entre los mismos, es un escenario que comprende la teoría de la calidad del servicio de Karl Albrecht, Para esta teoría, las organizaciones deben tener en cuenta que la calidad se maneja desde dos frentes: El diseño, como perspectiva de la adecuación física del área; y realización, enfocada hacia la forma como se ejecutó el servicio.

En su obra *La Gerencia del Servicio* (Albrecht, Karl & Zemke, Ron, 1988), estima que “cuando los momentos de verdad no se manejan bien, la calidad del servicio regresa a la mediocridad”; una gran reflexión que permite inferir el servicio al cliente como un sistema que debe integrar desde esa primera impresión hasta el desarrollo del procedimiento del servicio. Para las organizaciones es todo un ejercicio que debe comprender la integralidad de todos aquellos factores que están implícitos en el proceso del servicio, una primera impresión es

evaluada por el cliente y de ésta depende la imagen corporativa que se refleja. Para la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, dada su trayectoria de 18 años sirviendo a la comunidad acacireña ha generado una imagen que le ha permitido ir creciendo, ¿pero ¿qué tan cierta es su proyección? ¿Acaso la comunidad se siente satisfecha por los servicios ofrecidos? Crecer en instalaciones y número de trabajadores no lo es todo; teniendo en cuenta que las exigencias de los clientes se hacen cada día más difíciles. Pueda ser que aunque las empresas crean saber lo que quieren los usuarios, no son muy estratégicas al momento de ofrecer el servicio y por tanto el proceso de servucción no cuenta con la mejor experiencia. Para Albrecht, el servicio debe ser medido teniendo en cuenta estos 7 elementos: Capacidad de respuesta, atención, comunicación fluida, entendible y a tiempo, accesibilidad para quitar la incertidumbre, amabilidad en la atención y el trato, credibilidad expresada en ellos y por último, comprensión de las necesidades y expectativas del cliente. Precisa que en definitiva los momentos de verdad, son los que ofrecen oportunidades para mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido, o por el contrario, destruirla.

Para el caso de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, el cumplimiento de la normatividad aplicable como empresa industrial y comercial del Estado del orden municipal, perteneciente a la rama ejecutiva; es indiscutible; es así como a través del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), en cumplimiento de la política de desarrollo administrativo “Transparencia, participación y servicio al ciudadano” prevista en el Decreto 2482 de 2012, propende por un trabajo articulado en atención al cumplimiento del plan anticorrupción y de servicio al ciudadano tal y como lo establece la Ley 1474 de 2011 y Decreto 2641 de 2012. Dichas directrices encausan las entidades del sector público hacia una gestión transparente, accesible y participativa.

Estrategias anti trámites y mecanismos para mejorar la atención al ciudadano, generan un compromiso dirigido a todas las entidades públicas, quienes deben tener por Ley una dependencia encargada de recibir, tramitar y resolver quejas, sugerencias y reclamos que los ciudadanos formulen, y que se relacionen con el cumplimiento de la misión de la entidad.

Por ende para el caso de la empresa de servicios públicos de Acacías ESP, es imperante tener su área de servicio al cliente bajo los parámetros que contempla la Ley, adicional a ello, es indispensable identificar sus usuarios encausando los procesos y determinando el mejor escenario para optimizar el servicio a la ciudadanía, proyectando mejora en la gestión pública ante un contexto donde el clima de confianza por parte de la ciudadanía incrementa y se fortalece el servicio, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los usuarios. Por ende es vital determinar los diversos canales de comunicación, personal idóneo y herramientas que hagan más eficiente el servicio; con la finalidad de poder ofrecer al ciudadano una atención oportuna y de calidad en condiciones de equidad.

De otra parte, el Departamento Nacional de Planeación (DNP), como líder del diseño e implementación de la política de eficiencia administrativa al servicio del ciudadano y en atención al Programa Nacional Servicio al Ciudadano (PNSC), reconoce el servicio al ciudadano como eje central de la administración pública y como uno de los fines del Estado. Por ende, para las entidades públicas es un reto adoptar, poner en marcha y proporcionar continuidad a un sin número de nuevas herramientas que día a día desafían la gestión y transparencia; pues requiere de mayor compromiso, adaptación a nuevos roles y ajuste de procesos y procedimientos que conlleven al cumplimiento la misión institucional. La participación ciudadana ha ganado un gran espacio que ha permitido a la comunidad interiorizar con las entidades y poner en conocimiento sus necesidades; por ello Para la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP el sistema de

servicio y atención al cliente es un proceso importante que se construye con el cliente, pues no se trata solo de prestar un servicio sino de lograr la satisfacción del cliente a través de mecanismos comprensibles y de fácil acceso.

Los conceptos del nuevo estilo de organización, aporta en el desarrollo del presente proyecto aplicado, dentro del cual la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, es objeto de estudio. Si bien es cierto el servicio al cliente es un escenario donde existe interacción constante entre cliente-usuario y empresa, el hecho de poder satisfacer las necesidades de quien demanda el servicio en la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, en conjunto con un ambiente propicio, teniendo en cuenta la diversidad de población atendida; es una labor que requiere de la participación de todos y cada uno de los actores del proceso y para ello es necesario generar estrategias de motivación, capacitación, es decir; la construcción de un sistema de servicio al cliente, desde la perspectiva de un modelo de excelencia en el servicio.

2.3 Marco Conceptual

El servicio, aunque corresponde a un producto intangible, si se puede percibir. Toda organización sin importar su objeto social y sector, presta atención y servicio al cliente buscando satisfacer una necesidad ante la demanda del cliente y/o usuario.

El servicio es un compromiso de todas y cada una de las personas que laboran en una organización, en la cual sus esfuerzos están dirigidos más que atender las necesidades, anticiparse a ellas y superar las expectativas del cliente y/o usuario.

En este proceso, las estrategias juegan un papel importante a la hora de direccionar, renovar, fortalecer y generar un cambio organizacional; por tanto para crearlas, es vital contemplar la cultura del servicio de la organización y tener en cuenta escenarios de

participación del cliente y/o usuario encontrando solución efectiva de su petición, queja y/o recurso; excelente atención, confianza para con la organización e información veraz y oportuna.

Las acciones que derivan de las estrategias encausarán a que la organización logre el cumplimiento de sus objetivos, las cuales deben partir de un diagnóstico que permita identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El servicio al cliente, dada su connotación, abarca la cultura organizacional consignada en: la actitud del personal que labora, presentación personal, así como otros elementos importantes dentro del servicio y que marcan los momentos de verdad: comunicación visual, tonalidad de la voz, claridad, modulación y claridad del mensaje. “Cuando los momentos de verdad no se manejan bien, la calidad del servicio regresa a la mediocridad”. (Albrecht & Zemke, 1990).

La comunicación debe caracterizarse por ser asertiva e incluir la plataforma estratégica de la organización, con la finalidad de cumplir su misión, visión, aplicabilidad de valores y principios; creando un ambiente de servicio que incluye diversas perspectivas: desde lo emocional y ergonómico hasta lo concerniente a la infraestructura física.

Ron Zemke y Karl Albrecht, a partir de su experiencia como consultores de empresas, expresan que “el servicio tiene más impacto económico de lo que se piensa”. Por lo que la gerencia debe estar consciente del servicio, dado que la mejora inicia desde arriba y los empleados deben ser el primer mercado al que hay que venderles la idea del servicio.

La Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP dentro de la prestación de su servicio, se encuentra cada día con diversos escenarios. Satisfacer las necesidades de los clientes y/o usuarios ante la prestación de un servicio público domiciliario como una de las necesidades básicas, es una acción altamente evaluada.

El usuario trae consigo una tarjeta de medición invisible en la que continuamente van marcando sus opiniones sobre el servicio que se les presta desde tres perspectivas básicas: calidad en la atención personal, facilidad en los procedimientos y calidad de los productos ofrecidos. (Leland & Bailey, 2001).

Hacer parte de este proyecto aplicado a la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, infiere incursionar en términos del sector público tales como la acción pública, la cual es medida por la gestión adelantada por parte de la organización, inversión de los recursos públicos en pro del bienestar general de la comunidad.

La transparencia, como uno de los valores de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, determina que el accionar de la empresa debe ser desde un contexto democrático, participativo, accesible y con diversos espacios que permitan a la comunidad ser partícipes de las estrategias y mejora continua con el fin último de obtener una empresa que preste sus servicios con compromiso, efectividad e integridad.

2.4 Marco Legal

Constitución Política de Colombia, artículos 1,2,13,23,29,74,83,84,209 y 365; por medio de los cuales la Empresa de Servicios Públicos de Acacías como entidad pública debe enfocar sus esfuerzos hacia la satisfacción de la ciudadanía, teniendo en cuenta la prevalencia del interés general, bajo esquemas de igualdad en el trato, transparencia y accesibilidad a la información, toda su actuación debe estar encaminada transversalmente hacia el cumplimiento de los fines esenciales del Estado, asegurando la prestación eficiente de los servicios públicos domiciliarios a todos los habitantes del municipio de Acacías.

Ley 142 de 1994, por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones.

Ley 732 de 2002, Por la cual se establecen nuevos plazos para realizar, adoptar y aplicar las estratificaciones socioeconómicas urbanas y rurales en el territorio nacional y se precisan los mecanismos de ejecución, control y atención de reclamos por el estrato asignado.

Ley 1474 de 2011, por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.

Decreto Ley 019 de 2012, Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. Reglamentado por los Decretos nacionales 734 de 2012 y 1450 de 2012.

Decreto municipal 004 de 1998, por el cual se crea la empresa de servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo de Acacías.

Norma técnica Colombiana NTC 6047 de 2013, accesibilidad al medio físico, espacios del servicio al ciudadano en la administración pública.

Acuerdo de Junta directiva de la empresa de servicios públicos de Acacías No.02 de 2011, estatutos de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP.

Resolución 191 de 2010, por la cual se adopta el código de ética para la empresa de servicios públicos de Acacías ESPA ESP.

Resolución 172 de 2011, por medio de la cual se adopta el manual específico de funciones y competencias laborales de la empresa de servicios públicos de Acacías.

Resolución 509 de 2016 por medio de la cual se actualiza la plataforma estratégica de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP.

2.5 Marco Espacial

La investigación se realiza en el municipio de Acacías, Meta, Orinoquía. El cual se encuentra ubicado a 28 km al sur de la ciudad de Villavicencio y a 126 km de distancia de Bogotá D.C.

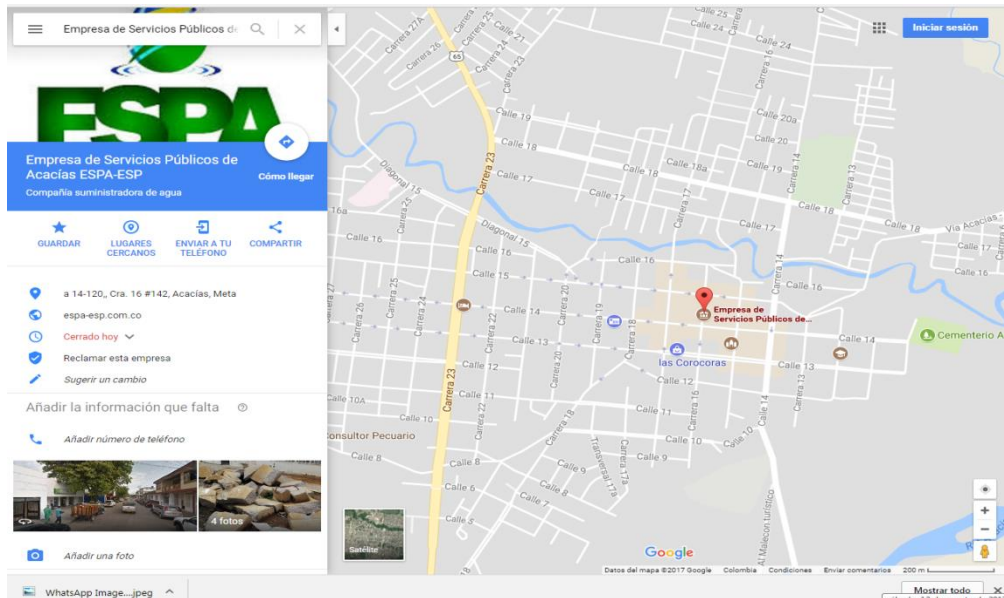


Figura 1. Ubicación sede administrativa Empresa de servicios públicos de Acacías ESP

Fuente: <https://www.google.com.co/maps/place/Empresa+de+Servicios+Públicos+de+Acacías+ESPA-ESP>

Acacías es un municipio que hace parte de los llanos orientales, limita al norte con el departamento de Cundinamarca, al sur con los municipios de Castilla la Nueva y Guamal, al oriente con el municipio de San Carlos de Guaroa y occidente con el municipio de Guamal.

A nivel general, el principal sector económico del municipio de Acacías es el agropecuario; en lo que respecta a industria predominan los procesos artesanales.

En lo que respecta a sus vías de comunicación, posee solo la terrestre; y está enmarcada dentro de la “Ruta del Embrujo Llanero”, que inicia desde Villavicencio hasta llegar a Acacías

en donde se puede apreciar el complejo ganadero “Rosendo Baquero”, la manga de coleo “palma real” y el malecón sobre el río Acacías.

Su zona veredal corresponde a un 16.40% del total de la población y la zona urbana representa un 83.60%.

2.6 Marco Institucional



Figura 2. Logo corporativo Empresa de servicios públicos de Acacías ESP

Fuente: tomado del Manual de identidad ESPA.

El 10 de diciembre de 1997 mediante Acuerdo No. 54 del Concejo municipal de Acacías, se autoriza al Alcalde para constituir una empresa industrial y comercial del municipio para los servicios públicos.

Posteriormente mediante Decreto No. 004 de enero 2 de 1998, se crea la empresa de servicios públicos bajo el nombre de Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Acacías ESP. Inició con 28 empleados y hoy cuenta con 128. Su trayectoria de 19 años en el municipio, ha traído consigo el aporte y trabajo de 14 gerentes que tras su gestión han contribuido a un redireccionamiento y ajuste a la planta de personal con la finalidad de llevar bienestar y calidad de vida a más de 22.000 usuarios del municipio de Acacías – Meta, tal y como lo muestra el portafolio de Servicios de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP 2017. (Ver Anexo 5). Dentro de su objeto social, se encuentra la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo en el municipio de Acacías. Cuya cobertura para el servicio

de acueducto es de 90,2%, alcantarillado 87,5% y aseo 100%. (SIID, 2016). Dado el impacto de la empresa frente a la prestación de los servicios en el municipio de Acacías y su papel como ente descentralizado, se considera desarrollar el presente proyecto aplicado hacia el sistema de servicio al cliente y atención al ciudadano; el cual se desarrolla en la sede administrativa ubicada en la carrera 16 No. 14-28 barrio centro del municipio de Acacías, Meta.



Figura 3. Sede administrativa de la Empresa de servicios públicos de Acacías ESP

Fuente: tomado del Portafolio de Servicios de la ESPA



Figura 4. Área de atención y servicio al cliente

Fuente: Autora del proyecto.

Bajo el Acuerdo 04 de 2011 se adoptaron los procesos y procedimientos de la Empresa de servicios públicos de Acacías con la finalidad de prestar eficientemente los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo; los cuales constituyen el objeto social de la empresa. Dentro de

En sus procesos misionales se encuentra la comercialización de los servicios, del cual se deriva un procedimiento denominado atención a los clientes y/o suscriptores; donde la Empresa de servicios públicos de Acacías desarrolla operaciones de recepción de información verbal o escrita, así como cualquier tipo de requerimiento que el usuario efectúe en materia de servicios e información; lo cual contempla el desarrollo de todas aquellas actividades que den lugar a la satisfacción y mantenimiento del cliente.

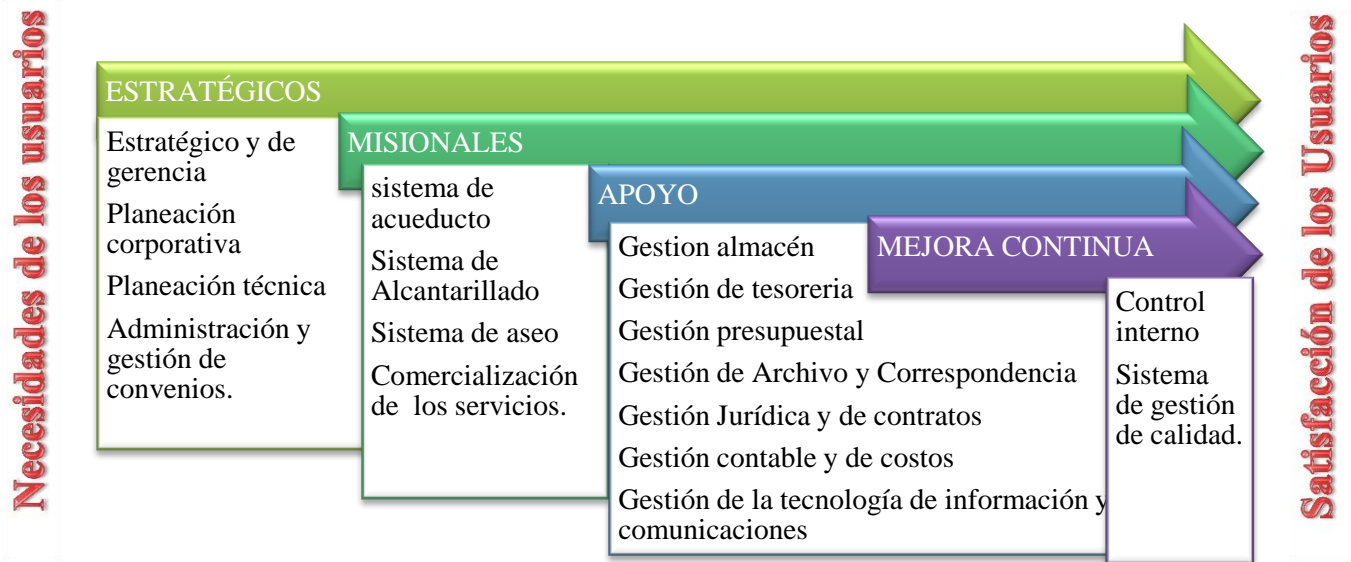


Figura 5. Red de macroprocesos de la Empresa de Servicios públicos de Acacías

Fuente: Manual de procesos y procedimientos.



Figura 6. Proceso de comercialización de los servicios Empresa de servicios públicos de Acacías ESP

Fuente: Manual de procesos y procedimientos.

Bajo el Acuerdo 05 de 2011 se modifica, adopta la estructura organizacional y se establecen escalas de remuneración salarial. Acuerdo que se origina como resultado del estudio de consultoría 010 de 2009 y el contrato No. 067 de 2011, por medio del cual se realiza el estudio técnico de carga laboral basado en el método de estándares subjetivos definido por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Así mismo, mediante el acuerdo de junta directiva No.06 de 2016, se ajusta la planta de personal de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías establecida en el Acuerdo 05 de 2011.



Figura 7. Organigrama Empresa de servicios públicos de Acacías

Fuente: Plan Estratégico ESPA 2014-2018.

Misión: Somos una Empresa Acacireña, prestadora de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo; que trabaja bajo principios de calidad, continuidad, cobertura, conservación ambiental y responsabilidad social, con políticas de buen gobierno.

Visión: La Empresa de servicios públicos de Acacías ESP para el año 2021 será reconocida a nivel regional por la eficiencia, excelencia y calidad de sus procesos en la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo, certificada en los sistemas de gestión integral y cumpliendo con cobertura, calidad y continuidad.

La Empresa de Servicios Públicos de Acacías dentro de su política institucional establece que el compromiso es satisfacer las necesidades de la comunidad mediante la prestación y comercialización de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo con calidad, cobertura y continuidad. (Plataforma estratégica, adoptada mediante resolución No.493 de 2016).

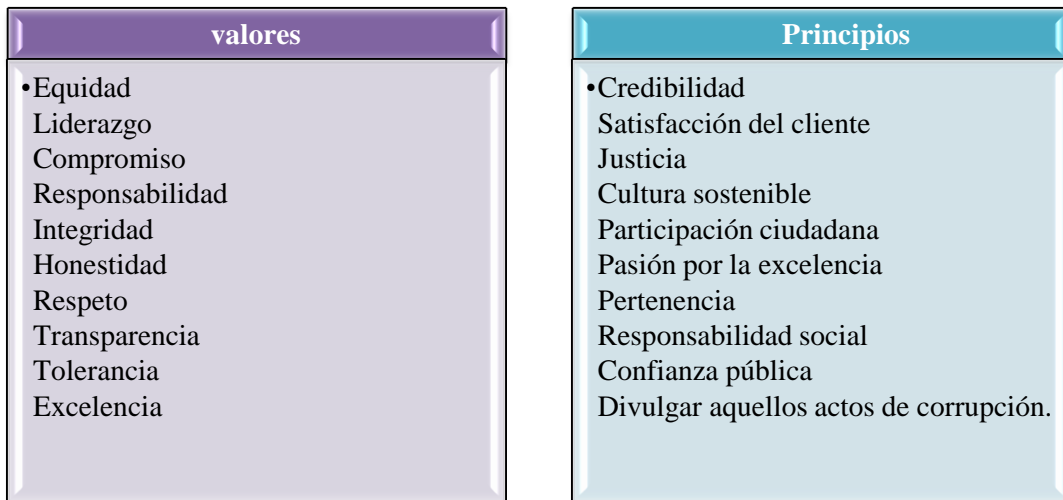


Figura 8. Valores y principios institucionales

Fuente: Plataforma Estratégica ESPA.

3 Diseño Metodológico

3.1 Tipo de Estudio

Para el desarrollo de este proceso se acude a un tipo de estudio descriptivo exploratorio, en consideración de los propósitos del mismo, esto, en razón que los estudios de tipo descriptivo según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), indagan acerca las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. O sea, se trata de un alcance que no pretende conocer sobre la relación entre variables, pues solo buscan recoger información independiente sobre las variables involucradas. Su utilidad está representada en mostrar con precisión las dimensiones del fenómeno que se estudia.

Ahora, cuando se trata de investigar un tema poco estudiado o que no ha sido abordado antes, según los mismos autores Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (Ibíd.) se hace viable asumir el tipo de alcance exploratorio.

3.2 Método de Estudio

Las dinámicas del desarrollo del proyecto, centran la recolección de información en dos elementos esenciales como son: la realización de encuestas a clientes internos y externos que implican un método o enfoque cuantitativo y la observación propuesta en contexto de un enfoque cualitativo; en función de lo cual, el método aplicado en la presente investigación se corresponde con un modelo mixto. Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014).

En la praxis del desarrollo metodológico se pretende a partir de una lista de chequeo poder determinar variables que influyen dentro del sistema de servicio y de atención al cliente, así como su operatividad, existencia de recursos técnicos, humanos y tecnológicos; los cuales

serán insumo para la construcción de una matriz DOFA, De igual manera, se tomará una muestra de clientes tana partir del análisis ponderado de factores internos y externos. Se analizarán parámetros tales como: Instalaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías dentro de las cuales es relevante determinar elementos de tipo ergonómico y logístico, nivel de oportunidad de los clientes, información eficaz y solución efectiva de problemas. Así mismo, verificar la actitud del personal frente a la prestación del servicio, imagen que proyecta, comunicación visual, tono de voz y asertividad en la comunicación, lo que en definitiva influye dentro de la calificación al proceso de servucción.

Además, dado que el objeto de estudio se desarrollará dentro del marco de un proceso misional que desarrolla la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP como lo es la Comercialización de los servicios del cual se deriva el procedimiento “Atención a los Clientes y/o suscriptores”, se verificará el sistema de servicio y atención al cliente así como el cumplimiento de la Empresa frente a la normatividad aplicable para las entidades públicas, empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios en pro de la accesibilidad y transparencia.

Se efectuará un diagnóstico a partir de lo observado y lo encontrado en planes y documentos base que posee la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP y que sean inherentes al proceso de servicio al cliente, posteriormente se efectuará dos tipos de encuestas que enmarcan en nivel de satisfacción tanto de los clientes externos donde se calificará el entorno de la prestación del servicio, imagen personal, accesibilidad, capacidad de respuesta, amabilidad y comunicación, así como empatía. Y los clientes internos, teniendo en cuenta que como individuos involucrados en la organización, interactúan entre sí obteniendo servicios, productos o información requerida para llevar a cabo su labor. Dichas encuesta enmarcará el

grado de satisfacción que tienen los empleados al interior de la empresa frente al desarrollo de sus labores y su relación con el entorno.

3.3 Tipos de Información

Como ya se ha mencionado, el desarrollo del presente trabajo investigativo ha evidenciado la pertinencia de dos tipos de información: Información primaria y secundaria. Instrumentos que permitirán localizar y obtener la información requerida para orientar y direccionar las acciones en pro del cumplimiento de los objetivos planteados.

3.3.1 Información primaria.

Dado que es un proyecto aplicado a la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, se hace necesario recurrir a aquellas fuentes de información que amplíen el objeto social de la empresa, más específicamente todo aquello inherente al sistema de servicio y atención al cliente. Se utilizarán fuentes como: Encuestas que se aplicarán tanto a clientes internos como externos y observación de campo.

3.3.2 Información secundaria.

Para este caso se utilizarán fuentes como: Página web institucional, informes, plan anticorrupción y de atención al ciudadano, registros propios y normatividad vigente aplicable al sistema de servicio y atención al cliente. Dichas fuentes son objeto de interpretación de fuentes primarias, lo que permite hallar documentos más elaborados, con análisis, evaluación e interpretación.

3.4 Técnicas de recolección y análisis de la información

3.4.1 Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Para la recolección de la información se acude, en el caso de la información de tipo cuantitativo, a la técnica de las encuestas mediante cuestionarios aplicados con clientes internos y clientes externos. En lo relacionado a la información de tipo cualitativo la técnica implementada es la observación, para la cual se acude como instrumento a fichas diseñadas en sentido del propósito planteado.

3.4.2 Técnicas de análisis de la información.

Como proceso de análisis de la información se procede a la recopilación de la información obtenida en las encuestas representándola a través de diagramas circulares permitiendo obtener el porcentaje de participación de las variables encuestadas y de esta manera poder efectuar un análisis de contenido.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población.

El criterio sustancial para la selección de la población determinada para este proceso, corresponde a la condición de usuario de la entidad, es decir cliente de ESPA, quienes son el objeto de la gestión de la empresa y, en razón de ello, receptores del impacto de la calidad del servicio. Según la entidad, el número de sus usuarios se establece en 22.000.

3.5.2 Muestra.

La muestra que se tomará es para población finita; por lo que se efectuará el cálculo para las dos poblaciones: Clientes de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP (cliente externo) y los trabajadores de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP (cliente interno), de la cual, conociéndose el tamaño de la población, se efectuará el cálculo del error muestral para

muestras finitas y el cálculo del tamaño de la muestra que, para este trabajo se tomó una población de 22.000 clientes, para el caso de los clientes externos; y para el caso de los clientes internos se tomó una población de 128 trabajadores. Para este cálculo se tomará un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y el coeficiente de confiabilidad corresponde al 1.96. La fórmula que se empleó para el cálculo de la muestra corresponde a:

$$n = Z^2 * P * Q * N / e^2 (N-1) + Z^2 * P * Q$$

Donde:

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z2 = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido: siempre se opera con valor sigma. Véase la tabla de valores de Z.

E = Margen de error o de imprecisión permitido (lo determinará el director del estudio).

Por lo que para el caso de los clientes externos se tomará como tamaño del universo N=22.000. Ahora bien, reemplazando la fórmula quedaría así:

$$n = 1.96^2 * 0.05 * 0.95 * 2000 / 0.05(2000-1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95$$

$$n = 378$$

Es decir que la muestra a utilizar para la aplicación de las encuestas al cliente externo es de 378.

En lo que respecta al cálculo de la muestra para los clientes internos, se tomará como tamaño del universo N = 128, reemplazando la fórmula tendremos que:

$$n = 1.96^2 * 0.05 * 0.95 * 128 / 0.05(128-1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95$$

$$n = 96$$

Es decir que la muestra a utilizar para los clientes internos es de 96.

3.6 Análisis de la Información

3.6.1 De las encuestas.

Las encuestas son una herramienta que permiten obtener información, lo que para este proyecto contribuye a obtener información inmediata, que una vez analizada da lugar a unas necesidades que se pretenden traducir en un plan de mejoramiento para el sistema de servicio y atención al cliente, fortaleciendo de esta manera los procesos a través de estrategias que transformen el panorama de la Empresa de servicios públicos de Acacías ESP.

El objetivo de estas encuestas para los clientes internos, la cual fue aplicada a 96 trabajadores de la Empresa de Servicios públicos de Acacías ESP, es determinar el grado de satisfacción como cliente interno en el desarrollo de los procesos. Para el caso del cliente externo, aplicada a 378 clientes, el objetivo se enfoca en poder determinar el grado de satisfacción del sistema de servicio y atención al cliente de la Empresa de Servicios Públicos de Acacias ESP

3.6.1.1 Clientes externos.

A pesar de su reconocido uso en el ámbito de los estudios de mercado, algunas de las críticas que reciben las escalas Likert, se fundamentan en su complejidad centrada en la transformación de datos ordinales, como también en el posible sesgo dado en quienes responden el cuestionario, por cuanto se ha evidenciado que muchas personas tienden a responder “de acuerdo” en procura de salir rápido de la situación y no generarse tensiones.

En este estudio se han considerado ese tipo de cuestionamientos, como también se consideró que en el país y en la percepción de los ciudadanos se percibe algún grado de resistencia hacia las entidades públicas, algo como un prejuicio que, en mayor o menor grado incide en el juicio de los ciudadanos. Ahora bien, lo antes dicho no podría constituirse en un

limitante insalvable, pues una vez elaborado el cuestionario y subido a la web, además, teniendo en cuenta que el sentido del trabajo es reconocer como perciben los clientes el servicio de la ESPA, que en esencia contiene factores cualitativos y cuantitativos; se propone para el análisis la obtención de valores porcentuales relacionados con la cantidad de personas que responden cada ítem, focalizando esta perspectiva en un acercamiento a la visión que tienen los usuarios acerca de la calidad del servicio, aunque igualmente no deja de estar presente un cierto contenido de sesgo en razón del carácter público de la organización.

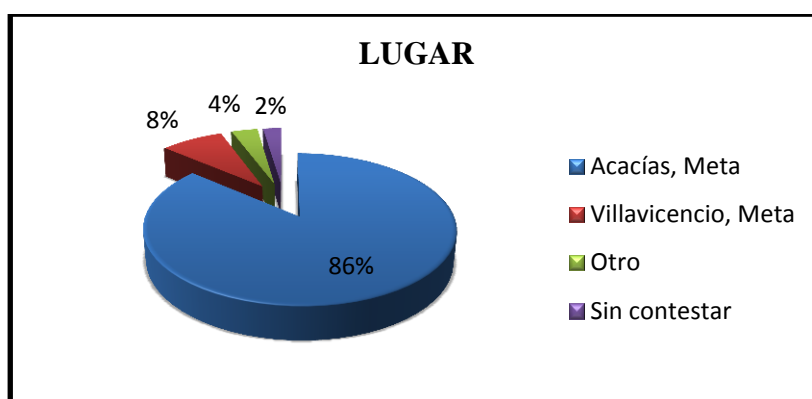


Figura 9. Lugar de diligenciamiento de la encuesta

Fuente: Resultados del estudio

De la *Figura 9.* Lugar de diligenciamiento de la encuesta el total de la población encuestada, el 86% diligenció la encuesta en el municipio de Acacías, seguido por un 8% quienes lo efectuaron en la ciudad de Villavicencio, un 3% lo realizó desde otro lugar y un 2% no respondió. Esto permite inferir que la mayoría de la población se encuentra localizada en el municipio de Acacías, no sin dejar atrás la población que hace uso de los servicios de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías, pero que por razones de diversa índole (trabajo, estudio u otros) se encuentra en la ciudad de Villavicencio.

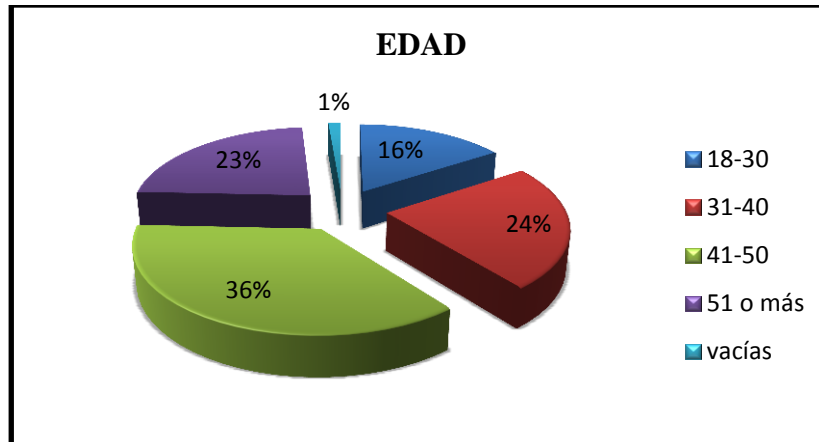


Figura 10. Edad de los encuestados

Fuente: Resultados del estudio.

En la *Figura 10.* Edad de los encuestados, lo que respecta al rango de edades de la población encuestada, se encontró que quienes tuvieron mayor participación fueron los clientes y/o usuarios entre los 41-50 años con un 36%, posteriormente los de 31-40 con un 24%, de 51 o más con un 23% y por último 18-30 con un 16%. Estos resultados reflejan quienes son los usuarios que más se acercan a las instalaciones y han tenido contacto con la Empresa en materia de atención y servicio al cliente.

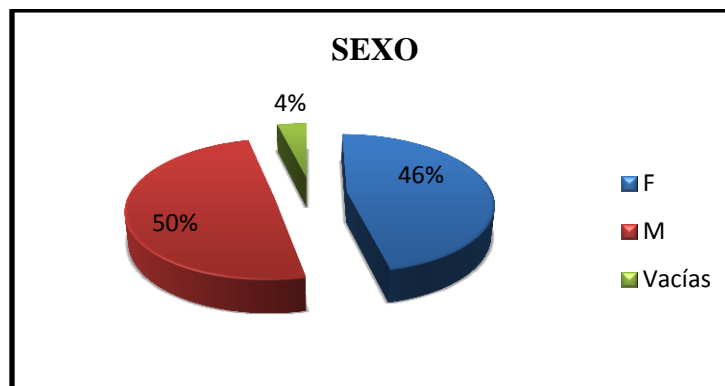


Figura 11. Género de los encuestados

Fuente: Resultados del estudio.

De igual manera, en la figura 11, los resultados demuestran que de la población encuestada, son los hombres quienes más tuvieron participación (50%) y superan a las mujeres por una diferencia no muy significativa (3%), es decir que las mujeres tuvieron una participación del 47%. El 4% de la población dejó vacía esta casilla.

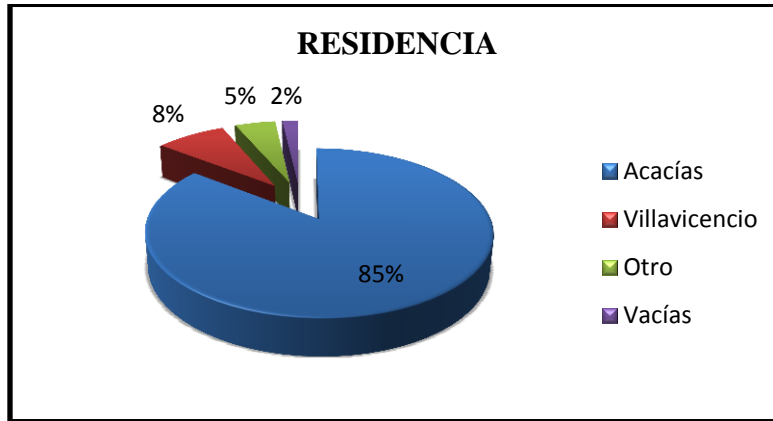


Figura 12. Lugar de residencia de los encuestados

Fuente: Resultados del estudio.

Según los resultados obtenidos en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** Se puede evidenciar que de la población encuestada un 86% reside en el municipio de Acacías, un 8% en la ciudad de Villavicencio, un 5% en otra ciudad diferente y un 2% no respondió. Estos resultados, permiten inferir que existe un 15% de la población que, aunque no resida en el municipio de Acacías, ha tenido ya una experiencia frente al sistema de servicio y atención al cliente, por lo que es imperante tener en cuenta estrategias que contribuyan a una mejor prestación y por ende lograr mayor accesibilidad e interacción del usuario hacia la empresa y viceversa.

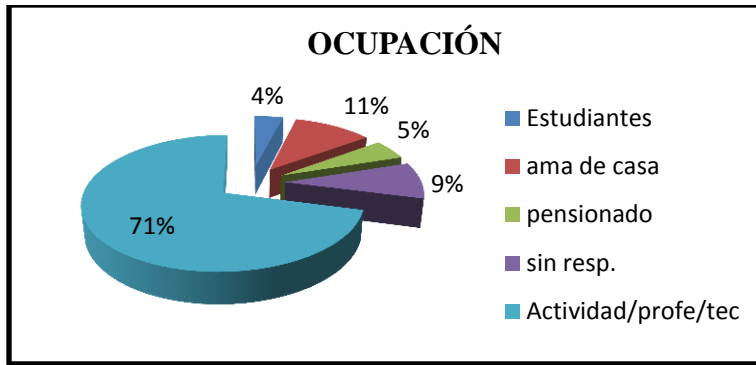


Figura 13. Ocupación de los encuestados

Fuente: Resultados del estudio.

De la población encuestada en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, un 71% corresponde a empleados dedicados a diversas actividades, Profesionales en diversas ramas, técnicos; un 11% corresponde a amas de casa, un 5% clientes y/o usuarios pensionados, 4% estudiantes y un 9% no respondió a esta pregunta. En lo que concierne al nivel de escolaridad se tiene que un 59% de la población encuestada poseen educación media y superior, el 38% estudios básicos y sólo un 2% no posee estudio alguno. Esto permite ver que la comunidad tiene en su mayoría estudios, desarrolla alguna actividad y por ende requiere mayores posibilidades para acceder a nuestros servicios, teniendo en cuenta factores como tiempo, canales de comunicación, transparencia, participación ciudadana, ley anti trámites, entre otros.

Ante el escenario del sistema de servicio y atención al cliente de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, se presentan los siguientes resultados a partir de la encuesta aplicada así:

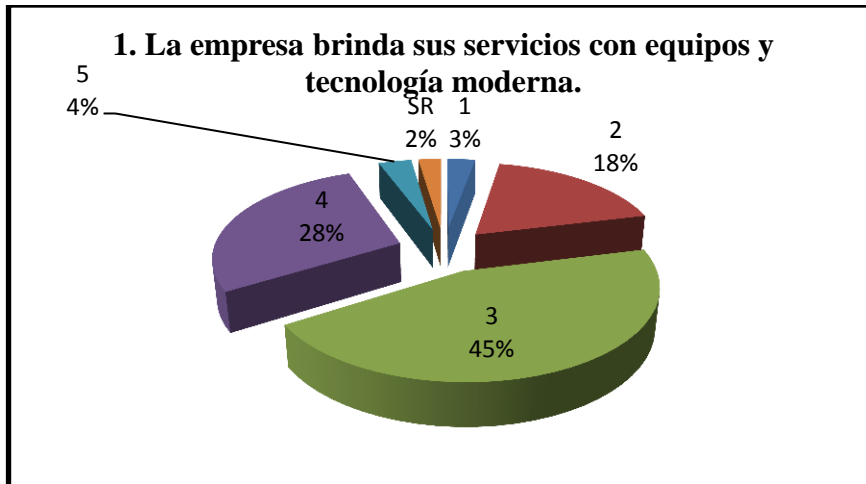


Figura 14. Equipos y tecnología moderna

Fuente: Resultados del estudio.

En relación a los servicios y la tecnología que utiliza la empresa, según la *Figura 14*. Equipos y tecnología moderna, el 45% de los usuarios se encuentra medianamente satisfechos, el 28% se encuentran satisfechos mientras solo el 3% expresa estar muy satisfechos, el 18% insatisfecho y el 3% muy insatisfecho. Deja inferir lo anterior, que la mayoría de usuarios se muestran inconformes frente al tipo de equipos y tecnología que utiliza la empresa, de allí la reflexión acerca de los factores que interesan al cliente y las variables que impactan en pro de su beneficio. Solo un 31% de la población encuestada se encuentra conforme con los equipos y tecnología que infieren en la prestación del servicio al cliente.

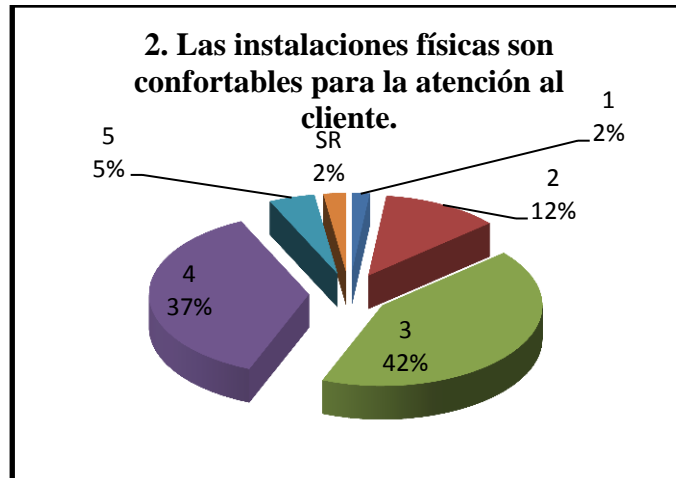


Figura 15. Instalaciones físicas confortables

Fuente: Resultados del estudio.

Similar situación se percibe en cuanto al concepto del usuario sobre si las instalaciones físicas de la entidad son confortables. Aquí el 42% de quienes contestaron el formulario aducen estar medianamente satisfechos, otro 42% estiman estar satisfechos y un 14% responde estar insatisfecho. Es decir, para los usuarios el confort que la sede de la empresa de servicios públicos de Acacías ESP no satisface totalmente las necesidades de los usuarios.

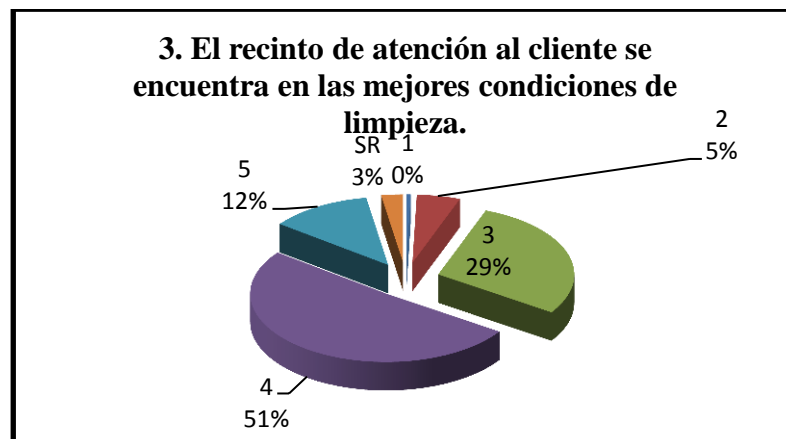


Figura 16. Limpieza recinto de atención al cliente

Fuente: Resultados del estudio.

Con relación al aseo de las instalaciones de atención al cliente, en este ítem, el 29% considera estar medianamente satisfecho, aunque un 51% manifiesta estar satisfecho y un 12% muy satisfecho. Sólo un 6% no está conforme con las condiciones de limpieza. A diferencia de las dos respuestas anteriores, en este ítem se muestra mayor conformidad de los usuarios y aunque existe un porcentaje que aún no se siente satisfecho, se podría reconocer que el espacio de atención a los usuarios generalmente se halla en buenas condiciones de aseo.

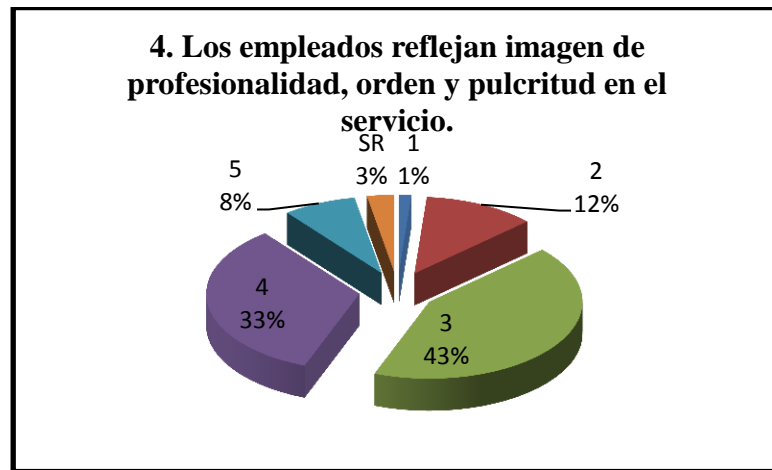


Figura 17. Imagen de los empleados

Fuente: Resultados del estudio.

De otra parte, en cuanto a la imagen de profesionalidad, orden y pulcritud en el servicio por parte de los empleados; los clientes expresan estar medianamente satisfechos en un 43%, insatisfechos un 12% y muy insatisfechos un 1%. Resultados que reflejan atención por cuanto el porcentaje de usuarios satisfechos es del 34% y muy satisfechos un 8%. Es importante denotar que en este ítem infiere de igual manera la imagen de los funcionarios de nivel operativo, surtiendo un efecto objeto del desarrollo de sus labores (recolectores de aseo, operarios de barrido, auxiliares operativos de acueducto y alcantarillado).

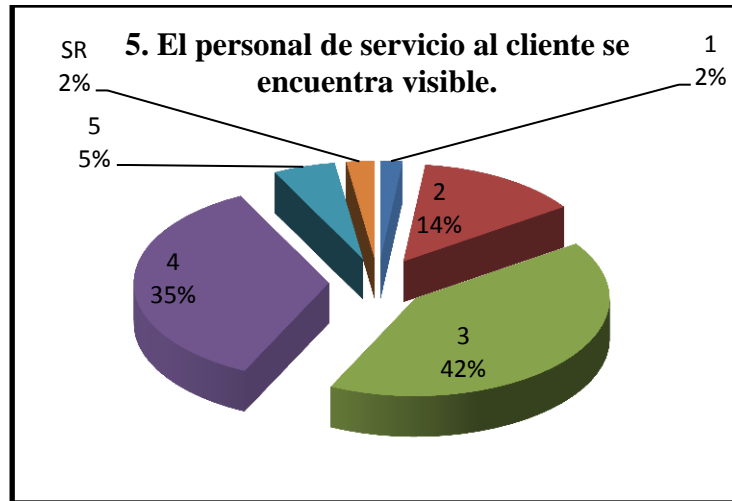
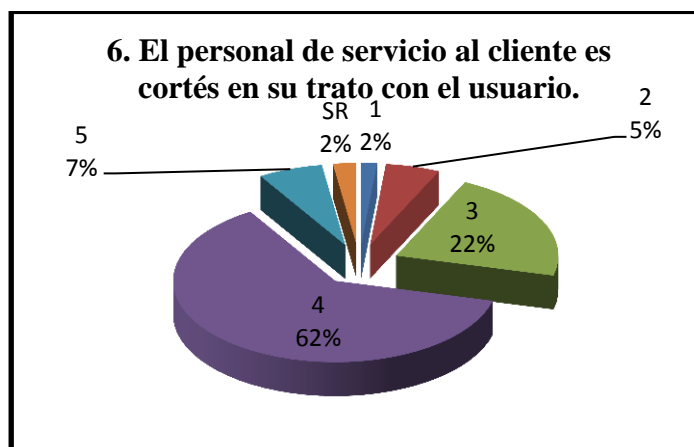


Figura 18. Visibilidad personal de servicio al cliente

Fuente: Resultados del estudio.

Los clientes y/o usuarios califican la visibilidad de los empleados de servicio al cliente mostrando una inconformidad del 16%; así mismo expresan estar medianamente satisfechos con una participación del 42% y solo un 40% se sienten satisfechos. Se infiere que esta situación puede obedecer a fallas en la construcción del área de servicio y atención al cliente, señalización, definición de espacios y reorganización del espacio así como desconocimiento por parte del usuario por fallas en los procesos de comunicación y difusión en torno a los procesos de la empresa.



Fuente: Resultados del estudio.

La cortesía del personal de atención al cliente respecto del usuario refleja una satisfacción del 69%, un porcentaje que supera los ítems evaluados anteriormente. Se encuentran medianamente satisfechos el 22% e inconformes solo un 7%. Resultados que permiten deducir que el personal de servicio al cliente es amable en su trato con el usuario.

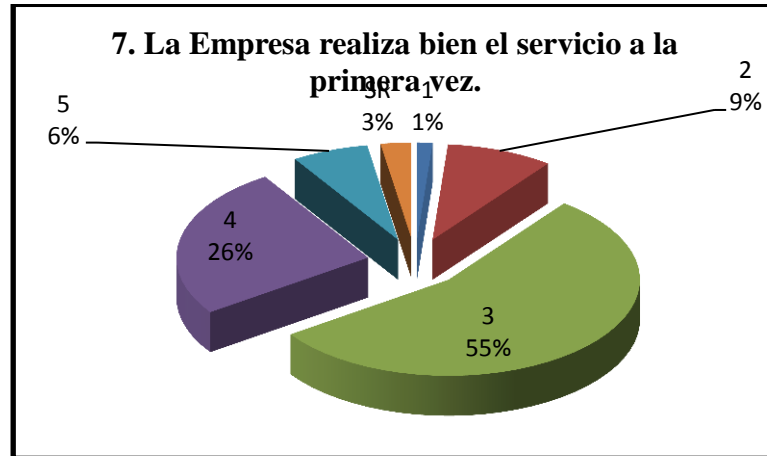
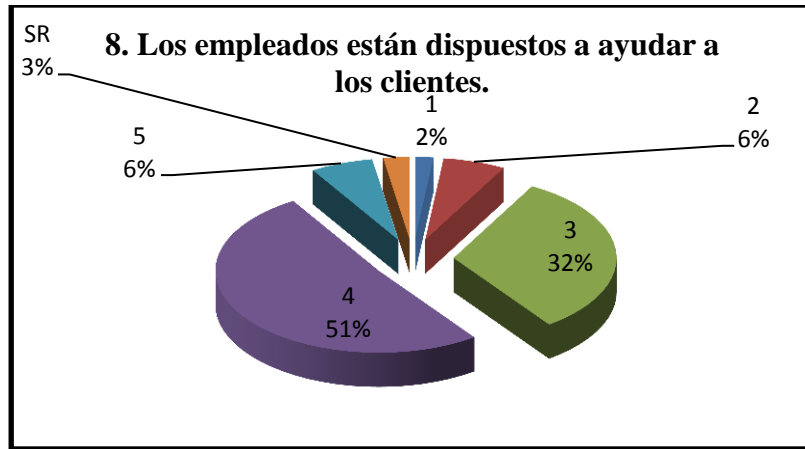


Figura 19. Servicio a la Primera vez

Fuente: Resultados del estudio.

En lo que respecta a si la empresa realiza bien su servicio a la primera vez, se estaría incluyendo ese momento de verdad que tiene el cliente y/o usuario con la empresa ante el sistema del servicio y atención al cliente. De ello se tiene que el 55% de la población encuestada se encuentra medianamente satisfecha, un 32% satisfecha y un 10% insatisfecha. Por lo que se hace necesario reevaluar todo aquello que influye en ese primer momento para que el usuario pueda tener una imagen positiva de la empresa ante la satisfacción de sus necesidades.



2

Fuente: Resultados del estudio

Los empleados de la empresa de servicios públicos de Acacías ESP, en materia de un trato cordial hacia los clientes y/o usuarios, lenguaje utilizado, capacidad de escucha y control de su carácter, así como atención personalizada y comprensión de las necesidades específicas de los clientes, se destaca con porcentajes de satisfacción que se encuentran en un rango desde el 48% al 69%, medianamente satisfechos entre el 21% y el 40%, insatisfechos entre el 7% y el 9%. Lo que permite inferir que el personal de servicio al cliente posee calidad humana, su comunicación es asertiva pero requiere fortalecer sus conocimientos para poder transmitir la información de una manera eficaz y confiable.

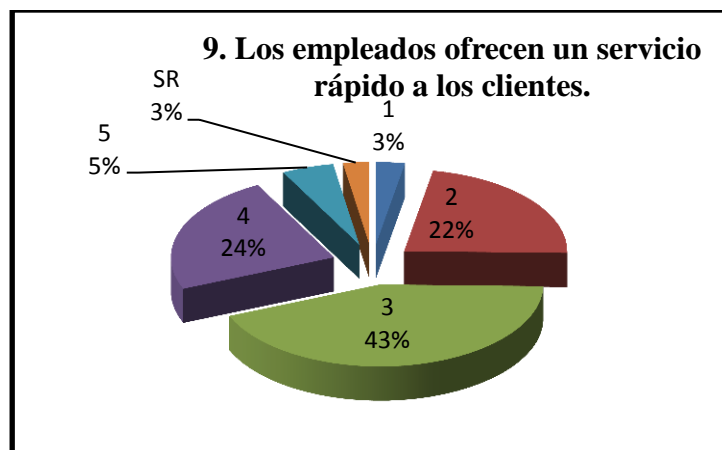


Figura 20. Rapidez en el servicio

Fuente: Resultados del estudio.

En cuanto a la rapidez con la que el personal ofrece el servicio al cliente, es importante tener en cuenta que esta calificación está asociada a variables que interfieren como lo son la tecnología, instalaciones y la comprensión de las necesidades específicas de los clientes. Por tanto, es importante tener en cuenta que la rapidez con la que se atiende el cliente presenta un nivel de satisfacción solo del 29%, un nivel de insatisfacción del 25% y un nivel intermedio del 43%.

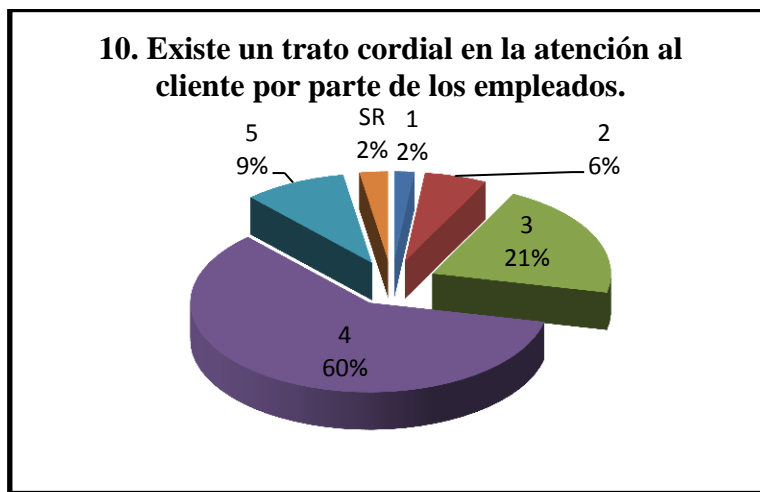


Figura 21. Trato cordial a los clientes

Fuente: Resultados del estudio.

En lo que respecta a la cordialidad hacia la atención al cliente por parte de los empleados de la empresa de servicios públicos de Acacias ESP, el 69% de la población encuestada se siente satisfecha, un 21% medianamente satisfecha y un 8% insatisfecha. Lo que permite inferir que los usuarios en general se sienten bien atendidos, no sin dejar de lado que ese porcentaje que se encuentra medianamente satisfecho e insatisfecho; por lo que se hace indispensable determinar acciones que permitan fortalecer este escenario. Los valores la integridad son un baluarte a la hora de prestar un servicio y atención al cliente.

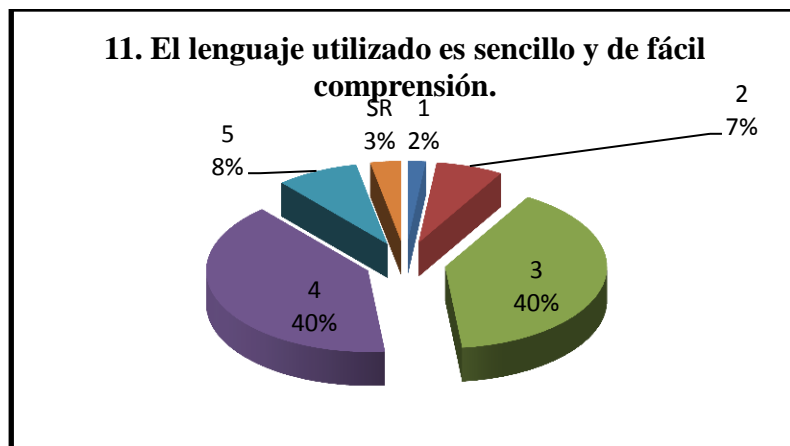


Figura 22. Lenguaje utilizado

Fuente: Resultados del estudio.

El lenguaje como elemento importante dentro de la comunicación hacia el cliente, es símbolo de satisfacción. Por ello, teniendo en cuenta que un 48% se siente satisfecho, un 40% medianamente satisfecho y un 9% insatisfecho, se infiere que es imperante tener presente el lenguaje que se utiliza durante el proceso de servucción, pues ese 40% que se siente insatisfecho es un cliente que no se siente identificado; así como también se denota que no existe caracterización de éste.

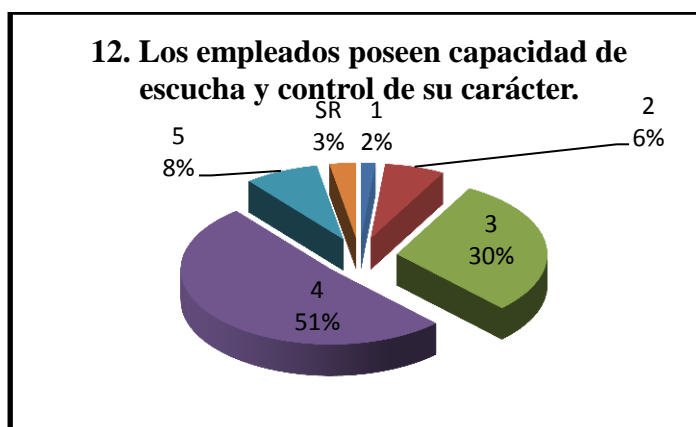


Figura 23. Capacidad de escucha y control del carácter

Fuente: Resultados del estudio.

En lo que respecta a la capacidad de escucha y control del carácter de los empleados, el 59% de la población encuestada manifiesta estar satisfecha, es decir se sienten conformes con la capacidad de recepción que tiene el personal de la empresa y por ende la actitud en el desarrollo del servicio. Un 30% se siente medianamente satisfecho, es decir que de este porcentaje existe una leve conformidad y un 8% se siente inconforme. Esto traduce que hay que trabajar más en los procesos de comunicación y valores, teniendo en cuenta de igual manera el control de las emociones.

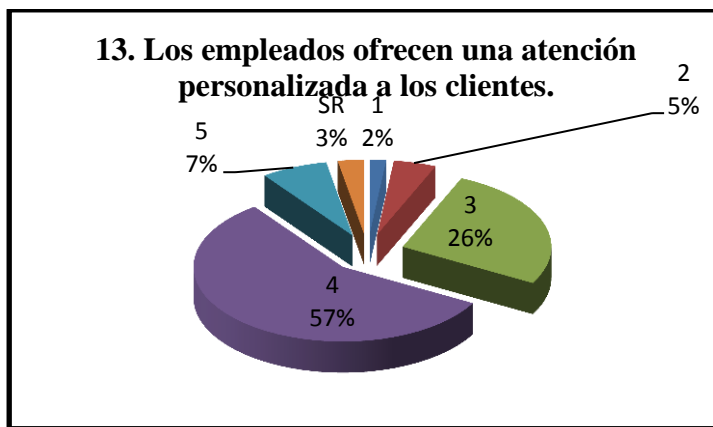


Figura 24. Atención personalizada

Fuente: Resultados del estudio.

Según lo observado en la pregunta 13, de la población encuestada EL 64% manifiestan estar de acuerdo en que sí reciben una atención personalizada; un 26% se siente medianamente satisfecha con la atención y solo un 3% de la población encuestada se siente insatisfecha. Esto permite inferir que la atención en su mayor parte es personalizada, situación que permite individualizar las necesidades y de esta manera centrar los esfuerzos para el cumplimiento de los objetivo.

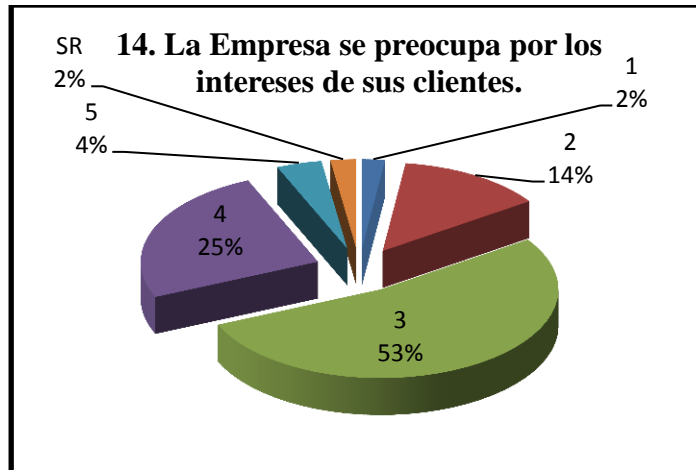


Figura 25. Preocupación por los intereses de los clientes

Fuente: Resultados del estudio.

De otra parte, la calificación para la empresa respecto de si se preocupa por los intereses de los clientes, se tiene que el 29% se encuentra satisfecho, un 16% insatisfecho y un 53% medianamente satisfecho. Estos resultados permiten inferir que para los clientes la empresa no tiene mayor interés en sus intereses; calificación que incluye muchas de las alternativas que debe evaluar la empresa para ofrecer y garantizar una buena atención al cliente dentro del marco del cumplimiento de su plataforma estratégica y la normatividad aplicable como lo es la Ley 142 de 1994 (Régimen de los servicios públicos domiciliarios), Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción) y Ley 1712 de 2014 (Ley de transparencia y derecho a la información pública).

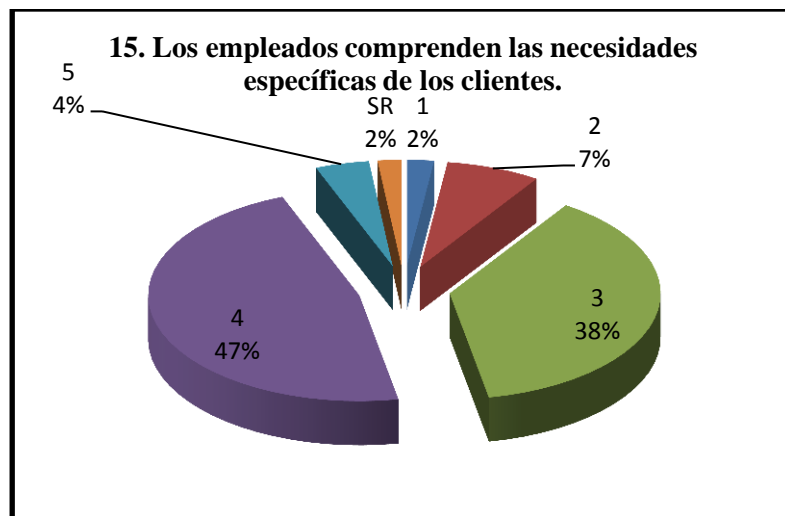


Figura 26. Comprensión necesidades clientes

Fuente: Resultados del estudio.

En este contexto, se puede inferir a partir de los resultados obtenidos en la pregunta No.15 que un 52% de la población siente que sus necesidades han sido comprendidas por los empleados de la empresa, un 38% medianamente satisfechos y solo un 9% insatisfechos. Se podría inferir que el comprender las necesidades es un contexto que va ligado a otras variables, a otros escenarios en los cuales se debe fortalecer la comunicación asertiva y sus canales.

En general es posible inferir de acuerdo a las respuestas de los usuarios que las debilidades más evidentes y que impactan negativamente el sistema de servicio y atención al cliente están concentradas en aspectos como: Equipos y tecnología moderna, e instalaciones físicas confortables, haciendo que el entorno prestacional no cumpla con las necesidades; profesionalidad, orden y pulcritud del personal influyendo en la imagen personal; visibilidad del personal de servicio al cliente, lo que contribuye a que la accesibilidad se vea afectada y por ende el proceso de servucción no se desarrolle acorde a las necesidades de quien solicita y quien

recibe el servicio; la empatía es otro escenario que presenta dificultades, por cuanto la empresa es calificada negativamente respecto de su interés por las necesidades de los clientes. Este contexto enmarca la importancia de comprender las necesidades de los clientes, ofertando una excelente atención que traduzca ese momento de verdad en la mejor experiencia.

3.6.1.2 Clientes internos.

La empresa en el sentido amplio de abarcar todo tipo de empresa, se sustenta en la acción y la gestión de sus empleados, sus perspectivas personales y laborales son vitales y aportan al desarrollo de la entidad. Desde ese punto de vista se diseñó y aplicó un cuestionario mediante el que se procura conocer las representaciones de los empleados frente a la empresa y la calidad del servicio en el ámbito de sus quehaceres laborales.

El cuestionario a los clientes internos sigue la metodología Likert y para su interpretación se asignó cada nivel de respuesta un valor numérico donde 5 y 4 son los más altos, 3 representa un valor neutro (ni de acuerdo, ni en desacuerdo) pero igualmente representa un valor en tanto le da significación, como en el caso de los clientes externos, a la apatía o indiferencia que produce en algunas personas la gestión de la empresa. Los valores 2 y 1 se corresponden con la negación en mayor o menor grado de la calidad de la gestión realizada por la organización objeto del estudio.

Resulta entonces viable referir que se acude a un símil de la evaluación en el sector educativo, en tanto se promedian los valores y se toma dicho promedio como la calificación que el trabajador hace de su empresa desde un contexto multidimensional donde inciden sus perspectivas, motivaciones y relaciones. Incluso se establece para identificar el número de cliente internos por nivel, un modelo con los rangos 0 – 2.9 que involucra los niveles bajos (algo en desacuerdo, muy en desacuerdo) 3 – 3.9 donde se ubican los de ni de acuerdo, ni en desacuerdo;

4 - 4,9 que refleja los que están algo de acuerdo y el 5 como máxima calificación o muy de acuerdo.

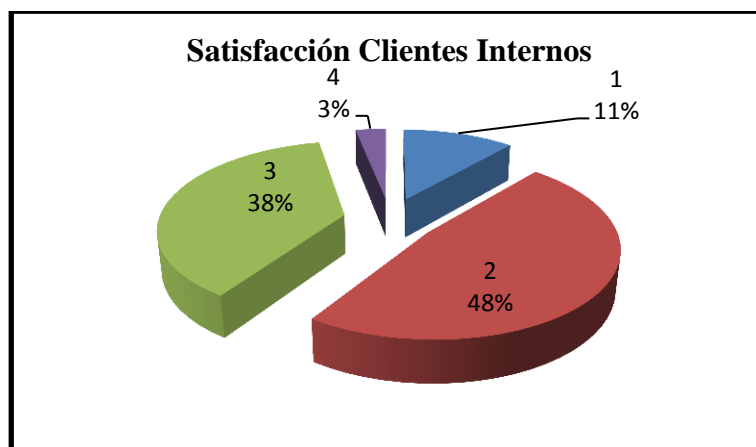


Figura 27. Satisfacción clientes internos

Fuente: Resultados del estudio.

En este espacio del trabajo, se realizaron noventa y seis (96) encuestas y estas y sus respuestas se distribuyen así: En el rango de 0 – 2.9, es decir los que en esencia no aprueban la gestión de la empresa (algo en desacuerdo y muy en desacuerdo), se encuentra once empleados equivalente a un 12%, curiosamente todos se ubican en el ámbito laboral de auxiliar operativo del área de acueducto. En espacio de 3 – 3.9 o de los indiferentes (ni de acuerdo, ni en desacuerdo) se ubican cuarenta y seis trabajadores con una participación del 48%, en el rango de quienes están satisfechos hay treinta y seis personas equivalentes a un 38% y en el de muy de acuerdo, es decir aprueban totalmente la gestión de la empresa se halló tres (3) empleados quienes representan un 3%.

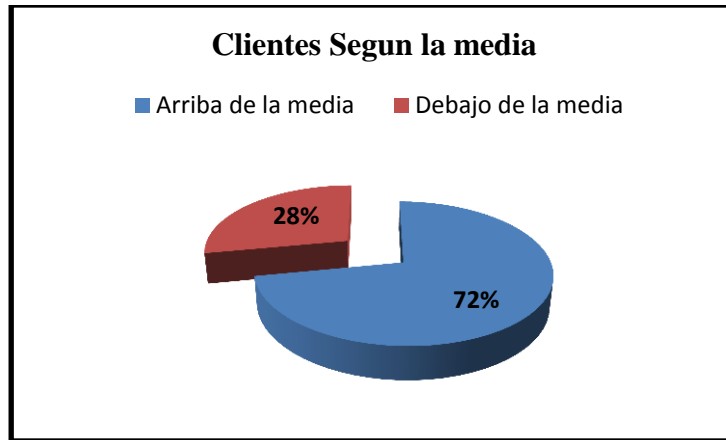
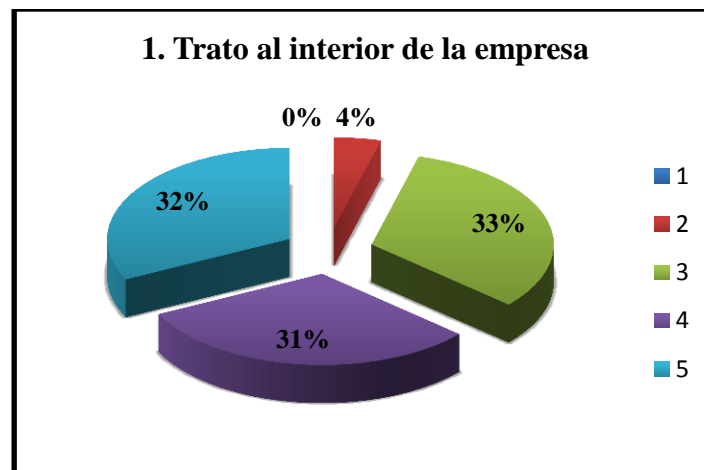


Figura 28. Clientes según la media

Fuente: Resultados del estudio.

En otra perspectiva, Tomando como referente el rango de 3.0 a 3.9 la media se establece en 3,50434783 y de la población encuestada se ubican sesenta y nueve elementos arriba de ella (72%) y veintisiete no la superan (28%).



3

Fuente: Resultados del estudio.

Un 62% de la población encuestada manifiesta estar satisfecha con el trato al interior de la empresa, un 32% medianamente satisfecha y un 4% insatisfecha. Lo que demuestra que el trato al interior de la empresa se ve enmarcado por sus valores y principios, aunque se requiere fortalecer para de esta manera fortalecer la cultura.

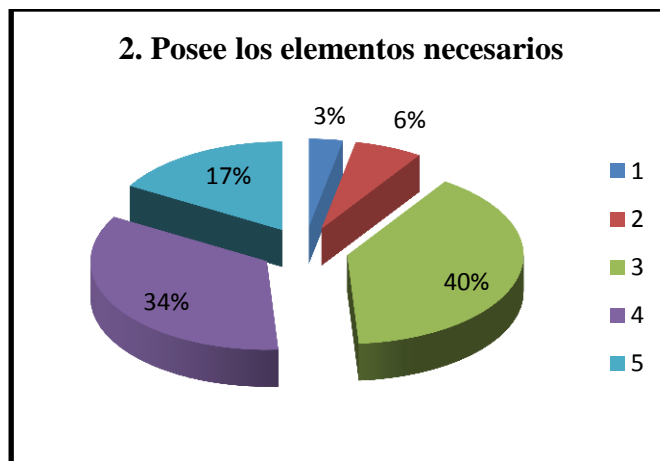


Figura 29. Elementos necesarios

Fuente: Resultados del estudio.

El personal ante los resultados correspondientes a los elementos de trabajo, manifiestan no estar muy satisfechos respecto de los elementos para el desarrollo de sus labores, pues el 50% expresan estar conformes, el 40% medianamente satisfechos, el 6% insatisfechos y el 3% muy insatisfechos.

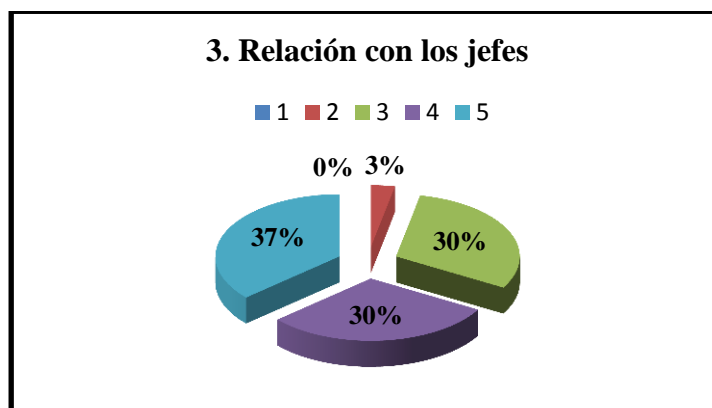


Figura 30. Relación con los jefes

Fuente: Resultados del estudio.

Respecto de la pregunta 3, el 36% de la población manifiesta estar muy satisfecho, el 30% satisfecho y el 30% medianamente satisfecho, solo un 3% se siente insatisfecho.

Resultados que enmarcan fortalecer las relaciones interpersonales.

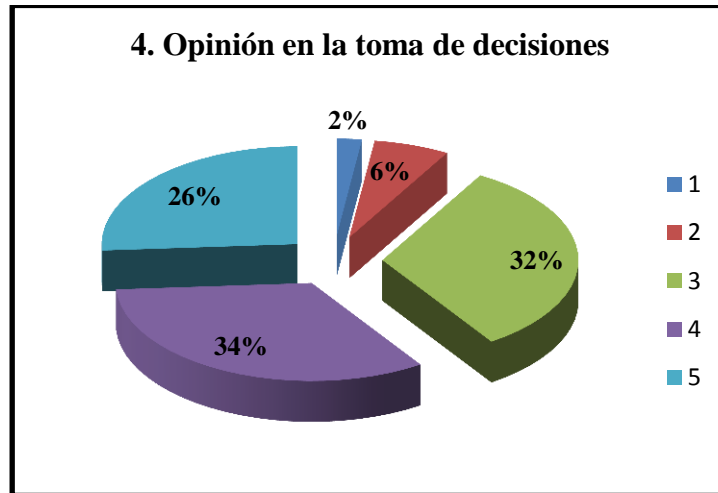
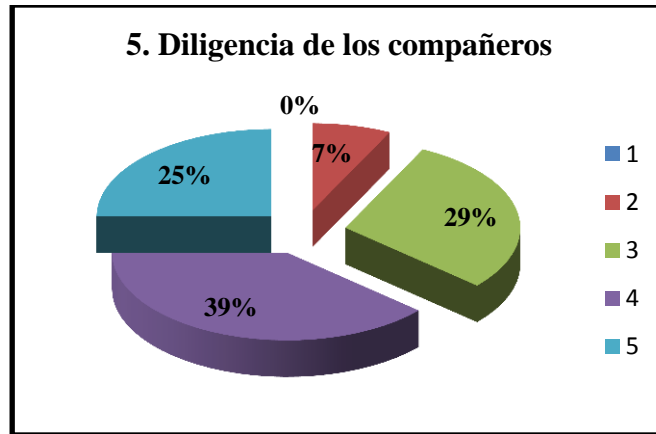


Figura 31. Toma de decisiones

Fuente: Resultados del estudio.

A pesar que el porcentaje de satisfacción supera el 50% es imprescindible generar acciones que puedan mitigar la no conformidad, y de esta manera ser más inclusivos a la hora de la tomar decisiones; pues un 32% expresan sentirse medianamente conformes y un 8% insatisfecho.



4

Fuente: Resultados del estudio.

En lo que respecta a la pregunta 5, la percepción frente a la diligencia de los compañeros frente a los procesos que desarrollan son de un 64% frente a un 29% de la población encuestada que no se encuentra muy satisfecha y un /% que se encuentra insatisfecho.

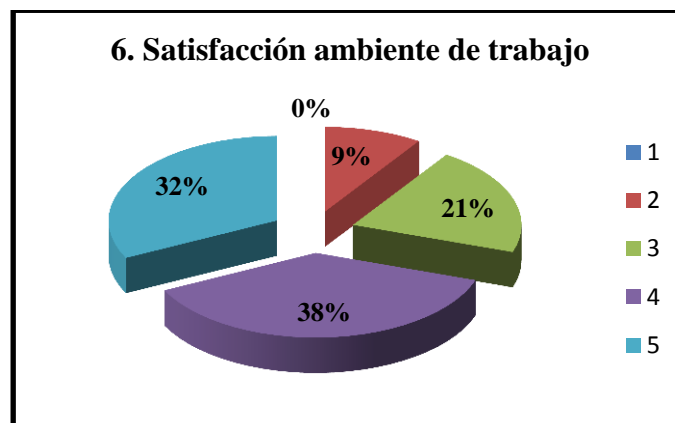


Figura 32. Satisfacción ambiente de trabajo

Fuente: Resultados del estudio.

En lo que respecta a la pregunta 6, Se podría inferir a partir de los resultados que el 70% de la población encuestada se siente satisfecha con el ambiente de trabajo, un 21% se

siente medianamente satisfecho y solo un 9% se sienten insatisfechos. Es decir que el equipo de trabajo de la empresa siente agrado con el ambiente que se vive al interior de la organización, por ende es vital que se continúe trabajando para que ese 9% que se siente inconforme.

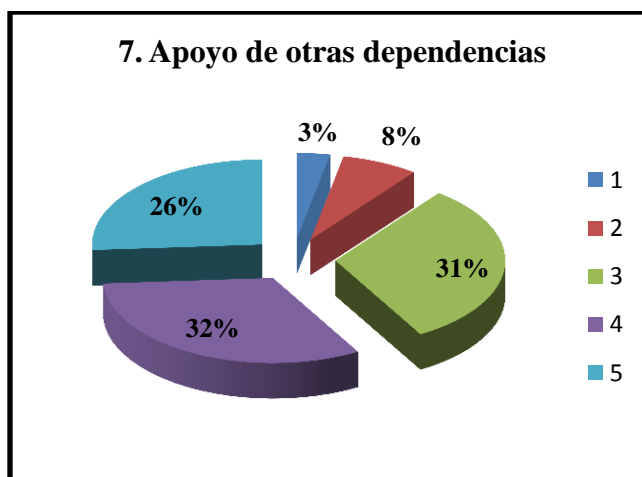


Figura 33. Apoyo de otras dependencias
Fuente: Resultados del estudio.

En lo que respecta a la pregunta 7, pese a que un 56% de la población encuestada manifiesten estar satisfechos con el apoyo de otras dependencias cuando se requiera, es importante tener en cuenta que existe un 31% que no está muy satisfecho y un 10% que se siente insatisfecho. Por ende se denota que es vital reforzar el trabajo en equipo y hacer claridad en el papel de todos al interior de la organización para el desarrollo de los procesos.

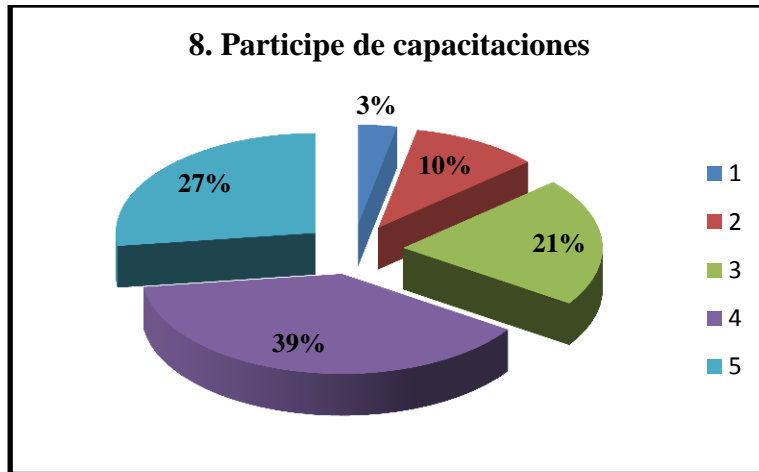


Figura 34. Participación en capacitaciones

Fuente: Resultados del estudio.

En cuanto a la pregunta 8, El 66% de los trabajadores manifiestan haber sido partícipes de capacitaciones que han contribuido al desarrollo de sus labores, sin embargo un 13% se muestran insatisfechos y un 21% medianamente satisfechos.

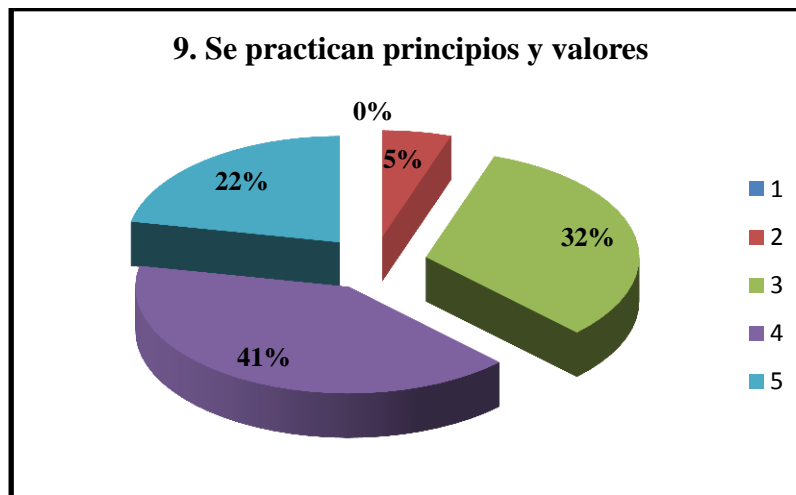


Figura 35. Aplicabilidad principios y valores

Fuente: Resultados del estudio.

Según los resultados de las encuestas, el 41% de la población encuestada siente que los principios y valores son practicados en la empresa y un 22% se siente muy satisfecho; valores que demuestran una sana convivencia. Así mismo, teniendo en cuenta la percepción de otra parte de la población, se hace necesario reforzar las buenas prácticas a través de la aplicabilidad del código de ética, de esta manera el 32% de los que se sienten medianamente satisfechos y aquellos que componen ese 5% que se sienten inconformes, estarían cambiando su punto de vista al ver un impacto positivo en la organización.

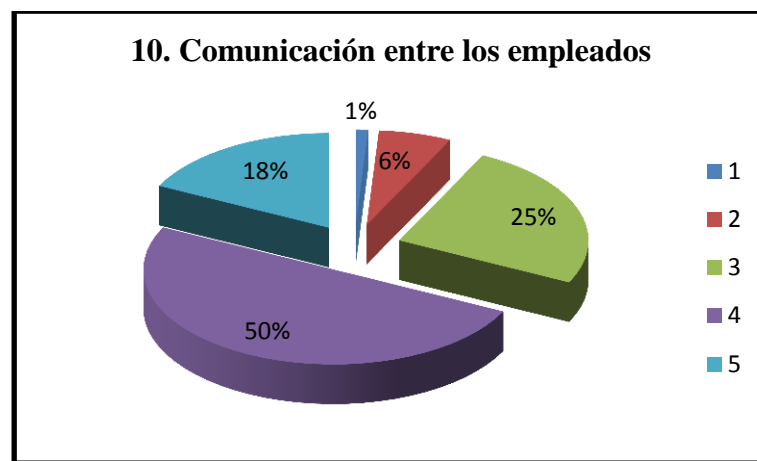


Figura 36. Comunicación entre los empleados

Fuente: Resultados del estudio.

En cuanto a la pregunta 10, el nivel de comunicación a nivel de todos los empleados de la empresa se ve impactado positivamente por un 50% de la población encuestada que manifiesta estar satisfecha y un 18% muy satisfecha. Sin embargo es necesario generar acciones que permitan una comunicación asertiva mejorando las relaciones de todos al interior de la organización; ello dado que un 25% se siente medianamente conforme, un 6% insatisfecho y un 1% muy insatisfecho.

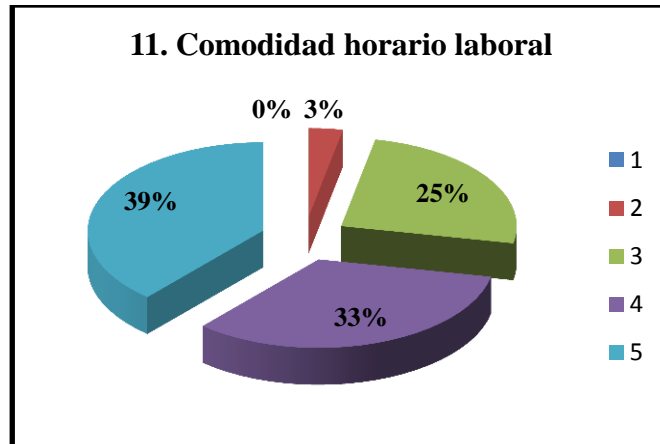


Figura 37.comodidad horario laboral

Fuente: Resultados del estudio.

La comodidad con el horario laboral se ve representada en un 33% que se siente muy satisfecho y un 39% que se siente satisfecho; es decir un 72% gusta de su horario laboral, encontrándose este ítem con la mejor calificación. Un 25% se siente medianamente satisfecho y un 3% insatisfecho; razón por la cual es importante obtener conocimiento de las causas de su inconformidad y de esta manera ser inclusivos con el personal.

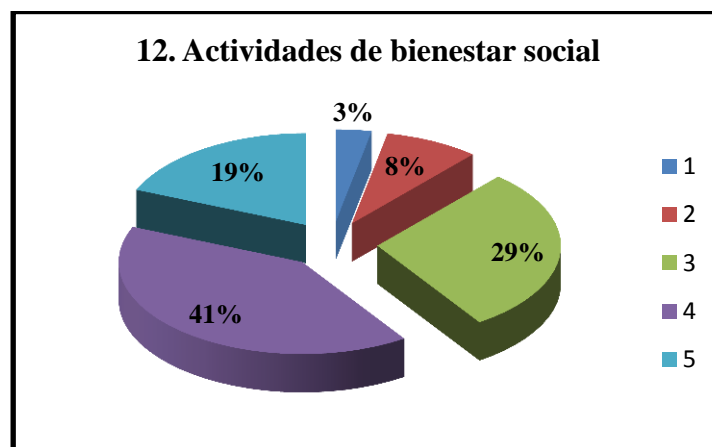


Figura 38. Actividades de bienestar

Fuente: Resultados del estudio.

En lo que respecta a las actividades de bienestar social tal y como se denota en la pregunta 12, un 59% se sienten conformes, aunque un 29% muestran estar medianamente conformes y un 11% inconformes. Estos resultados denotan que hay que revisar las actividades programadas de tal manera que estén contempladas las necesidades del personal, sean vinculantes y posean un correcto desarrollo.

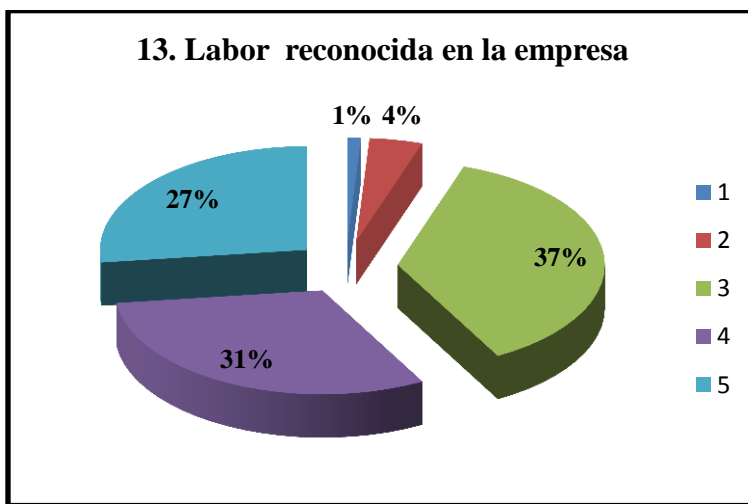


Figura 39. Labor reconocida

Fuente: Resultados del estudio.

Respecto de la pregunta 13, aunque se supera la calificación con un 58% de conformidad, es importante señalar que un 36% se siente medianamente conforme y un 5% inconforme. Es decir, se deben tomar acciones que contribuyan a que la labor de todos y cada uno sean reconocidas, se generen mecanismos que incentiven la autoestima del personal y la satisfacción por el desarrollo de sus labores lo conlleven a entregar más de sí para cumplir con los objetivos.

Puede inferirse entonces que la mayoría de los clientes internos presentan un buen nivel de satisfacción en su relación con la empresa, aunque es vital destacar que su insatisfacción se ve marcada en ítems tales como: Actividades de bienestar social, capacitaciones, apoyo de otras

dependencias cuando se requiere, ambiente de trabajo y elementos necesarios para el desarrollo de las labores con agrado.

3.6.2 La observación

La observación es factor fundamental en todo tipo y enfoque de proceso investigativo. En este trabajo se orientó la observación hacia los procesos y procedimientos, las actitudes y comportamientos de los funcionarios en sus relaciones con el público, sobre todo quienes requieren la atención de la dependencia de atención al usuario; el estado físico de las instalaciones, así como la cantidad, calidad y disponibilidad de equipamiento tecnológico, las percepciones de los usuarios, el cumplimiento de la normatividad y los trascendentes procesos comunicacionales tanto internos como externos.

De lo anterior es posible tener en cuenta que la empresa y sus usuarios sobrellevan tensiones que les afectan mutuamente, pero que causan mayor impacto en la organización. Desde la gestión de esta se percibe procesos y procedimientos administrativos, comunicacionales y de atención al cliente desactualizados, limitantes en el campo de la tecnología y en sus proyecciones de inversión para el fortalecimiento de la entidad, todo lo cual, afecta negativamente la percepción de la empresa frente a los usuario y consecencialmente, genera pérdida de credibilidad como se evidencia en las respuestas al formulario de encuesta y lo corrobora el proceso de observación.

Desde luego no todo lo observado es negativo pues a pesar de las limitaciones tecnológicas, por ejemplo, se percibe interés por trabajar en equipo y, a pesar de la imagen gris que tienen los clientes, se encuentran personas de gran calidad humana al servicio de ESPA, igualmente se observó en los directivos y los empleados amplia motivación e interés por conocer acerca de las circunstancias generadoras de tensiones con propósito de producir respuestas

transformadoras. Puede afirmarse también, que la infraestructura cumple con los requerimientos básicos, del mismo modo, se preparan procesos de adecuación a las disposiciones legales como la Ley 1712 (2014) y de ajustes en el campo de las nuevas tecnologías digitalizadas.

Tabla 1 Fichas de observación

Variables	Observaciones
1. Área de Atención al Cliente.	La Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, se encuentra ubicada en la Carrera. 16 No. 14-28 del municipio de Acacías, donde funciona el área administrativa y las subgerencias de acueducto, alcantarillado y aseo. Dentro del área administrativa se encuentra la oficina de peticiones, quejas y recursos; la cual fue creada mediante Resolución 0034 de 1998 en cumplimiento del artículo 361 de la Constitución Política de Colombia, artículo 153 de la Ley 142 de 1994. Esta dependencia efectúa procedimientos que se encuentran caracterizados dentro del Proceso Comercialización de los Servicios M2P04, como procedimiento Atención a los Clientes y/o Suscriptores -PQRS M2P04001.
2. Formatos.	El área de servicio y atención al cliente, maneja actualmente 3 formatos: Reclamos, quejas y matrículas. La Auxiliar Administrativa de la ventanilla única de correspondencia a través del software Sysman, ingresa la información pertinente al documento que recepciona, detallando asunto, quien lo emite, a quien va dirigido. Posteriormente imprime el radicado para que el usuario tenga constancia de recibido donde va especificada la fecha de recibido, hora, procedencia, destinatario, asunto, anexos y código interno con la finalidad de que el cliente pueda hacer seguimiento a su solicitud a través de éste.
3. Instalación Locativa	La Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, posee un área de espera previa a la atención del personal de Servicio al Cliente, la cual fue diseñada como auditorio y que por necesidad de espacio y control en la atención fue imperioso ajustarla como sala de espera. La sala de espera cuenta con silletería para los usuarios con la particularidad de que la mayor parte no se encuentra en óptimas condiciones. Pese a que es un espacio amplio, actualmente se ve reducido debido al almacenamiento de cajillas y medidores que se encuentran dentro del inventario y que por dificultades de espacio en el Almacén debieron ser ubicados en esta área. En el área de atención al cliente se encuentra una barra que separa el proveedor del servicio del cliente. En esta zona se encuentran adaptados 5 puestos de trabajo de los cuales se utilizan 3, allí se ubica de igual manera el personal de vigilancia quien tiene un computador con visualización de las diferentes áreas a través de las cámaras. Posee un archivador vertical cuyo espacio no es suficiente para la conservación de los documentos propios de la dependencia, por lo que se ve bastantes documentos organizados en cajas y otros apilados en los puestos de trabajo.
4. Horarios.	El horario de atención al público en la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, es de lunes a viernes de 7:15 am a 12m y de 2:00 pm a 5:00 pm. Para el caso de trámites al interior de la entidad, se toma el horario de 7:00 am a 12:00 m y de 2:00 pm a 6:00 pm. Existen excepciones a nivel interno, marcadas por necesidad del servicio y

	cumplimiento de los procedimientos propios de cada área
5. Personal.	<p>En lo que respecta al área de servicio al cliente, actualmente participan:</p> <p>1 profesional de servicio al cliente de libre nombramiento y remoción, cuyo propósito principal según el Manual de Funciones es la administración y el control de las respuestas a los derechos de petición, tutelas, realizando asesoría jurídica en la atención al cliente de la entidad frente al proceso de comercialización de los servicios, haciendo acompañamiento en los trámites que lo requieran.</p> <p>1 Auxiliar Administrativa, vinculada bajo contrato a término fijo: Quien actualmente desarrolla funciones como: Atender a los clientes y recepcionar quejas, reclamaciones, solicitud de reconexiones, matrículas.</p> <p>1 practicante SENA de la modalidad Asistencia Administrativa: Quien apoya en la gestión a la Auxiliar Administrativa y adicional a ello, participa en la elaboración de actos administrativos propios de la dependencia.</p> <p>1 Auxiliar Administrativo: Quien se encuentra adelantando la organización documental del área de PQR, y en determinadas situaciones presta apoyo en la atención a los usuarios.</p> <p>2 trabajadores oficiales del área de Aseo: quienes fueron reubicados por prescripción médica. Se encargan de entregar la ficha de turno al usuario, radicar correspondencia y notificar a usuarios de aquellos actos administrativos que han sido objeto de alguna petición o reclamo, así como aquellas decisiones que se requieran comunicar al usuario y que estén estrechamente relacionadas con la prestación del servicio.</p> <p>1 Auxiliar Administrativo: Quien recepciona toda la correspondencia y la distribuye a cada una de las dependencias.</p>
6. Equipos Tecnológicos.	<p>Esta área posee 5 equipos de cómputo, de los cuales 4 de ellos no poseen óptimo rendimiento. Solo hay una impresora para los 5 equipos que funcionan en esta área. Existe una línea telefónica fija.</p> <p>En la sala de espera se encuentra un televisor, como medio de ambientación para el usuario. Aunque actualmente no es aprovechado para presentar información de tipo institucional.</p>
7. Trámites	<p>En lo que respecta a los trámites que la Empresa de Servicios Públicos desarrolla, se encontró que éstos no están definidos, por lo que su procedimiento no se encuentra debidamente identificado. De igual manera, tampoco se encuentra en el portafolio de servicios y página web institucional.</p> <p>El equipo de servicio al cliente, para efecto de las solicitudes realizadas por los usuarios, ha definido algunos documentos que debe aportar el usuario como requisito; información que entrega y que hace saber mediante notas informales.</p> <p>En el área de servicio al cliente no se encuentra ningún tipo de cartelera informativa</p>
8. Canales de Comunicación	<p>La Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP posee: Página web institucional: www.espa-esp.com.co, cuenta en twitter: @espacacias, Cuenta en Facebook: Espa Esp.</p> <p>Además de ello, cada dependencia posee su correo institucional así como un mecanismo de comunicación al interior de las dependencias a través de BigAnt Messenger.</p> <p>Así mismo cuenta con una línea telefónica: 646 9723 Ext 22, la cual corresponde a servicio al cliente.</p>
9. Información al Usuario	<p>En lo que respecta a información al usuario, se divulga información a través del noticiero Noticias Acacías y Acacías al Mundo, que se transmite por la emisora RCA 88,8 FM. También se efectúa a través de redes sociales y página web institucional en el marco de cumplimiento de la Ley 1712 de 2014 (Ley de Transparencia y Derecho a la Información Pública Nacional) reglamentada por el Decreto 103 de 2015. El Ministerio</p>

	<p>de las tecnologías y comunicaciones a través de la estrategia gobierno en línea, expide una serie de lineamientos que deben cumplir los sujetos obligados y sus excepciones, de estos lineamientos, la Empresa de Servicios Públicos de Acacías en materia de atención al ciudadano si reporta en su página web la existencia de información de la plataforma estratégica y gestión adelantada; aunque dada la matriz de cumplimiento de la Ley de transparencia, la Empresa posee un 20% de cumplimiento.</p>
<p>10. Cumplimiento Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano (Ley 1474 de 2011 y Decreto 2641 de 2012). Matriz Cumplimiento (Ley 1712 de 2014, Decreto 103 de 2015 y Min Tic 3564 de 2015).</p>	<p>En atención a la Ley 1474 de 2011, el Plan Anticorrupción y de Atención al ciudadano, posee inmerso un ítem denominado Mecanismos Para Mejorar la Atención al Ciudadano. La Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, ha propuesto en su plan "optimizar el desarrollo de los trámites y servicios prestados por la Empresa de Servicios Públicos de Acacías E.S.P. en pro de la accesibilidad y satisfacción de la comunidad, en cumplimiento de lo enmarcado en la Política Nacional de Servicio al Ciudadano, liderado por el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano". Allí se contemplan acciones encaminadas al desarrollo institucional, cultura empresarial y fortalecimiento de los canales de atención como mecanismos de transparencia y acceso a la información; de las cuales no ha efectuado un avance representativo, puesto que de las 8 acciones a emprender, solo se han avanzado 3.</p> <p>En materia de publicidad y accesibilidad, la página web Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP carece de elementos propios de la estrategia Gobierno en línea y otras directrices que emana la Ley 1712 de 2014, Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional así como el Decreto Min Tic 3564 de 2015</p>
<p>11. Servucción</p>	<p>Dentro de las operaciones que desarrolla la Empresa de Servicios Públicos de Acacías se encuentra:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El cliente: Dada la demanda de los servicios públicos a cerca de 22.000 usuarios, la Empresa actualmente no tiene caracterización de su población, por lo que le es difícil determinar cuáles son sus necesidades y expectativas. De igual manera, no se tiene un documento base que permita conocer cuál es el sentir frente al sistema de servicio y atención al cliente. 2. Soporte Físico: Para el desarrollo del servicio la Empresa cuenta con 3 espacios, dentro de los cuales se encuentra la sala de espera, el área de peticiones, quejas y reclamos; así como la ventanilla única de correspondencia. Áreas que requieren de una logística para atender a los usuarios ante sus diversos requerimientos, incluyendo el aseo de las instalaciones, mantenimiento de equipos, prevención en la atención ante posibles contingencias por el uso de la sala de espera en capacitaciones al personal interno. 3. Personal de Atención al cliente: Ante el desarrollo del servicio, el personal que se encuentra actualmente efectuando la atención personalizada, no posee competencias en servicio al cliente. 4. Servicio Interno: Dado que el desarrollo del servicio incluye la participación de varios actores al interior de la organización; en la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, a través de la auxiliar administrativa que se encuentra en la ventanilla única de correspondencia, se empodera para que verifique el cumplimiento de los requisitos y a su vez direcciona todas aquellas solicitudes que llegan y que requieren del apoyo técnico. <p>El trabajo en equipo, es un concepto que se maneja en la organización, razón por la cual a través de mesas de trabajo y comités se evalúan las acciones y se proponen soluciones.</p>

-
5. Diseño e Innovación: La Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, posee un diseño tradicional. Los recursos financieros han sido un factor determinante a la hora de efectuar mejoras que den lugar a un proceso más innovador. El aprovechamiento de los recursos técnicos que se tienen, no han sido maximizados.
-

3.6.3 Análisis Estratégico

Planear es una actividad que requiere contar con información adecuada, de manera que se tenga un real conocimiento de las condiciones generales que están incidiendo en la gestión de una empresa o entidad; desde lo cual, además, se plantean las estrategias a implementar para la optimización de los procesos y productos de la organización, en otras palabras, al contar con información válida y oportuna, se tiene la posibilidad de proyectar procesos de planeación estratégica que permitan optimizar de manera continua la gestión de la organización y su consecuente desarrollo.

Toda empresa enfrenta en el desarrollo de su gestión institucional y administrativa factores tanto internos como externos que inciden de diversa forma en el desarrollo de la empresa. Dichos factores, además de su procedencia, como se menciona antes; también se caracterizan por sus impactos, en tanto se constituyen en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, condiciones que las ciencias administrativas han tomado como fundamentos orientadores para el análisis de las condiciones generales de la empresa y a la vez guías para la toma de decisiones en relación a la fijación de estrategias pertinentes al establecimiento de políticas de respuesta al diagnóstico que se haya formulado en función del análisis anteriormente referido.

Este trabajo, orientado, además del compromiso académico, a la búsqueda de propuestas de apoyo al mejoramiento de la calidad del servicio que oferta la empresa de servicios públicos de Acacías –ESPA- incluye, en el ámbito de este apartado del mismo, un proceso de análisis

estratégico, cuyo documento se haya en los anexos, el cual, mediante matrices EFI y EFE (evaluación de factores internos y externos, respectivamente) permitió obtener una visión diagnóstica y un acercamiento a la realidad de la empresa ESPA. Contribuye todo ello, junto a la información recabada mediante el proceso de observación y las encuestas, a la constitución de insumos que fundamentan las recomendaciones de apoyo a un inherente plan de mejoramiento de la gestión de la empresa.

Para el desarrollo del referido análisis estratégico, se acudió a la determinación de factores internos, donde fueron seleccionados cinco factores inherentes a las fortalezas y cinco vinculados a las debilidades, luego se le otorgó a cada elemento seleccionado un peso entre 0.0 y 1.0, según su importancia y una calificación que va de 1 a 4 de acuerdo con la fuerza de su respuesta, donde 1 es una respuesta mala, 2 la respuesta se corresponde con la media, 3 la respuesta está arriba de la media y 4 la respuesta es superior. Rodríguez (2005). De manera similar, se procedió con el análisis de los factores externos, desde luego, enfocado en las oportunidades y amenazas.

Tabla 2 Matriz MEFI

	FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS	Trabajo en equipo	0.18	4	0.72
	Horarios amplios de atención al público	0.06	3	0.18
	Calidad humana	0.16	4	0.64
	Ubicación estratégica de sede administrativa	0.08	3	0.24
	Administración motivada al mejoramiento	0.12	4	0.48
	Subtotal Fortalezas			

DEBILIDADES	FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	Personal no capacitado en servicio al cliente	0.15	1	0.15
	Proyección de la inversión en fortalecimiento	0.05	1	0.05
	Necesidad de acoples a la ley 1712/2014	0.05	2	0.10
	Procesos y procedimientos desactualizados	0.10	1	0.10
	Requerimientos renovación tecnológica	0.12	2	0.24
Subtotal debilidades				0.64
Total peso ponderado (por arriba de la media)				2,9

El promedio ponderado es 2,9, es decir supera la media. De otra parte se denota que las fortalezas superan las debilidades en 1.62; resultados que traducen en la capacidad que posee la empresa al responder activamente ante las posibles debilidades gracias a las estrategias que fortalecen la entidad. En este escenario, la Empresa de Servicios Públicos de Acacías se encuentra medianamente fortalecida y preparada, debiendo tomar acciones que den consecución a la capitalización de las fortalezas internas y contrarresten las debilidades.

Tabla 3 Matriz MEFÉ

OPORTUNIDADES	FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	Capacitación del personal de Servicio Cliente	0.14	4	0.56
	Aprovechamiento recursos y reorientación de procesos	0.08	3	0.24
	Ajustes a las disposiciones legales	0.06	2	0.12
	Acudir a modelado de procesos en la plataforma SUIT	0.08	2	0.16
	Convenios con gobierno municipal para fortalecimiento recursos tecnológicos	0.10	1	0.1
Subtotal oportunidades				1.18

	FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
AMENAZAS	Desactualización mecanismos divulgación y tramites	0.10	2	0.2
	Pérdida de credibilidad	0.14	4	0.56
	Tiempos inadecuados en atención y respuesta	0.10	2	0.2
	Percepción negativa en los clientes	0.08	3	0.24
	Sanciones por entes de control oficiales	0.12	4	0.48
	Subtotal Amenazas			1.68
	Total peso ponderado (por arriba de la media)			2,86

El promedio ponderado de la MEFE es 2.86; aunque supera la media, el peso ponderado de las oportunidades se encuentra por debajo de las amenazas en un 0.5. Este escenario permite inferir que la empresa debe centrar sus esfuerzos por aplicar estrategias que capitalicen las oportunidades externas y se mitiguen las amenazas.

Tabla 4 Matriz DOFA.

	EXTERNAS	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de los recursos y reorientación de los procesos. • Capacitación en servicio al cliente. • Pasantías de estudiantes de nivel técnico y profesional como fortalecimiento institucional. • Apoyo interinstitucional con la administración municipal frente al desarrollo de las TIC'S. • Certificación en competencias laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sanciones disciplinarias por parte del Ministerio Público. • Pérdida de credibilidad. • Percepción ante la falta de diseño e innovación. • Investigación por la Superintendencia de Servicios Públicos domiciliarios. • Sanciones por tutelas y silencios administrativos positivos. • Pérdida del archivo de gestión.
DEBILIDADES	DO	DA
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos y procedimientos desactualizados. • Personal no capacitado en servicio al cliente. • Falencias en la infraestructura física de acuerdo al proceso de servicio al cliente. • La distribución de los espacios y ambientación no se encuentran en función del cliente. • No existe digiturno. • No hay publicación de información de interés al usuario en la sede. • No se encuentran definidos los trámites. • Proyección de inversión en fortalecimiento. • Incumplimiento de la ley 1712 de 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyectar los recursos requeridos para el fortalecimiento del sistema de servicio y atención al cliente. ✓ Gestionar capacitación y obtener certificación en competencias laborales. ✓ Efectuar convenios con universidades para adelantar acciones de mejora en el área de Servicio y atención al cliente. ✓ Rediseñar la página web en cumplimiento de la ley 1712 de 2014. ✓ Adelantar el proceso de modelación de trámites ante la plataforma SUIT. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A través de las TIC'S fortalecer los mecanismos de divulgación y trámites que efectúa la Empresa. ✓ Generar un plan de servicio al cliente que enmarque el cumplimiento de la normatividad aplicable. ✓ Generar un contrato que contemple diseño, innovación, redistribución y aprovechamiento del espacio enfocado al cliente. ✓ Adquirir el mobiliario necesario para el aseguramiento del archivo de gestión.

FORTALEZAS	FO	FA
<ul style="list-style-type: none"> • Estratégica ubicación de la sede administrativa. • Software que permite procesar las solicitudes. • Equipos de cómputo para la atención al cliente. • Amplio horario de atención. • Televisor como medio de ambientación. • Amplios canales de comunicación. • Trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser líder en el servicio y atención al cliente. ✓ Personal calificado. ✓ Empresa a la Vanguardia de la tecnología. ✓ Alta credibilidad. ✓ Reducción de trámites. ✓ Empresa abierta y formadora. ✓ Desarrollo de Nuevos Talentos. ✓ Personal íntegro con empoderamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rediseño de las instalaciones físicas. ✓ Inclusión de pantallas inteligentes. ✓ Adaptación de pantallas como punto de información y digiturno. ✓ Software versión Premium. ✓ Reducción de tiempos de atención y respuesta. ✓ Maximización de procesos transversales.

3.7 Resultados preliminares del trabajo

La información obtenida permite determinar los resultados alcanzados, objeto primordial, entre otros, de los procesos investigativos. Con este objeto se muestra relevante recordar la relación de este apartado con los objetivos del proyecto en función del alcance de los mismos.

En esa panorámica, como antes se ha mencionado, el primer propósito del trabajo está enfocado en la obtención de una visión diagnóstica acerca del servicio de atención al cliente de la empresa de servicios públicos de Acacías. La información lograda mediante los procesos de observación y los cuestionarios a clientes internos y externos se constituyó en insumo para el alcance del propósito planteado, fue así como se visibilizó el estado de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que inciden en la gestión de la empresa, es decir se alcanzó reconocimiento de sus contextos internos y externos, así como su efectos.

La evaluación de los factores internos y externos, fundamenta la formulación del análisis estratégico, documento inmerso en los anexos, el cual caracteriza la situación de la empresa, es decir produce un diagnóstico orientador de la toma de decisiones, el diseño de estrategias y la formulación de políticas administrativas en la empresa, con objeto del mejoramiento integral de su proceso de servicio y atención al cliente o, como se denomina hoy, la servucción.

En sentido consecuente se logra caracterizar el sistema de servicios y atención al cliente de la empresa ESPA y, en el ámbito de dicha caracterización, el tipo de relación de la entidad con sus clientes externos e internos, es decir las tensiones, incertidumbres y perspectivas que se dan entre diversos actores, quienes desde sus respectivos roles contienen un alto grado de trascendencia, finalmente se trata de una relación, o sea una correspondencia que los integra, en tanto que la empresa se sustenta en sus clientes y estos requieren del servicio o producto que la

organización genera, sin olvidar que los intermediarios en el intercambio de productos o servicios son los empleados.

Desde la anterior visión, vale destacar la relevancia del servicio el cual está presente en todos los momentos y espacios que se producen en la relación antes mencionada.

Lamentablemente el país no ha fortalecido una cultura en este campo, por el contrario hay quienes todavía creen que el servicio es un doblegar de la dignidad de la persona ante quien lo requiere, cuando por el contrario es factor importante y vital en los procesos tanto de producción, como de servucción. Un servicio de calidad precaria o deficiente delimita, retarda e incluso destruye las posibilidades de desarrollo de la empresa con todo lo que ello representa en contra del desarrollo personal de empleados, clientes y las comunidades en general. Todo fracaso empresarial impacta negativamente la economía y el desarrollo social sostenible.

No se pretende una propuesta sombría al respecto, pero es muy impactante que una empresa de servicios públicos, cuyo target o mercado de objetivos está compuesto por todos los miembros de su comunidad; presente debilidades como no contar con empleados capacitados en el campo de la atención al cliente, no disponer de un elemento tan básico hoy como es el digiturno, que no reduce los tiempos de espera pero al menos los aliviana de tensiones. Otro aspecto visible, muy visible se relaciona con las precariedades en tecnología, en procesos comunicacionales tan vitales en la proyección de la empresa. En torno a estas circunstancias, se ha evidenciado la pérdida de credibilidad de la empresa, el incremento de percepciones negativas en los usuarios frente a la empresa, así como indiferencia, apatía e incluso resentimientos. ¿Cuál es el resultado de todo esto? Clientes insatisfechos es la respuesta.

Desde luego las dificultades no son perpetuas y, en el ámbito de las ciencias administrativas, se promueve que éstas se han de convertir en oportunidades. Precisamente este

trabajo ha encontrado la ocasión de contribuir a que la empresa objeto del mismo pueda superar debilidades y enfrentar amenazas, así como potencializar fuerzas y obtener lo mejor de las oportunidades mediante la formulación de un plan de mejoramiento del servicio de atención al cliente que bien puede señalarse como resultado esencial de este proceso. Destacándose que la socialización pertinente abarca periodos que se extienden más allá del compromiso académico.

4 Propuesta Mejoramiento para el Sistema de Servicio y Atención al Cliente de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías, Meta.

Como estrategia ante el escenario que se evidenció respecto del sistema de servicio y atención al cliente, se efectuará una propuesta a la Empresa de servicios públicos de Acacías ESP que permita a partir de unas variables fortalecer sus procesos y por ende orientar los esfuerzos con la finalidad de convertirse en una Empresa altamente eficiente, transparente, inclusiva y asertiva.

A partir del análisis del producto obtenido en las encuestas, así como lo captado a través de la observación, se evidencian escenarios dentro de los cuales se encuentran:

4.1 Situación:

- ✓ Entorno prestacional afectado por variables inmersas en la prestación del servicio:

Los equipos y la tecnología no están a la vanguardia de las necesidades y las instalaciones no son lo suficientemente adecuadas para la prestación del servicio y atención al cliente. Esto conlleva a insatisfacción del personal de la ESPA frente a demora en el proceso con el equipo, posición frente al usuario, tiempos y movimientos innecesarios.

- ✓ Amenaza de la Credibilidad Institucional.

Deficiencia en la imagen, orden y pulcritud del personal de servicio y atención al cliente.

Lo que concluye con clientes insatisfechos ante el orden en la presentación personal, lenguaje utilizado e inseguridad por desconocimiento de la información frente a la prestación del servicio.

- ✓ Los clientes no poseen garantía frente a la accesibilidad del sistema de servicio y atención al cliente.

La ubicación del personal de servicio al cliente no es lo suficientemente visible. Los trámites en línea se ven afectados por no estar inscritos ante el Sistema único de Información de Trámites. Lo que conlleva a tener clientes desorientados y con desconocimiento de los documentos requeridos para el trámite a desarrollar.

- ✓ Empresa desactualizada frente a la estrategia de Gobierno en línea.

La página web institucional no cuenta con los parámetros de la Ley 1712 de 2014 "Ley de transparencia y derecho a la información pública" y la Insuficiencia de recursos financieros no ha permitido la adquisición de un rediseño de la página web institucional.

- ✓ Cliente interno insatisfecho.

Personal sin los elementos necesarios para el desarrollo de las labores con agrado. Lo que conduce a improductividad e insatisfacción de los clientes ante las falencias que posee el Plan anual de adquisiciones para asegurar los recursos necesarios.

- ✓ Archivo de gestión vulnerable.

La inexistencia de archivadores suficientes, espacio para la ubicación de estos y conservación del archivo documental, son variables que dan lugar a Pérdida de información, demora en los trámites, contaminación visual y posibles sanciones.

Tabla 5 Propuesta Plan de mejoramiento al sistema de servicio y atención al cliente.

Objetivo: Efectuar una propuesta que fortalezca las variables evaluadas a través de las encuestas y que den lugar a una mejora continua en pro de la calidad e imagen institucional de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP.

No	Hallazgo	Descripción Acción De Mejoramiento	Objetivo Acción De Mejora	Unidad De Medida De La Actividad	Plazo De Ejecución	Presupuesto	Responsable
1	Entorno prestacional afectado por variables inmersas en la Prestación del Servicio	*Actualización de Software versión básica a Premium, *Adquisición de equipos con tecnología moderna *Rediseño del área de servicio y atención al cliente	Prestación de un servicio público eficiente	*Acta de Comité del área de PQR exponiendo la situación y compromisos a cumplir. * Estudios de oportunidad y conveniencia para la actualización y/o adquisición de equipos tecnológicos a la vanguardia. * Inclusión en el presupuesto para la próxima vigencia. * Suscripción y ejecución de los Contratos.	10/03/2018 al 31/12/2018	68.000.000	Gerencia, subgerencia administrativa, comercial y financiera, Planeación y oficina de Jurídica y contratación.
2	Amenaza de la Credibilidad Institucional	* Capacitación del Personal en etiqueta y protocolo, así como competencias en servicio al cliente. * Mejoramiento de los procedimientos al interior de la organización.	Personal íntegro con empoderamiento y profesionalismo.	* Cronograma de capacitación en etiqueta y protocolo; así como servicio al cliente. * Actas de capacitaciones desarrolladas con el personal de servicio y atención al cliente. * Actas de Comité de PQR que evidencie la actualización al personal sobre normatividad que aplique al desarrollo de su labor.	10/03/2018 al 31/06/2018	NA (suscripción de convenios interinstitucionales)	Subgerencia administrativa, comercial y financiera, Profesional área Comercial
3	Los clientes no poseen garantía frente a la accesibilidad del sistema de servicio y	* Señalización y ubicación del personal de servicio y atención al cliente visible a toda la comunidad. * Modelación de trámites de la empresa e	Cliente satisfecho con la atención personalizada e información pertinente para el desarrollo de	* Reorganización del personal haciéndolo más asequible a todos los usuarios (discapacitados, tercera edad, mujeres embarazadas, entre otros), Registro fotográfico. * Certificado de inscripción a la plataforma SUIT.	10/03/2018 al 31/12/2018	3.000.000	Gerencia, Subgerencia administrativa, comercial y financiera, Profesional área comercial,

	atención al cliente	inscripción en la plataforma SUIT. *Socialización a la comunidad a través de los diversos canales de comunicación los trámites que pueden efectuar en la empresa ya sea de manera directa o en línea.	sus trámites.	* Socialización de trámites y racionalización a través de los diversos canales de comunicación página web, redes sociales, cartelera empresarial (registro fotográfico) * Acto administrativo de adopción e implementación de los trámites racionalizados.				Comité de Calidad
4	Empresa desactualizada frente a la estrategia de Gobierno en línea	*Rediseño de la nueva página con los parámetros exigidos. * Solicitud al Ministerio de las TIC, una nueva página para efectos de mayor cumplimiento frente a la ley de transparencia y publicación de información de interés general para el usuario.	Fortalecimiento de los mecanismos de divulgación y trámites de la ESPA en el marco del cumplimiento de la normatividad aplicable.	* Oficio de solicitud al ministerio con su debido radicado. * Inventario de la información y determinación de procesos requeridos para la actualización de la nueva página. * Documento del PETI, con su respectivo acto administrativo de adopción y socialización.	10/03/2018 al 31/06/2018	5.000.000		Sistemas, Planeación y subgerencias.
5	Cliente interno insatisfecho	Determinar mediante mesas de trabajo por parte de las subgerencias, los elementos a requerir. * Efectuar la solicitud de los elementos necesarios para incluirlos en el Plan anual de adquisiciones y ser incluidos en el presupuesto.	Cliente interno motivado y eficiente.	* Acta de Reunión de mesa de trabajo. * Oficio de solicitud a la subgerencia administrativa. * Seguimiento a lo solicitado.(actas de entrega de lo requerido)	10/03/2018 al 31/12/2018	NA		Gerencia, Subgerencias administrativa, Comercial y financiera, Subgerencia de Aseo, Subgerencia de Acueducto y Alcantarillado, almacén, y planeación.
6	Archivo de gestión vulnerable	Organizar el área con la finalidad de mostrar orden y por consiguiente tomar medidas de precaución	Documentación completa y debidamente archivada.	* Registro fotográfico de la adecuada conservación del archivo. * Acta de Comité de Archivo, determinando las necesidades,	10/03/2018 al 30/06/2018	NA		Subgerencia Administrativa, Comercial y Financiera,

para la conservación adecuada del archivo de gestión.

*Redistribución del área para determinar espacios donde ubicar los archivadores.

*Efectuar un inventario para conocer las características del inmueble requerido dadas las necesidades del área.

redistribución de espacios y compromisos.

* Oficio de requerimiento del archivador con las características necesarias.

Archivo y gestión documental.

4.2 Propuesta manual del sistema de servicio y atención al cliente empresa de servicios públicos de Acacías ESP



Figura 40. Área servicio al cliente ESPA

Fuente: Autora del proyecto

Introducción

El servicio al Ciudadano como eje central de la Administración Pública, requiere un escenario donde el compromiso de la Alta Dirección y su equipo de trabajo se traduzca en eficientes acciones respecto de la prestación de servicio, formulación de planes de Acción y asignación de recursos. La construcción de un escenario favorable aduce la necesidad de definir los protocolos y estándares para gestionar y atender de forma adecuada los diversos requerimientos.

Objetivos

- ✓ Servir como instrumento de consulta para orientar y hacer más efectivos los procesos inherentes al Sistema de Servicio y Atención al cliente de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP.

- ✓ Estandarizar el sistema de servicio y atención al cliente interno y externo de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP.
- ✓ Contribuir en el fortalecimiento de la cultura del servicio y atención al cliente mejorando las relaciones humanas a todos los niveles de la organización.
- ✓ Proporcionar información objeto de evaluación para medir el desempeño y calidad del servicio y atención al cliente de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP.

Alcance

El presente Manual es una herramienta estratégica dirigida al personal de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, especialmente al área de Atención al cliente con la finalidad de direccionar los procesos y procedimientos dentro del cumplimiento del marco normativo (artículos 73 y 76 Ley 1474 de 2011), así como las buenas prácticas, optimización de trámites y gestión de las PQRSD (Peticiónes, Quejas, Reclamos, Solicitudes y Denuncias) a través de los diferentes canales de comunicación.

Sin embargo este Manual se hará extensivo a todo el personal administrativo de otras áreas y el personal operativo entendiéndose como un proceso inclusivo y de responsabilidad de todos.

“Servir y anticiparnos a las necesidades del ciudadano es renovar nuestros motivos para mejorar la calidad del servicio”

Misión

Somos una empresa acacireña, prestadora de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo; que trabaja bajo principios de calidad, continuidad, cobertura, conservación ambiental y responsabilidad social, con políticas de buen gobierno.

Responsabilidad Gerencial

La Gerencia como responsable de la administración y el control de todos los procesos así como del desarrollo eficaz y eficiente de las actividades de la Empresa, trabaja para lograr resultados de acuerdo con los objetivos empresariales garantizando la ejecución del objeto social (Manual de funciones). Dentro de sus actividades se resalta:

- ✓ Establecer los procesos y procedimientos de la Empresa, buscando su administración, eficiencia y eficacia.
- ✓ Analizar y evaluar permanentemente el comportamiento del entorno que atine a los procesos que desarrolla la empresa y el cumplimiento del objeto social.
- ✓ Fijar sistemas de comunicación interna y externa que propendan por el buen uso de la información empresarial, considerada pública, de reserva y confidencial.
- ✓ Adoptar los mecanismos y herramientas necesarias para garantizar la administración, la eficiencia y la eficacia en la prestación de los servicios públicos domiciliarios.
- ✓ Ejecutar las actividades propias y necesarias para la buena realización del procedimiento Gestión de la cultura ciudadana.

Por ende, el direccionamiento de las acciones a emprender para el mejoramiento de los procesos inherentes al servicio de atención al ciudadano, son un esfuerzo que se ejecuta a través del equipo de trabajo de la ESPA, bajo la dirección de un líder (Gerencia) que propende por el cumplimiento del objeto social a través de mejoras efectivas al sistema de servicio que se le presta a la comunidad acacireña y público en general.

Políticas de Servicio al Cliente

La Empresa de servicios públicos de Acacías ESP, presta su servicio al cliente en el horario de lunes a viernes de 7:15 am a 12 m y de 2:00 pm a 5:00 pm. Por lo que está dispuesta a atenderle en este horario y a través de los diversos canales de comunicación como redes sociales (twitter: @espacacias, Facebook: Espa Esp) y la página web institucional www.espa-esp.com.co.

- ✚ Ofrecemos un servicio personalizado y de calidad.
- ✚ Brindamos variedad de canales de comunicación y atención al ciudadano.
- ✚ El cliente es parte de nuestra empresa, por ello nuestro servicio es incluyente.
- ✚ Nuestra comunicación es asertiva con el cliente, lo que contribuye a una eficaz comunicación y alto nivel de confianza.
- ✚ Estamos en constante mejora, lo que nos lleva a ofrecer mejores momentos de verdad.

Elementos del Servicio al Cliente



Figura 41. Elementos del servicio al cliente.

Nota: Elaborado por la autora del proyecto.

Servicio al cliente

Este proceso se refiere a todas aquellas personas que requieren servicios en la Empresa de Servicios Públicos de Acacias ESP. Los clientes están clasificados de dos maneras:



Figura 42. Tipos de Clientes.

Nota: Autora del proyecto

Entendiéndose como cliente interno, todas aquellas personas que laboran en la empresa y clientes externos, aquellas personas que no tienen ningún vínculo laboral con la empresa.

Elementos de servicio al cliente

La empresa tiene dentro de su sistema de servicio y atención al cliente dos elementos que lo componen; la *atención* y el *servicio*. La atención al cliente para la ESPA conlleva a que todos los esfuerzos estén centrados en cómo anteceder a las necesidades de los clientes y poder brindar un excelente momento de verdad, el cual se logra desde el mismo instante que el usuario hace contacto físico con nuestras instalaciones o a través de alguno de nuestros canales de comunicación como lo son la página web institucional, redes sociales o a través de la telefonía fija y móvil de la entidad.

- *La atención* aunque es un producto intangible, produce sentimientos y sensaciones que influyen en la valoración de la prestación de un servicio y por ende la satisfacción de quien lo solicita. Por ello para la ESPA la dimensión del servicio es mucho más amplia, es un esfuerzo dirigido de un equipo de trabajo que busca prestar una atención personalizada con complacencia haciendo sentir al cliente importante; esta atención va desde un saludo, una sonrisa, un interés auténtico y por último una solución a la inquietud o requerimiento. Sin lugar a dudas, los valores institucionales son un punto focal para la atención al cliente, por ende, todos y cada uno de los empleados practicarán este procedimiento con equidad, liderazgo, compromiso, responsabilidad, integridad, honestidad, respeto, transparencia, tolerancia y excelencia.

- *El servicio* para su producción, es decir para dar lugar al proceso de servucción, requiere de variables que coordinadamente dan lugar a un proceso de calidad como lo son en primer lugar, el cliente como productor y consumidor, la infraestructura, es decir el soporte físico; los recursos humanos (personal de contacto); la organización y administración, la cual actúa como mano invisible y vigilante respecto de que se preste el servicio según lo diseñado ; por ello para la ESPA el sistema de prestación de servicios está diseñado para la conveniencia del cliente y no de la organización, lo que implica adaptación de las instalaciones físicas, políticas, procesos, procedimientos y apertura de canales de comunicación orientados al cliente.

Es vital tener en cuenta que todos al interior de la organización deben ser partícipes de los procesos y trabajar articuladamente para la mejora continua del entorno de la prestación de los servicios y atención al cliente, elementos, equipo y tecnología moderna, capacitación,

imagen del personal de contacto, accesibilidad, capacidad de respuesta, amabilidad y comunicación así como la empatía. Todo lo anterior, tanto a nivel interno como externo teniendo presente que el cliente interno es tan esencial como el cliente externo.

Código de Calidad del Sistema de Servicio y Atención al cliente

Este código pretende fortalecer al interior de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP una cultura organizacional donde primen principios y valores como:



Figura 43. Principios y valores de la ESPA

Nota: Plataforma Estratégica de la ESPA

Lo cual promueve un ambiente de trabajo dentro del marco de la cordialidad, satisfacción personal y organizacional; suscitando a todos los niveles de la organización un escenario ideal para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Esta herramienta, será la carta de navegación para que todos los funcionarios la adopten y pongan en práctica logrando fortalecer la cultura organizacional a partir de las buenas prácticas buscando retroalimentar sus conocimientos y puesta en marcha de las actividades propias de su cargo de una manera participativa.

Credibilidad institucional ante la prestación del servicio y atención al cliente

La Empresa de servicios públicos de Acacías ESP, en desarrollo de su objeto social y como entidad pública direcciona sus esfuerzos al mejoramiento del sistema de servicio y atención al cliente satisfaciendo las necesidades de los clientes internos y externos. Credibilidad que puede verse afectada ante la imagen del personal, orden y pulcritud que proyectan los funcionarios de la empresa, capacidad de respuesta, accesibilidad, amabilidad, comunicación, y empatía.

A este escenario se adhieren otros elementos que influyen en la prestación del servicio y que normativamente están respaldados como la ley 1474 de 2011 y Decreto 2641 de 2012 encausando las entidades del sector público hacia una gestión transparente, accesible y participativa; Decreto Ley 019 de 2012, Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública, reglamentado por los Decretos nacionales 734 de 2012 y 1450 de 2012; Ley 1712 de 2014, Ley de transparencia y derecho a la información pública; Decreto 103 de 2015 y Resolución Min Tic 3564 de 2015. La estrategia de Gobierno en línea, ha sido una de las herramientas que la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP ha venido fortaleciendo a través de los diferentes canales de comunicación y las directrices emanadas a través de la normatividad encausan las entidades del sector público hacia una gestión transparente, accesible y participativa.

La proyección de una entidad inclusiva ha motivado a que se generen buenas prácticas para el fortalecimiento de una cultura empresarial enfocada al servicio, concientizando al talento humano de su deber ser ante la satisfacción del cliente interno y externo a través de acciones como:

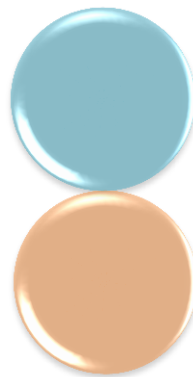
- Caracterización del usuario, a través de una atención personalizada y una atención cortés respondiendo a las necesidades del cliente de una manera efectiva.
- Mejora en los tiempos de atención y respuesta, allí la autonomía o empoderamiento para la solución de problemas es una estrategia que permite brindar al cliente opciones y alternativas en pro de satisfacer sus necesidades.
- Comprensión de los intereses y necesidades de los clientes: Para el caso de los clientes internos, es vital obtener los servicios, productos e información que permita desempeñar eficientemente las labores asignadas.

Así mismo, para los clientes tanto internos como externos es vital una atención con actitud amigable, donde haya empatía, exista un trato equitativo y justo, se utilice un lenguaje sencillo y se transmita información clara, precisa y concisa.

Comunicación, como expectativa del servicio

La comunicación es un elemento importante que enfoca la mirada del cliente y genera un horizonte de lo que será el servicio y la atención prestada por la empresa. La comunicación en la servucción tiene dos efectos: como proceso, permite que lo transmitido por el cliente y/o personal de contacto surta un efecto, es decir producirse una respuesta; y como competencia personal, es capaz de inferir en las decisiones de la otra persona.

Para lograr un efecto positivo y lograr mayor motivación tanto para los clientes internos y externos, la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP optará por definir dentro del protocolo de atención incluyendo elementos de importancia dentro del proceso de comunicación, tales como:



Intención: Cualquier mensaje emitido deberá tener un objetivo, teniendo en cuenta un lenguaje cortés y coherente con los gestos que le acompañan.

Claridad: El mensaje debe ser muy claro y comprensible, utilizando vocabulario de acuerdo al tipo de cliente.

Figura 44. Elementos proceso comunicación ESPA

Nota: Autora del proyecto

Es importante destacar que la comunicación es un proceso de doble vía, donde se debe saber transmitir y recibir el mensaje.

Verbalidad y No Verbalidad en la Comunicación.

Es importante destacar que la efectividad del mensaje a transmitir depende un 50% de su contenido, un 20% equivalente al lenguaje verbal y un 30% al lenguaje no verbal. Por ello hablar de la comunicación verbal, es tener presente la importancia de ese 50% del contenido del mensaje que es comunicado a través del código verbal.

Verbalidad.

Ahora bien, para el personal de la Empresa de Servicios públicos de Acacías ESP, es vital

tener en cuenta que la oralidad del lenguaje no solo va compuesto por las palabras, sino que lleva consigo elementos que le acompañan tales como:



Figura 45. Elementos de la verbalidad.

Nota: Autora proyecto

Dentro de la comunicación verbal se debe crea un escenario de confianza con el usuario para generar una expectativa de cordialidad, buen servicio y satisfacción de sus necesidades; sin embargo existen elementos clave para su éxito:

- ✓ Enfoque su mirada en el cliente y hable mirándole al rostro.
- ✓ Hable cuando tenga algo que decir.
- ✓ Maneje la tonalidad de su voz y cuando se dirija a él hablele de usted.
- ✓ Demuestre el mismo interés al hablar que al escuchar.
- ✓ Muestre su calidad humana.

- ✓ Tenga clara la idea que desea comunicar.
- ✓ Utilice un lenguaje sencillo, recuerde que no todos los clientes son iguales.
- ✓ Interésese por entender los intereses de los demás y aprenda de ellos.
- ✓ Hable pausado, recapítule con la finalidad de hacer entender el mensaje que se desea transmitir.
- ✓ Tome nota de ser necesario.
- ✓ Muestre orden, profesionalismo y pulcritud.

Procure no incurrir en:

- ✓ Expresar las cosas de manera difusa.
- ✓ Transmitir mensajes cuando no se tiene atención de la otra persona o ésta no está en condiciones de recibirlos.
- ✓ Transmitir un mensaje que se encuentra fuera de las capacidades del receptor.
- ✓ Mostrar tener siempre la razón, recuerde que podemos estar equivocados.
- ✓ Cerrarse y de esta manera no tener en cuenta el punto de vista de la otra persona.
- ✓ Tener al alcance elementos de distracción que influyan negativamente en la atención al cliente.

Como mecanismo de claridad en lo que debe evitar el personal de contacto, se describen algunas de las frases que no se deben decir; recuerde que los clientes deben ser tratados con amabilidad, equidad, transparencia y sentido de pertenencia; la vocación del servicio es la mayor cualidad:

- ✓ ¿Entiende? –Sugiere que el usuario es poco inteligente-.
- ✓ ¿Pero es que no ha leído, señor (ra)?

- ✓ ¿Y qué esperaba?
- ✓ A mí no me pregunte por qué. Eso es lo que dice el reglamento.
- ✓ Creo que anda en el baño o tomando café.
- ✓ Él o ella está ocupado(a) resolviendo un asunto importante. Recuerde, nada es más significativo que el usuario.
- ✓ Es que yo no me encargo de eso. Lo siento.
- ✓ Eso era antes. Ahora lo hacemos diferente.
- ✓ Eso nada tiene que ver conmigo. Es en otro lado.
- ✓ Espere un momento. Tengo una llamada. El usuario presencial, es primero que el teléfono.
- ✓ Estoy muy ocupado(a) en este momento.
- ✓ Explíquese bien, porque no lo entiendo.
- ✓ La persona responsable de eso está enferma. ¿Podría volver otro día?
- ✓ Mire señor, mejor vuelva cuando tenga todo listo.
- ✓ No sea impaciente, por favor.
- ✓ No tengo idea, mejor pregúntele a otro compañero.
- ✓ Perdona, pero si no me explica cómo se debe, yo no puedo atenderlo.
- ✓ Pero, ¿no leyó las instrucciones?
- ✓ Debí fijarse en eso antes de hacer el trámite.
- ✓ Ya le contesté eso.

La excesiva confianza con los clientes no es apropiada, utilice un lenguaje adecuado, muestre un trato profesional. Por ello evite decir:

- ✓ ¡Sí corazón, yo le dejo el mensaje!

- ✓ ¡Amiga, cómo estás! o ¡Maje cómo estás!, aunque sea un conocido en el trabajo se debe de actuar de manera profesional.
- ✓ ¡No, mi amor, eso era antes!
- ✓ ¡Bueno, mi reina, con mucho gusto!
- ✓ ¿Cómo vas? No se tutea al cliente.

No Verbalidad.

La actitud del personal de contacto, contiene variables que influyen en la prestación del servicio y atención al usuario; estas variables se relacionan con la imagen que se proyecta, postura del personal de servicio y atención al cliente, expresiones del rostro y presentación personal. Todo lo anterior, hace parte de la no verbalidad de la comunicación. No hace falta decir algo para transmitir un mensaje.

El lenguaje corporal, muchas veces es más dicente que las palabras, a continuación se describen algunos casos:

- ✓ Mínima movilidad corporal: Temor, inexpresividad, ocultación.
- ✓ Demasiada movilidad: Inseguridad, nerviosismo.
- ✓ Movimiento pausado: Confort y seguridad.
- ✓ Gestos de refuerzo: Asentir con la cabeza, utilizar los brazos para acompañar las palabras.
- ✓ Gestos emocionales: Bostezos, pataletas y movimiento enérgico de manos y piernas.
- ✓ Gestos sociales: Guiños, miradas, saludos...
- ✓ Mirada fija: Interés (como receptor) o intimidación (como emisor).
- ✓ Mirada hacia abajo o perdida: Falta de interés, miedo, timidez.
- ✓ Mirada aferrada en un punto: Búsqueda de un refugio de seguridad.

- ✓ Mirada hacia el auditorio: Cordialidad, seguridad, orden.

Por ello es indispensable que el personal de contacto dentro del proceso de comunicación, comprenda la importancia de combinar el lenguaje verbal y no verbal, aquí unas recomendaciones:

- ✓ Hable con naturalidad; no es necesario adoptar posiciones incómodas que causen efectos negativos en el cliente.
- ✓ Haga un adecuado contacto visual, recuerde que se trata de mostrar interés y una atención al usuario.
- ✓ Tome una buena postura, se incline ligeramente hacia adelante, manteniendo ambos pies sobre el piso (no cruzar las piernas); las manos deben estar sobre las rodillas o sobre el escritorio. Así se producirá un escenario de confianza y profesionalismo.
- ✓ Utilice al hablar un tono moderado, hablando claro y pausado, esto demuestra seguridad y dominio de la temática en el proceso de servucción. La voz dice mucho de la personalidad
- ✓ Controle el movimiento de las manos, es importante mantenerlas visibles, ocultarlas es sinónimo de timidez, falsedad y temor.
- ✓ Atienda lo que la otra persona desea decirle, es decir, aprenda a escuchar.

Teniendo en cuenta que existen varios canales de comunicación en la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, se hace necesario que el personal adopte el siguiente protocolo según sea el caso.

Escenarios de comunicación en la ESPA

Comunicación telefónica

Aunque el cliente no esté viendo el personal de contacto, si percibe a través de su voz la disposición; es decir la amabilidad, cordialidad e interés en prestar ayuda ante la necesidad del cliente. Por ende para la Empresa es vital, pues de este escenario se construye la imagen corporativa y credibilidad que se ofrece a la comunidad.

Como estrategia de mejora ante los procedimientos es imperante estandarizar los guiones al contestar el teléfono, con la finalidad de que se brinde la información necesaria al cliente interno y externo, proyectando orden y profesionalismo.

Al responder el teléfono tenga en cuenta:



Figura 46. Variables llamada telefónica.

Nota: Autora proyecto

Al recibir la llamada se pueden utilizar las siguientes frases de acuerdo al desarrollo de la conversación:

- ✓ ¿Empresa de Servicios Públicos de Acacías, habla (Nombre) en que le puedo servir?
- ✓ ¿Oficina de...habla (nombre) en que le puedo colaborar?
- ✓ Un momento por favor.
- ✓ “Es tan amable y me espera un momento”.
- ✓ En este momento estoy atendiendo a otro usuario, por favor, espere un momento”.
- ✓ ¿Disculpe, tengo mala recepción, me podría repetir por favor?
- ✓ Espero haber podido colaborarle, que tenga un buen día/Agradezco su llamada, que tenga un buen día/Agradezco su tiempo, que tenga un feliz día.

Es importante tener en cuenta que cuando alguien llama y desea dejar un mensaje, es primordial tomar los siguientes datos:

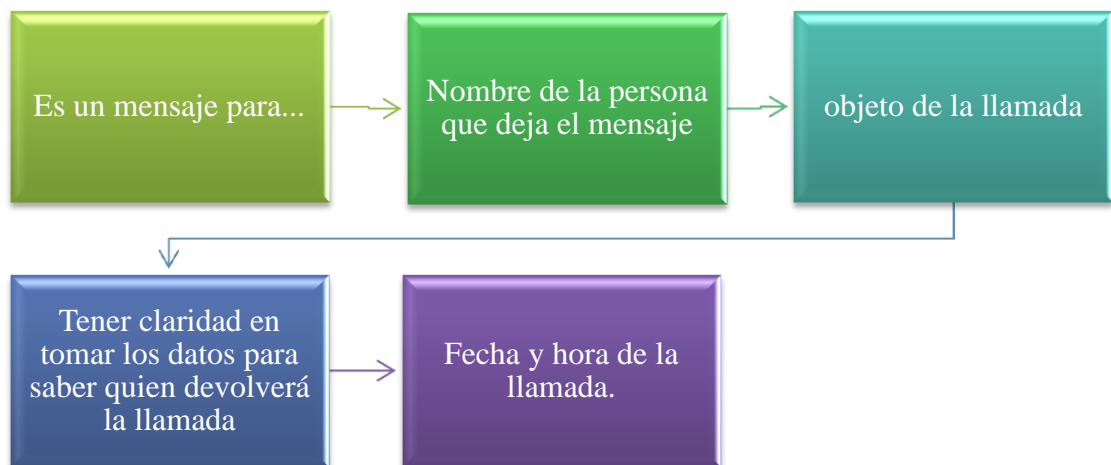


Figura 47. Recepción mensajes telefónicos.

Nota: Autora proyecto.

Atención al cliente en las Instalaciones de la Empresa.

Imagen Institucional

El personal de servicio al cliente, así como cada uno de los funcionarios deben participar en la construcción de una buena imagen institucional, promoviendo credibilidad, cultura ética, y un ambiente donde las relaciones interpersonales a nivel de todos los grupos de interés como lo son la comunidad, proveedores, funcionarios y otras entidades se desarrollen bajo una atmósfera de buena disposición, amabilidad, dinamismo y profesionalismo.

Por tanto, es importante que la empresa produzca momentos de verdad de calidad y para ello es necesario que tanto el personal como las instalaciones físicas de la entidad se encuentren acordes a las necesidades de los clientes (Población discapacitada, adulto mayor y madres gestantes), y posean las condiciones necesarias para el desarrollo de la servucción o producción del servicio, es decir que se tenga el área de trabajo ordenada y limpia, junto con los elementos necesarios para desarrollar la labor.

Imagen del Personal de Contacto

La higiene es uno de los elementos importantes que componen la imagen de una persona, por ende para la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, el personal deberá cuidar su presentación personal teniendo en cuenta el cuidado de su cabello incluyendo discreción ante el corte y color; maquillaje discreto, y para el caso de los hombres, bien rasurados o un bigote y/o barba bien perfilado. Así mismo, tener especial cuidado de las manos, uñas y aliento bucal.

En lo que respecta a la manera de vestir, para quienes poseen dotación; deberán portarla de manera adecuada, con las mejores condiciones de limpieza y planchado. Para el personal que no posee dotación deberá portar ropa discreta de acuerdo al campo en el que labora brindando una imagen idónea y profesional.

Clima Organizacional

Dentro de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP se debe propender por vivir la ética social, donde las relaciones humanas se desarrollen en un contexto de respeto, equidad, pertenencia, servicio; buscando la satisfacción y cumplimiento no solo de los objetivos organizacionales sino personales. El cumplimiento del código de ética y buen gobierno por parte de cada uno de los funcionarios beneficiará a la organización y sus grupos de valor.

Como mecanismo de fortalecimiento de las relaciones humanas se debe tener en cuenta que la “actitud” es la base de una buena relación con los clientes, pues lo que el cliente espera de la organización es una excelente atención, disposición, cortesía, diligencia y entusiasmo. Por ende, practicar los valores garantizará que el cliente interno y externo se relacionen armónicamente y satisfagan sus necesidades.

Clientes de Manejo Especial:

Para la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP, ofrecer un servicio a aquella población que se encuentra en condiciones especiales es importante, por lo que se debe propender por:

Ofrecer a las personas discapacitadas (silla de ruedas, sordomuda, invidente) la oportunidad de tener atención preferencial, gozando de confort, ambiente apto y garantizado según sus necesidades.

La Ley N° 7600 “Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad”, establece en su Artículo 1, lo siguiente: *“Se declara de interés público el desarrollo integral de la población con discapacidad, en iguales condiciones de calidad, oportunidad, derechos y deberes que el resto de los habitantes”* y en el Artículo 2 define discapacidad así: *“Cualquier deficiencia física, mental o sensorial que limite, sustancialmente, una o más de las actividades principales de un individuo”*.

Para el caso de adultos mayores, se tendrá en cuenta lo contemplado en La Ley N° 7935 “Ley Integral para la Persona Mayor”, estableciendo en su artículo 1, inciso a) lo siguiente: “Garantizar a las personas adultas mayores igualdad de oportunidades y vida digna en todos los ámbitos”; por ende el personal de contacto deberá generar un ambiente adecuado para la prestación del servicio, haciendo acompañamiento durante el proceso de servucción. En lo que respecta a mujeres en estado de gestación y padres de familia con niños menores (de brazos) también gozarán de una atención especial.

En los casos en que un adulto llegue con un menor de edad a la empresa, este menor también será un cliente especial, por ende se debe tratar con amabilidad y respeto. Por ende, es importante tener en cuenta que para los clientes la atención hacia sus hijos conlleva a un ambiente de amabilidad. Por tanto, existe un protocolo que se podría llevar a cabo con el menor como dar un saludo amable, preguntar su nombre, integrarlo en el proceso de servicio y dar una despedida amigable.

Presupuesto Puesta en Marcha Plan de Mejoramiento:

Este presupuesto corresponde a la inversión que se debe efectuar para la Puesta en marcha plan de mejoramiento sistema de servicio y atención al cliente Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP.

Tabla 6. Presupuesto Plan de Mejoramiento.

Rubro	Descripción	Total
Intangibles-Software	Actualización Software	25.000.000
Muebles enseres y equipos de oficina	Adquisición equipos tecnológicos	13.000.000
Estudios y Proyectos	Rediseño área de Sistema de Servicio y atención al cliente	30.000.000
Intangibles-Capacitación	Capacitación Personal	-
Elementos con fines educativos y divulgación	Señalización Sistema de Servicio y Atención al Cliente	3.000.000
Servicios Personales Indirectos	Rediseño página institucional	5.000.000
	Mesas de Trabajo Plan Anual de adquisiciones	-
	Organización archivo de gestión	-
TOTAL		76.000.000

Socialización Plan de Mejoramiento al nivel directivo de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías Meta, a través de un Manual de servicio al cliente.

El pasado 16 de febrero se efectuó la entrega oficial del proyecto “Diagnóstico y Formulación de un Plan de Mejoramiento para el Sistema de Servicio y Atención al Cliente de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías, Meta”; el cual fue socializado con la propuesta “Manual del Sistema de Servicio y Atención al Cliente”.



Figura 52. Socialización Directivos Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP.

Fuente: Oficina de Planeación.

Dicho Manual es una base para encausar las acciones a emprender en materia de mejoramiento al sistema de servicio y atención al cliente, brindando de esta manera un escenario ideal para el fortalecimiento de la cultura tanto personal como organizacional. De igual manera es una oportunidad para que la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP estandarice el procedimiento de servicio y atención al cliente dentro del marco de una acción pública transparente donde exista inclusión social, transparencia, respeto y comunicación asertiva.

Conclusiones

Las condiciones del servicio al cliente en la empresa de servicios públicos de Acacías han dejado reconocer la pertinencia del diseño y puesta en acción del Plan de mejoramiento de dicho servicio, es decir se ha encontrado viable el objetivo de este trabajo, el mismo que presenta, en el mencionado plan de mejoramiento diversos factores y alternativas transformadoras de la situación problemática diagnosticada.

Son múltiples y variados los aspectos que la empresa ha de tener en cuenta en la transformación de las situaciones analizadas, pues no se trata solamente de contar con un documento y algunas sugerencias, ya que este trabajo no genera imposiciones, en tanto se hace indispensable la implementación del plan. En este punto llama la atención lo que acá se llama apatía o indiferencia de los clientes externos (los indiferentes fueron el mayor núcleo en todas las respuestas de la encuesta realizada. Esto deja inferir que en el campo de la retoma de los efectos de los clientes hacia la empresa la tarea será ardua).

Igual sucede en el campo de los clientes internos, donde un sector de los operarios definitivamente no aprueba la gestión de su empresa, en función de lo cual la misma ha de adelantar procesos más amplios que el presente y en contexto de una relación armónica, determinar causas y efectos que dichos empleados no quisieron exponer ante un agente externo como es el caso de la investigadora.

Se presenta entonces, la reiteración de la pertinencia del Plan de Mejoramiento propuesto, así como la de su implementación de manera sólida, eficiente, pronta y, sobre todo, colaborativa y participativa a todos los directivos de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP. De igual manera se socializó la propuesta de manual del sistema de servicio y atención al cliente,

haciendo entrega formal del Proyecto al Gerente, doctor Gustavo Adolfo Peña Chacón. Es de resaltar que de dichas acciones algunas se están adelantando y quedaron contempladas dentro del Plan de Acción institucional.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta el sentir de los clientes tanto internos como externos, fue necesario elaborar un plan de mejoramiento que priorizara aquellas acciones que impactan negativamente en el sistema de servicio y atención al cliente de la empresa de servicios públicos de Acacías. Allí se tuvo en cuenta: Situación, Descripción del hallazgo, causa del hallazgo, efecto del hallazgo, acción de mejoramiento, descripción de las actividades, denominación de la unidad de medida de la actividad, cantidad de medida de la actividad, fecha de iniciación de la actividad, fecha de terminación de la actividad y área responsable.

Por lo que se recomienda tener en cuenta estas acciones a emprender para fortalecer el sistema de servicio y atención al cliente de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP. Además de ello contemplar se efectúe la proyección del número de posibles clientes nuevos y de esta manera ajustar todas y cada una de las variables tenidas en cuenta dentro de la encuesta aplicada, de esta manera las inversiones serán eficientes y productivas.

Es importante aclarar que este Plan de mejoramiento del sistema de servicio y atención al cliente es una propuesta para que la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP lo tome como un mecanismo de mejora y por ende sea el inicio del fortalecimiento del área que día a día recibe a la comunidad buscando satisfacer sus necesidades con la mayor efectividad y el mínimo de trámites.

La propuesta de un manual del sistema de servicio y atención al cliente, es una base para generar cultura y organización en la producción del servicio incluyendo el desarrollo de los procesos transversales al interior de la organización; escenario que conllevaría al

fortalecimiento de la calidad humana del personal y por ende generaría satisfacción tanto para los clientes internos como externos.

Referencias Bibliográficas

- Albrecht, K. y Zemke, R.(1988) *Gerencia del servicio*.Recuperado de <https://es.slideshare.net/albertogaitan87/gerencia-del-servicio-karl-albrecht-ron-zamke>
- Chiavenato, I.(2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/41375036/Chiavenato-Introduccion-a-La-Teoria-General-de-La-Administracion>
- Departamento Administrativo de la Función Pública, f. (2017). *Identificación de usuarios el primer paso de las entidades públicas para mejorar el servicio*. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/identificacion-de-usuarios-primer-paso-de-las-entidades-publicas-para-mejorar-el-servicio-a-la-ciudadania>
- ESPA, (2017). Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP. Obtenido de <http://espa-esp.com.co/>
- León, E. y Mamani, J. Teoría de las relaciones humanas (2009). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos71/teoria-relaciones-humanas/teoria-relaciones-humanas2.shtml>
- López C. (2001). Teoría X y teoría Y de Douglas Mcgregor, sus fundamentos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>
- Marin, J., Melgar, A., Castaño, C. (s.f.). *Teorías y técnicas del desarrollo organizacional*. Volúmen 6. Obtenido de http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/10065/PSDCG-T10_v6.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Maslow, A.(1991).*Motivación y personalidad*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=8wPdJ2Jzqg0C&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Abraham+H.+Maslow%22+ON+LINE&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiz1LKvw6nVAhXJNiYKHRCdB3sQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false>
- Maslow, P. d. (s.f.). *Pirámide de Maslow*.Obtenido de <https://depsicologia.com/piramide-de-maslow/galeria-fotos/0>
- Montoro, M. (s.f.) *Alfred Chandler y la historia de la empresa*. Obtenido de <http://www.librosdeeconomaiyempresa.com/r007/articulo16.aspx>

- Procuraduría General de la Nación (s.f.) ABC del acceso a la información pública. Obtenido de [https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Cartilla%20ABC%20de%20la%20informaci%C3%B3n%20Procuradur%C3%ADa\(1\).pdf](https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Cartilla%20ABC%20de%20la%20informaci%C3%B3n%20Procuradur%C3%ADa(1).pdf)
- Quintero; J (2007); Universidad Fermín Toro; Escuela de Doctorado; *Seminario Teorías y paradigmas educativos*; Venezuela; Recuperado de <http://doctorado.josequintero.net/>
- Rojas, D. (2003). *Teorías de la calidad. Orígenes y tendencias de la calidad total*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-calidad-origenes-y-tendencias-de-la-calidad-total/>Calidad, T. d. (s.f.). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-calidad-origenes-y-tendencias-de-la-calidad-total/>
- Sallenave. (s.f.). Obtenido de Sallenave, J.P., “Gerencia y Planeación Estratégica, Norma, Bogotá, 1995, página 21.
- Uscanga M y García, A.(2008).*Desarrollo y Comportamiento de la motivación en el trabajo* Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/446/Teorias%20Jerarquia%20de%20las%20Necesidades%20de%20Maslow.htm>
- Warren. (2010). *Warren Bennis: Un líder de la motivación*. Obtenido de <http://www.altonivel.com.mx/warren-bennis-un-lider-de-la-motivacion/>
- Zalazar, R.(s.f.). Introducción a la administración: *Paradigmas en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1090/indice.htm>

ANEXOS

Anexo 1 Modelo encuesta cliente externo

	ENCUESTA SISTEMA DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE ACACÍAS ESP.	
---	---	---

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción del personal de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías como cliente interno en el desarrollo de los procesos.

Agradecemos su disposición y objetividad para la realización de esta encuesta.

La información recolectada será consolidada como diagnóstico para el fortalecimiento institucional y base para el desarrollo de un proyecto aplicado como opción de grado de una estudiante de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia de la Especialidad en Gestión Pública.

Área en que labora	En este espacio se registran el área a la cual pertenece	Fecha	D	M	A	Encuesta N°			
1. INFORMACIÓN GENERAL									
Cargo que ocupa en la Empresa			Edad		Sexo			M	F
Tel\Cel:		E-mail	Lugar de Residencia						
Nivel de Escolaridad			Ninguno <input type="checkbox"/>		Primaria <input type="checkbox"/>		Secundaria <input type="checkbox"/>		Técnico <input type="checkbox"/>
			Tecnológico <input type="checkbox"/>		Pregrado <input type="checkbox"/>		posgrado <input type="checkbox"/>		

Por favor marcar con (X) la respuesta correspondiente a las siguientes preguntas:

2. CRITERIO A ENCUESTAR: Califique en una escala de 1 a 5 con una X; donde 1 es muy insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 medianamente satisfecho, 4 satisfecho y 5 plenamente satisfecho.	1	2	3	4	5
1. Estoy satisfecho(a) con el trato al interior de la Empresa.					
2. Poseo los elementos necesarios para desarrollar mi labor con agrado.					
3. Me siento satisfecho (a) de la relación con mis jefes.					
4. Tienen en cuenta mi opinión para la toma de decisiones.					
5. Mis compañeros son diligentes frente a los procesos que desarrollan.					
6. Me siento satisfecho(a) con el ambiente de trabajo.					
7. Recibo apoyo de otras dependencias cuando lo necesito.					
8. Soy partícipe de capacitaciones para mejorar el desarrollo de mi labor.					
9. Se practican los principios y valores en la Empresa.					
10. Existe buena comunicación entre todos los empleados de la empresa.					
11. Me siento cómodo(a) con el horario laboral.					
12. Estoy satisfecho(a) con las actividades de bienestar social.					
13. Mi labor es reconocida en la empresa.					
Observaciones a la evaluación realizada:	Calificación Promedio:				

Anexo 2 Modelo encuesta cliente externo

Se aplicó a través del link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeCZFiVNzIc29CzkEmJjR66JCDkxTvK27wyzkydEXBlvM6w9w/viewform?usp=sf_link

Encuesta Sistema de Servicio y Atención al Cliente

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción del sistema de servicio y atención al cliente de la Empresa de Servicios Públicos de Acacías ESP.

Agradecemos su disposición y objetividad para la realización de esta encuesta.

La información recolectada será consolidada como diagnóstico para el fortalecimiento institucional y base para el desarrollo de un proyecto aplicado como opción de grado de una estudiante de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia de la Especialidad en Gestión Pública.

Departamento y Municipio.

- Meta, Acacías
- Meta, Villavicencio
- Otro

Edad.

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51 o más

Sexo

- M
- F

Lugar de residencia.

- Acacías
- Villavicencio

Otro

Profesión o actividad económica.

Nivel de escolaridad.

- Ninguna
- Primaria
- Secundaria
- Estudios técnicos o tecnológicos
- Pregrado
- Posgrado

Criterio a Encuestar:

Califique en una escala de 1 a 5; donde 1 es muy insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 medianamente satisfecho, 4 satisfecho y 5 plenamente satisfecho.

Entorno de la Prestación del Servicio

1. La empresa brinda sus servicios con equipos y tecnología moderna.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

2. Las instalaciones físicas son confortables para la atención al cliente.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3. El recinto de atención al cliente se encuentra en las mejores condiciones de limpieza.

- 1

- 2
- 3
- 4
- 5

Imagen Personal

4. Los empleados reflejan imagen de profesionalidad, orden y pulcritud en el servicio.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Accesibilidad

5. El personal de servicio al cliente se encuentra visible.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6. El personal de servicio al cliente es cortés en su trato con el usuario.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7. La Empresa realiza bien el servicio a la primera vez.

- 1
- 2
- 3

4

5

Capacidad de respuesta

8. Los empleados están dispuestos a ayudar a los clientes.

1

2

3

4

5

9. Los empleados ofrecen un servicio rápido a los clientes.

1

2

3

4

5

Amabilidad y Comunicación

10. Existe un trato cordial en la atención al cliente por parte de los empleados.

1

2

3

4

5

11. El lenguaje utilizado es sencillo y de fácil comprensión.

1

2

3

4

5

12. Los empleados poseen capacidad de escucha y control de su carácter.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Empatía

13. Los empleados ofrecen una atención personalizada a los clientes.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

14. La Empresa se preocupa por los intereses de sus clientes.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15. Los empleados comprenden las necesidades específicas de los clientes.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Anexo 3 Formato solicitud de servicios



EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DE ACACIAS ESPA E.S.P

ESPA ACACIAS E.S.P
SOLICITUD DE SERVICIOS NO 7753
CARRERA 16 No 14-28

NUJR
Vigilada Superservicios

INFORMACION DE LA SOLICITUD

FECHA: 16/11/2017
 NOMBRE PROPIETARIO: CARLOS URIEL RODRIGUEZ QUEVEDO C.C.: 3142418
 TELEFONO: 3123102824
 NOMBRE SOLICITANTE: CARLOS URIEL RODRIGUEZ QUEVEDO C.C.: 3142418
 TELEFONO: CELULAR: 3123102824 EMAIL:
 DIRECCION: CL 16 41 38 MZ A CS 3
 DIRECCION PREDIO: CL 16 41 38 MZ A CS 3 CLASE USO: RESIDENCIAL
 BARRIO: VILLA ZULLY ESTRATO: 2-BAJO
 COD CATRASTRAL: 00111211001000
 Servicios Solicitados Diametro Solicitado
 0
 0

ESTADO PREDIO CONSTRUIDA

PARA USO DE LOS OPERADORES

	ACUEDUCTO	ALCANTARILLADO	LOCALIZACION
Existe red por el frente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Diametro de la Red Matriz	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Tiene Acometida dom. conectada a las redes de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Presión Promedia acueducto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Distancia Matriz contador	0	<input type="text"/>	
Materiales red Matriz	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Longitud Domiciliaria	0	<input type="text"/>	
ALCANTARILLADO: Sanitario: _____ Combinado: _____			

FECHA REVISION: _____ OPERADOR: Firma Operador: _____
 C.C.

Observaciones:
 CARLOS URIEL RODRIGUEZ QUEVEDO
 3142418

Vo Bo Subgerente operativo



EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DE ACACIAS ESPA
E.S.P
CARRERA 16 NO 14-28

SOLICITUD DE
SERVICIOS 7753

FECHA: 16/11/2017
 SOLICITANTE: CARLOS URIEL RODRIGUEZ QUEVEDO
 DIRECCION: CL 16 41 38 MZ A CS 3
 TELEFONO: CELULAR: 3123102824



EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DE ACACIAS ESPA
E.S.P
CARRERA 16 NO 14-28

SOLICITUD DE
SERVICIOS 7753

FECHA: 16/11/2017
 SOLICITANTE: CARLOS URIEL RODRIGUEZ QUEVEDO
 DIRECCION: CL 16 41 38 MZ A CS 3
 TELEFONO: CELULAR: 3123102824
 Por Configurar

Anexo 4 Formato reclamación



EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DE ACACIAS ESPA E.S.P

ESPA ACACIAS E.S.P
N. I. T. :822.001.833-5
CARRERA 16 NO 14-28

NUIR
Vigilada Superservicio
RADICACION
No 20142958

INFORMACION DE LA RECLAMACION

SERVICIO	ACUEDUCTO	RADICADO RECIBIDO	20142958
FECHA RECLAMACION	27/07/2017	FACTURA	2103722
MODO RECLAMACION	Verbal	CAUSAL RECLAMACION	LECTURA INCORRECTA
CODIGO INTERNO	1004160	DEPENDENCIA	
NOMBRE USUARIO	JOSE DE LA CRUZ PEÑA CELIS		
DIRECCION	CR 30A 11 52	BARRIO	LAS ACACIAS
TIPO DE RECLAMACION:	RECLAMO		
DESCRIPCION	LECTURA INCORRECTA		

INFORMACION DEL RECLAMANTE

DOCUMENTO	NOMBRES Y APELLIDO	ROSA AIDE VEGA
DIRECCION		
TELEFONO	3118872227	

Firma _____

C.C. _____

INFORMACION DE TECNICA Y DE VISITA

FUNCIONARIO		
NOMBRES Y APELLIDO	Atendio Visita	NO
FECHA DE VISITA		

FIRMA QUIEN ATENDIO LA VISITA

Firma Funcionario

C.C.

Firma _____

C.C.

RECIBIO:



EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DE ACACIAS ESPA E.S.P

N. I. T. :822.001.833-5

CAUSAL RECLAMACION LECTURA INCORRECTA

FECHA RECLAMACION	27/07/2017	CODIGO INTERNO	1004160	RADICACION
DIRECCION	CR 30A 11 52			No 20142958
NOMBRE USUARIO	JOSE DE LA CRUZ PEÑA CELIS			



EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DE ACACIAS ESPA E.S.P

N. I. T. :822.001.833-5

CAUSAL RECLAMACION LECTURA INCORRECTA

FECHA RECLAMACION	27/07/2017	CODIGO INTERNO	1004160	RADICACION
DIRECCION	CR 30A 11 52			No 20142958
NOMBRE USUARIO	JOSE DE LA CRUZ PEÑA CELIS			

La empresa dispondra de 15 dias hábiles a partir de su solicitud para dar respuestas. Si la misma es presentada verbalmente la respuesta sera por dicho medio en nuestras oficinas. Según Atr. 6 C.C.A.
LA DECISION CORRECTA

Anexo 5 Portafolio de servicios



RESEÑA HISTORICA



La Empresa de Servicios Públicos fue creada por la Alcaldía de Acacias mediante el Decreto N°004 de enero de 1998, con el nombre de Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Acacias ESP, de naturaleza jurídica empresa Industrial y Comercial del Estado, inició con 28 empleados.



El 21 de abril del año 2008, se realiza el cambio de nombre a Empresa de Servicios Públicos de Acacias ESPA E.S.P. mediante Acuerdo de Junta Directiva N° 004 de 2008, en su avance ha sido dirigida por 14 gerentes y actualmente contamos con un equipo de trabajo de 90 funcionarios en el área operativa y 32 en el área administrativa.

Nuestra trayectoria de 19 años, nos ha permitido llevar bienestar y calidad de vida a más de 22.000 usuarios del municipio de Acacias-Meta.

Quiénes somos?



MISIÓN

Somos una empresa acacireña, prestadora de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo; que trabaja bajo principios de calidad, continuidad, cobertura, conservación ambiental y responsabilidad social, con políticas de buen gobierno.



VISIÓN

La Empresa de Servicios Públicos de Acacias E.S.P. para el año 2021 será reconocida a nivel regional por la eficiencia, excelencia y calidad de sus procesos en la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo, certificada en los Sistemas de Gestión Integral y cumpliendo con cobertura, calidad y continuidad.

OBJETIVO GENERAL



Suministrar los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo bajo los principios de calidad, continuidad y cobertura en el municipio de Acacias, satisfaciendo las necesidades de los usuarios.

ACUEDUCTO

El hombre, ha necesitado de un suministro adecuado de agua para su alimentación, higiene y bienestar. Teniendo en cuenta que el agua es una necesidad y a su vez un factor limitante para la existencia de la vida humana; la ESPA desarrolla varios procesos para que este preciado líquido pueda llegar a cada usuario.

Su proceso inicia en las fuentes de abastecimiento con las estructuras de captación, continua con la conducción a las Plantas de Tratamiento de Agua Potable (Las Blancas, Acacitas, Playón y Dinamarca) para posteriormente efectuar los procesos fisicoquímicos de potabilización, para garantizar agua apta para consumo humano almacenándola y distribuyéndola al usuario final acompañada de la vigilancia y control de la Secretaría de Salud Departamental.



ACUEDUCTO

(sistema de almacenamiento y tratamiento)

Actualmente contamos con cuatro (4) Plantas de Tratamiento de Agua Potable y estas a su vez con tanques de almacenamiento distribuidos así:



Planta Las Blancas: Cuenta con tres (3) tanques de almacenamiento (de 1000 m³, de 800 m³ y de 1600 m³)

Planta Acacitas: cuenta con un (1) tanque con capacidad de 1000 m³.

Planta El Playón: Cuenta con un (1) tanque de 1000 m³.

Planta Dinamarca: cuenta con un tanque de 800 m³.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS



Detección, localización, Reparación y mantenimiento de daños en las acometidas domiciliarias de Acueducto y Alcantarillado.
Instalación de nuevas acometidas de Acueducto y Alcantarillado.



Comercialización de equipos de medición.
Instalación de equipos de medición.
Revisión y aprobación de solicitudes de viabilidad del servicio de Acueducto y Alcantarillado.

Cambio de medidores por razones preventivas y correctivas.
Reubicación de micromedidores.
Comercialización de agua para carrotanque.

ALCANTARILLADO SANITARIO (sistema de tratamiento de aguas residuales)

La Empresa cuenta con una red de aproximadamente **150** kilómetros de colectores de agua residuales en diferentes diámetros.

Así mismo el sistema de alcantarillado sanitario cuenta con dos (2) Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales, una ubicada en el Centro Poblado de San Isidro de Chichimene y la otra en la Cabecera Municipal.



ASEO



Para el caso del servicio de Aseo la ESPA presta los servicios de:

- Barrido de calles y espacio público
- Recolección domiciliaria de residuos sólidos.
- Disposición final de residuos sólidos.
- Recolección de residuos Especiales.



TARIFAS DE RECOLECCION Y DISPOSICION FINAL DE RESIDUOS ESPECIALES



A través de la Resolución 035 de 2013, la ESPA brinda el servicio especial para disposición de los siguientes residuos:

ELEMENTO	VALOR
ARMARIO	\$ 10.200
CAMA	\$ 8.600
CENTRO DE MESA	\$ 8.600
COJCHON DE ALGODÓN	\$ 8.600
COJCHON DE RESORTE	\$ 7.900
COMEDOR	\$ 8.500
ESCRITORIO	\$ 8.500
LONA DE PODA	\$ 4.600
LONA DE VIDRIO	\$ 5.600
MESA DE NOCHE	\$ 8.600
POLTRONA	\$ 7.900
SILLA	\$ 4.700
SOFA	\$ 10.200
TEJA DE ETERNIT	\$ 4.700
TEJA DE PLASTICO	\$ 2.300
TOCADOR	\$ 6.800
TONELADA DISPOSICION FINAL DE RESIDUOS SOLIDOS	

CONTACTENOS



Carrera 16 No. 14-28 Barrio Centro Acacias-Meta

Teléfonos: 646 9723 – 646 9159

E-mail: correspondencia@espa-esp.com.co

<http://www.espa-esp.com.co>

EQUIPO DE TRABAJO



Contamos con un excelente equipo de trabajo comprometido y capacitado para brindarle a nuestros usuarios el mejor servicio.

Anexo 6. Soporte entrega Proyecto a la Empresa.

Acacias, 12 de febrero de 2018

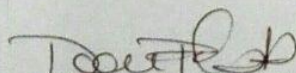
Doctor
GUSTAVO ADOLFO PEÑA CHACÓN
Gerente
Empresa de Servicios Públicos de Acacias ESP
Acacias

ASUNTO: Entrega de Proyecto Aplicado como Opción de Grado Especialización en Gestión Pública UNAD

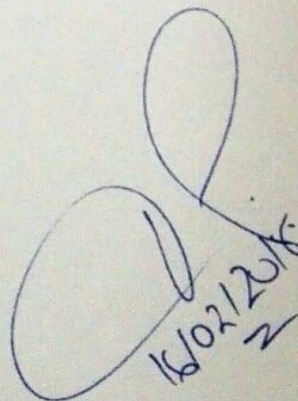
Cordial saludo doctor Gustavo,

Agradeciendo el apoyo prestado dentro del desarrollo de mi proyecto denominado "Diagnóstico y Formulación de un Plan de Mejoramiento para el Sistema de Servicio y Atención al Cliente", me permito allegar en físico el proyecto para su conocimiento. Es de aclarar que dicho proyecto aplicado se deja como material base que podrá ser incluido dentro de las mejoras a uno de los Procesos misionales de la entidad.

Lo anterior, se anexa en 117 folios.


DIANA PAOLA HERRERA ALVAREZ
Técnico en Planeación

Anexo: Proyecto (117 folios)


16/02/2018
2