

**Modelo de mejoramiento para la atención al cliente en las Empresas Públicas de  
Medellín**

Nayi Lorena Zapata Tabares

William Dairo Mesa Henao

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas – ECJP

Especialización en Gestión Pública

Medellín, Colombia

2020

**Modelo de mejoramiento para la atención al cliente en las Empresas Públicas de Medellín**

**Nayi Lorena Zapata Tabares**

**William Dairo Mesa Henao**

**Tutora**

**Claudia Alejandra Guzmán Salazar**

Abogada y Contadora Pública, Especialista en Seguridad Social y Especialista en Gerencia

Tributaria

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas – ECJP

Especialización en Gestión Pública

Medellín, Colombia

2020

## **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo a Dios, que nos guio, nos dio fuerza para seguir adelante justo en aquellos momentos que creímos no seríamos capaz, fortaleciendo nuestros espíritus en paciencia, respecto y bondad.

A nuestros padres, que nos han enseñado todo lo que somos como personas, valores, principios, carácter, empeño, nuestra perseverancia y nuestro coraje para conseguir nuestros objetivos.

## **Agradecimientos**

A nuestras familias de las cuales siempre hemos recibimos su apoyo, a nuestros amigos que con sus consejos y opiniones nos ayudan a querernos superar.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, institución que a través de su programa de Especialización en Gestión Pública, de realizar nuestros estudios de manera virtual.

Finalmente, a todas las personas que nos brindaron su apoyo, tiempo e información para el logro de nuestros objetivos.

.

## Resumen

El servicio al cliente se ha venido consolidando como una herramienta fundamental a través de la cual las empresas pueden aumentar su capacidad de competitividad en un entorno comercial que está cada vez más saturado por empresas cuyo objetivo comercial es el mismo o similar. Hoy día, muchas empresas funcionan alrededor del mismo nicho de mercado, por lo cual es necesario establecer alternativas que destaquen dentro de la competencia para lograr el apoyo de los clientes. El servicio al cliente consolida la relación empresa-cliente, que debe procurar canales de comunicación a través del cual las personas puedan expresar sus opiniones, sugerencias, solicitudes, quejas, reclamos, etc. Más allá de establecer estos canales de comunicación, la empresa debe asumir su responsabilidad por responder a dichas solicitudes, de manera que puede brindar un mejor producto y/o servicio.

Tomando en cuenta lo anterior, la presente propuesta de investigación se propone describir y analizar el estado del servicio de atención al cliente en las Empresas Públicas De Medellín - EPM, con el fin de diagnosticar las problemáticas que se presentan a la actualidad y que llevan a que algunos clientes no se encuentren satisfechos con la atención prestada y de esta manera proponer un modelo de mejoramiento del servicio al cliente. Este diagnóstico parte tanto de elementos internos (trabajadores) como de elementos externos (clientes) que pueden estar interfiriendo en una respuesta óptima, oportuna y clara a cada una de las Peticiones, Quejas y Reclamos – PQR, que se sugieren a través del medio escrito.

Este estudio, hace entonces un proceso de indagación relacionado con la panorámica sobre los sistemas de gestión que tienen trabajadores de la unidad de soporte al cliente y la percepción de los clientes/usuarios frente a la oferta de servicios, así como la relación empresa - cliente. Estos propósitos se dan a través de un tipo de investigación cualitativa, con alcance descriptivo, analítico

y propositivo, en la medida en la que se busca al final establecer unas alternativas de mejora al servicio al cliente a partir de las problemáticas detectadas en el diagnóstico. Con esto se espera que, a corto, mediano y largo plazo, la empresa mejore sus canales de atención al cliente y haya una mejoría en la relación cliente-empresa.

**Palabras clave:** servicio al cliente, PQR, EPM, Canal de atención.

## **Abstract**

Customer service has been consolidating as a fundamental tool through which companies can increase their competitiveness in a commercial environment that is increasingly saturated by companies whose business objective is the same or similar. Today, many companies operate around the same market niche, which is why it is necessary to establish alternatives that stand out from the competition to achieve customer support. Customer service consolidates the company-customer relationship, which must seek communication channels through which people can express their opinions, suggestions, requests, complaints, claims, etc. Beyond establishing these communication channels, the company must assume its responsibility for responding to such requests, so that it can provide a better product and / or service.

Taking into account the above, this research proposal aims to describe and analyze the state of customer service in the Public Companies of Medellín - EPM, in order to diagnose the problems that are currently present and that lead to that some clients are not satisfied with the care provided and thus propose a model for improving customer service. This diagnosis starts from both internal elements (workers) and external elements (clients) that may be interfering in an optimal, timely and clear response to each of the requests, complaints and claims - PQR, which are suggested through the written medium.

This study, then, makes an inquiry process related to the overview of the management systems that workers in the customer support unit have and the perception of customers regarding the offer of services, as well as the company-customer relationship. These purposes are given through a type of qualitative research, with descriptive, analytical and purposeful scope, to the extent that in the end it seeks to establish alternatives for improving customer service based on the problems detected in the diagnosis. With this, it is expected that, in the short, medium and

long term, the company will improve its customer service channels and that there will be an improvement in the customer-company relationship.

**Key words:** customer service, PQR, EPM, Service channel.

## Tabla de Contenidos

Introducción.....	13
1. Planteamiento del Problema .....	15
2. Justificación .....	19
3. Objetivos.....	21
3.1. Objetivo General.....	21
3.2. Objetivos Específicos. ....	21
4. Marco de Referencia.....	22
4.1 Antecedentes.....	22
4.2 Bases Teóricas .....	25
4.2.1. El servicio y la atención al cliente. ....	25
4.2.2. Calidad del servicio y satisfacción del consumidor. ....	27
4.3 Marco Conceptual.....	31
4.3.1. Servicio al cliente. ....	31
4.3.2. Calidad de la atención. ....	31
4.3.3. Satisfacción del cliente. ....	31
5. Marco Metodológico .....	33
5.1 Alcance .....	34
5.2 Tipo de Investigación .....	35
5.3 Diseño.....	37

	10
5.4 Población y Muestra .....	39
5.5 Categorías de análisis .....	40
5.6 Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	40
5.7 Análisis y procesamiento de la información .....	41
6. Resultados.....	44
Conclusiones.....	50
Recomendaciones .....	54
Bibliografía.....	55
Anexos .....	61
Declaración de Derechos de Propiedad Intelectual .....	61

### **Lista de tablas**

Tabla 1. Diseño metodológico.....	39
Tabla 2. Cronograma de actividades.....	43
Tabla 3. Recursos necesarios.....	43
Tabla 4. Resultados o productos esperados.....	44

### **Lista de figuras**

Figura 1. Relación triangular del servicio al cliente.....	30
Figura 2. Situaciones de agrado o desagrado.....	51
Figura 3. Facilidad para comprender la respuesta.....	52
Figura 4. Satisfacción con la claridad de la respuesta.....	52
Figura 5. Satisfacción con la respuesta.....	53

## **Introducción**

A través de la historia, todas las empresas se han sostenido por sus clientes convirtiéndolos a ellos, en el mayor valor que tienen las todas compañías del mundo. Una buena o mala atención a un cliente en cualquier servicio, puede definir la continuidad, fidelidad o no del mismo y de la misma empresa en el mercado; de ahí dependerá su crecimiento y permanencia en ella y su competitividad con las demás.

De acuerdo a esto, y la evolución global y al mundo constantemente cambiante, el desarrollo y la implementación de nuevas tecnologías generan además alta competitividad en los mercados, ello conlleva a cambios en la estructura organizacional empresarial que suman y crean también, la reputación de las instituciones públicas o privadas, según como estas organizaciones respondan a sus clientes. Para el caso de las empresas de servicios públicos, este talante es de vital importancia, por cuanto se exige de ellas servicios eficientes y responsables y hacer más fácil la vida de las personas con técnicas que proporcionen mejores soluciones a los problemas diarios.

En este sentido, el presente trabajo de investigación denominado “Modelo de mejoramiento para la atención al cliente en las Empresas Públicas de Medellín EPM”, se lleva a cabo un plan de trabajo con el objetivo de formular una propuesta de mejora al proceso de atención al cliente a través del canal escrito en la Unidad de Soporte de Empresas Públicas de Medellín con el fin de mejorar la imagen y percepción que se tiene en la atención a los requerimientos que se presentan en la empresa.

El alcance investigativo consiste a través de enfoque cualitativo de alcance descriptivo, analítico y propositivo, es identificar y comprender las necesidades de los servidores públicos que

integran el Proceso de Atención Clientes y su contexto, así como la percepción que tienen los clientes frente a este servicio que se le está prestando.

## 1. Planteamiento del Problema

La problemática de esta investigación se sitúa desde las falencias que se pueden presentar en el canal de atención y servicio al cliente en las empresas, quienes deben garantizar un medio de comunicación adecuado para que se pueda conocer la percepción de calidad y satisfacción de los usuarios. Sin embargo, establecer canales no garantiza que se construya una buena atención al cliente, pues varias cosas pueden salir mal o presentar fallas durante su ejecución. Estos pueden darse por factores internos y externos tan diversos, que requieren pensar en un proceso de mejoramiento continuo de la empresa.

Así lo explican Sagastuy y Rincón (2015), quienes mencionan que muchas empresas centran su empeño y recursos sobre áreas como la productividad, dejando de lado la importancia que tiene establecer una relación constante con los clientes. Además, también se subestima el hecho de que la atención al cliente puede ser una herramienta a través de la cual se pueda encaminar el mejoramiento continuo, la observación y la evaluación de la capacidad de desarrollo de la empresa.

Así mismo, la atención al cliente es fundamental para aumentar la competitividad de las empresas. Lira (2009) explica que, en la actualidad, el mercado se encuentra saturado de emprendimientos que tienen ofertas similares de productos y/o servicios. Esto lleva a que las empresas tengan que crear valores agregados que les permitan destacar entre su competencial. De esta manera, la atención al cliente y más allá, la experiencia de los clientes se ha convertido en un elemento esencial para competir dentro del mercado. Adicionalmente, se busca además cumplir con los propósitos de la Responsabilidad Social Empresarial; es decir, crear un impacto positivo no solo a los clientes, sino a la sociedad en general.

Como mencionan Gómez y Martínez (2018) muchas empresas no logran consolidar un buen servicio al cliente ya sea por desconocimiento de las herramientas adecuadas para llevar a cabo esta interacción, porque no se establecen los medios adecuados o porque no encuentran un modelo adecuado que puedan replicar para su caso. Además, una causa importante también se puede situar en el hecho de que no hay un personal suficientemente capacitado para atender de manera amable y oportuna las solicitudes de los clientes, por lo cual se genera una relación descortés que puede deteriorar la imagen de la empresa. Otro factor que afecta la prestación del servicio es el hecho de que se le delega la responsabilidad a una sola área, cuando en realidad se trata de un compromiso integral de cada uno de los integrantes de la compañía, pues este es un compromiso también con la calidad de los productos y servicios que son ofrecidos.

Para ahondar en este contexto en particular, es necesario describir el contexto de desarrollo de esta investigación. Las Empresas Públicas de Medellín – EPM, es un grupo de empresas multiservicios, que presta los servicios de aguas (acueducto y alcantarillado), energía y gas natural. Adicionalmente brinda a sus clientes/usuarios, otros productos como Tarjeta Somos, Crédito Crecer, Financiación Conversión GNV, Gas Natural Vehicular, convenios facturación de servicios para las empresas de aseo, alumbrado público, Asistencia Domiciliaria y Seguro Vital, además, se presta servicios a las filiales nacionales de energía: CHEC, EDEQ, CENS, ESSA y de aguas (Aguas de oriente, Aguas Nacionales y Aguas de Occidente) y filiales internacionales de energía: Hidroecológica del Teribe S.A. (Panamá), de aguas EPM Capital México S.A. de C.V. (México), Tecnología Intercontinental (TICSA) y Aguas de Antofagasta S.A. (Chile); así como EPM Inversiones S.A., Maxseguros EPM Ltda y Promobiliaria S.A de acuerdo con el informe de gestión del 2019. Como se puede observar, la EPM no solo tiene una aplica trayectoria en el mercado, sino que también ofrece un amplio catálogo de productos y servicios, lo que representa una mayor magnitud en el ejercicio administrativo.

De manera más concreta, esta empresa cuenta con un canal de atención a los clientes, que les permite conocer la experiencia y el nivel de satisfacción de sus clientes, reconociendo en primer lugar que se trata de un gran volumen de personas. La unidad Soporte Cliente está conformada por 184 trabajadores oficiales directos, distribuidos en siete equipos principales: Soporte Hogares, Soporte Especializado, Recursos, Peticiones, Pedidos, Recuperación Administrativa de Consumos y Verificación. Desde los equipos de Soporte Hogares, Soporte Especializado y Recursos gestionan los requerimientos de los clientes/usuarios de servicios públicos domiciliarios relacionados con inconformidades por la prestación del servicio, consumos facturados, estructura tarifaria y en general todos aquellos enmarcados en la normatividad; frente a la cuales se debe emitir una respuesta dentro de los 15 días hábiles siguientes a la fecha de radicación del escrito, de conformidad con lo estipulado en la Ley 142 de 1994.

En respuesta a los requerimientos, los funcionarios de la Unidad Soporte Cliente emitieron en el 2019 un total de 135.018 actos administrativos de acuerdo con el informe de gestión de la compañía, en los cuales se debe garantizar que la atención cumpla con el debido proceso garantizando tanto los derechos de los usuarios como los de la empresa actuando dentro de un marco ético, cumpliendo las promesas que se realizan a los clientes/usuarios pero sin extralimitarse legalmente, siendo imparciales, transparentes y responsables y dejando el debido registro de cada una de las interacciones realizadas con el fin de garantizar la trazabilidad y auditabilidad de las atenciones.

Como se puede observar hasta este punto, se tiene establecido y estructurado un modelo de atención al cliente que corresponde a los propósitos de mejoramiento continuo de la empresa; sin embargo, hay una serie de factores internos y externos que han influido en que el canal de comunicación presente en la actualidad algunas falencias. Uno de estos factores es el hecho de que la oferta de productos y servicios en la empresa ha sufrido algunas alteraciones relacionadas con el

cumplimiento oportuno y eficiente de su actividad comercial. Esto obedece a diferentes factores como la expansión empresarial que ha efectuado la EPM, la carencia de capital humano y el proceso de actualización de herramientas ofimática.

Lo anterior, ha derivado en una saturación de los canales de comunicación y diferentes manifestaciones de experiencia de los usuarios, que han impedido a los trabajadores cumplir con la oferta de servicios de forma adecuada de la empresa. A todo esto, se le añade el hecho de que la respuesta a las peticiones, quejas y reclamos de los clientes muchas veces resultan complejas de entender y no suponen una solución inmediata a lo que requieren las personas, con lo cual se deteriora la experiencia de los clientes con la empresa. Esto da a lugar a que la empresa posiblemente experimente falencias en su nivel de productividad y desempeño, lo cual resultaría en pérdidas a largo plazo.

A partir del reconocimiento de estas problemáticas, esta investigación establece que es necesario conocer su origen y hacer un diagnóstico tanto de clientes como de trabajadores, que dé cuenta de las causas que están provocando esta situación a diferentes escalas; y, además, que es necesario analizar con detenimiento cada una de estas causas para formular posibles alternativas de mejora

### **Pregunta de Investigación**

¿Qué estrategias se deben seguir para mejorar el proceso de Atención al Cliente en la Unidad de Soporte de Empresas Públicas de Medellín?

## 2. Justificación

Es importante entender que como parte de la especialización en Gestión Pública aplicada a los Derechos Humanos y la solución alternativa de conflictos se pueden extender soluciones a algunas problemáticas que se están dando en la actualidad y que afectan a un cierto grupo de personas. Este aspecto es fundamental no solo como parte de la aplicación de la academia sobre problemas reales y prácticos, sino también como parte de la formación integral y profesional. Así, este trabajo se realiza bajo estas dos intenciones y con el interés de aplicar el aprendizaje sobre un caso real.

De esta manera, se eligió el tema de mejoramiento del canal de servicio al cliente en una empresa en particular y se encontró una buena oportunidad para que a través de las herramientas que brinda la gestión pública, se pueda consolidar una atención al cliente que en definitiva mejore la productividad y efectividad de la EPM.

Es así como la importancia que tiene el presente trabajo de investigación radica en desentrañar los distintos aspectos relacionados con el servicio y la atención al cliente de la EPM, para diagnosticar aquellas fallas que se puedan estar dando en este canal de interacción y que pueden llegar a afectar incluso su productividad. Este ejercicio de diagnóstico implica entonces analizar cada uno de los componentes de la atención al cliente y su influencia en la percepción que tienen los clientes respecto a la empresa en la actualidad.

De igual manera, esta investigación permite divisar el panorama empresarial, de tal forma que es posible crear estrategias para que la Unidad Soporte Cliente y sus líneas de operación: Soporte Hogares, Soporte Especializado y Recursos, atenúen sus inconvenientes y permita que la productividad y la oferta de servicios propuesta por EPM, cumpla con los estándares de calidad a través de indicadores como la gestión, eficiencia y calidad. Por tal motivo, se generan varios

beneficiarios: el investigador, que puede aplicar su aprendizaje en un contexto real; la empresa EPM, ya que se le van a brindar alternativas de mejora; y finalmente los clientes, que van a recibir mejoras respecto a su experiencia de interacción con la empresa.

Finalmente, el conocimiento adquirido en este proceso de investigación está dirigido al mejoramiento de los procesos que se dan al interior de una empresa y a fortalecer la importancia que debe tener un componente como la atención al cliente. En ese sentido, como material de referencia les aporta a las categorías mencionadas, pero también sirve como un ejemplo de las alternativas de mejora que se pueden establecer para mejorar y consolidar un canal escrito de comunicación como parte del servicio al cliente empresarial.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General.**

Formular una propuesta de mejora al proceso de Atención al Cliente a través del canal escrito en la Unidad de Soporte de Empresas Públicas de Medellín con el fin de mejorar la imagen y percepción que se tiene en la atención a los requerimientos que se presentan en la empresa.

#### **3.2. Objetivos Específicos.**

Identificar los problemas internos de la EPM que pueden estar influyendo a los problemas de calidad del servicio comercial que se ofrece a través del canal escrito en la Unidad de Soporte de la empresa.

Detectar la percepción de calidad y los juicios de satisfacción de los clientes respecto al servicio de Atención al Cliente a través del canal escrito que brinda actualmente la Unidad de Soporte de Empresas Públicas de Medellín.

Establecer alternativas de mejora en el servicio al cliente a partir del diagnóstico organizacional hecho y las necesidades de los clientes detectadas para contribuir a la mejora del canal de comunicación escrito de la empresa.

## 4. Marco de Referencia

### 4.1 Antecedentes

Con la intención de ampliar el contexto de desarrollo de esta investigación, a continuación, se plantean una serie de antecedentes relacionados con el problema que se propone, alrededor de la mejora de los canales de atención al cliente de la empresa EPM de Medellín. El abordaje de estos documentos, situados en el contexto nacional, permitirán conocer los modos en los que ha sido abordada la problemática, tanto desde lo teórico como desde lo metodológico.

Para empezar, Gómez y Martínez (2018) desarrollan una propuesta de estrategia de mejoramiento del servicio al cliente para empresas PYMES en la ciudad de Bogotá. Este ejercicio propositivo bajo el paradigma cualitativo se centra en situar la problemática de la mala atención a los clientes que se produce a través de los canales de comunicación que tienen las empresas y que provocan finalmente que los clientes estén insatisfechos con la empresa. Para superar dichos inconvenientes, las autoras proponen aumentar los canales de comunicación a través de un *chatbot* a través de Facebook, así como la utilización de un software que permita darle seguimiento oportuno a las solicitudes. Las autoras concluyen que el mejoramiento de la atención al cliente puede darse a través de muchas herramientas que brindan las TIC y que en muchos casos son gratuitas.

Desde una perspectiva similar, Álvarez (2018) propone una planeación estratégica del área del servicio al cliente para una compañía de WM Wireless y Mobile LTDA. La autora explora las problemáticas que se están dando dentro de la empresa e identifica la falta de un área de Servicio al Cliente que ayude a identificar el nivel de satisfacción de los clientes. Este diagnóstico le permite concluir que las quejas se han venido incrementando con los años para la empresa, por lo

cual es necesario crear estrategias de mejoramiento. A manera de conclusión, la autora consolida un modelo de atención para la compañía, diseñando estrategias para atender las quejas, reclamos y peticiones de los usuarios.

De igual manera, Garcés (2018) diseña un plan de mejoramiento para el servicio al cliente para el área de operaciones en una agencia de seguros. El autor parte por un diagnóstico de la compañía y los problemas que se presentan respecto a la atención al cliente. A partir de allí, plantea un análisis respecto a las variables de posicionamiento en el mercado, el mejoramiento continuo, las ventajas competitivas y la calidad del servicio para establecer las estrategias de mejora que sean adecuadas para las necesidades de la empresa. El autor concluye que la atención al cliente debe brindarles a los clientes valores agregados respecto a sus expectativas de consumo. Esto debe partir del interés por establecer un vínculo positivo entre el cliente y la empresa.

Echeverry, García y Ramírez (2008) también diseñan un plan de mejoramiento para el área de servicio al cliente masivo en una empresa de telefonía celular en la ciudad de Pereira. De igual manera que con los trabajos anteriores, los autores parten de un diagnóstico organizacional para detectar en primer lugar las problemáticas que se están presentando en la empresa y así poder establecer aquellas estrategias que serán más adecuada para ese caso. En segundo lugar, los autores establecen que el área de atención al cliente debe cumplir con las siguientes variables: calidad, oportunidad, eficiencia, eficacia y efectividad, así como abordar factores internos y externos. Con esto, al concluir los autores construyen u instrumentos a partir del cual la empresa puede hacer un ejercicio de autoevaluación en la prestación de sus servicios.

Giraldo (2012) de igual manera se propone establecer mejoras para un empresa químico - farmacéutica de la ciudad de Bogotá. Este estudio de alcance propositivo se centra en primer lugar en evaluar la experiencia de los clientes actuales de la empresa, para indagar a través de ellos las fallas que presenta actualmente esta área en la empresa. En segundo lugar y a través de

los indicadores críticos establecidos en el diagnóstico, se propone un modelo estructurado de atención a los clientes y al mismo tiempo se establece un protocolo de Focus Group para socializar las estrategias establecidas. Así, esta propuesta va más allá y logra consolidarse, aprobarse y comprobarse en todos los niveles dentro de la empresa.

Gaitán (2017) desarrolla un proyecto de mejora de servicio al cliente en la empresa Distribuciones AS SAS. En este caso en particular, el autor encuentra en el diagnóstico que los problemas que se están viendo reflejados en la atención a los clientes surge de factores internos: no hay una coordinación adecuada de las funciones de los trabajadores para atender las solicitudes. Estos problemas están afectando finalmente al cliente externo. De acuerdo con esto, el autor propone un plan de mejora que parte desde la organización interna y los canales de comunicación, para que el servicio al cliente mejore y esto se vea reflejado en la relación cliente-empresa. Con esto, el autor concluye que la atención al cliente debe partir de una correcta organización y planeación interna para que resulte exitosa.

Por su parte, Blanco (2009) propone un ejercicio de medición de la satisfacción del cliente en un restaurante de la ciudad de Bogotá y la formulación de una serie de estrategias para mejorar la atención al cliente y crear valores agregados para los consumidores. Este diagnóstico se aplicó la herramienta de medición SERVQUAL, con lo cual esta investigación se desarrolló bajo un paradigma mixto (cualitativo y cuantitativo) y a partir de allí se crearon estrategias para mejorar las debilidades detectadas. Este aporte es fundamental en la medida en la que se aplicó un instrumento particular de diagnóstico.

Finalmente, Layedra, González y Barcia (2016) proponen un Modelo de Gestión de Procesos y Evaluación enfocado a la atención al cliente para un centro de servicio de salud. Esta es una perspectiva interesante en la medida en la que abarca estrategias administrativas sobre las consideraciones de un mejoramiento continuo. A través de este ejercicio exploratorio y

propositivo, los autores consideran fundamental establecer mejoras a partir de la experiencia que percibe el cliente, para lo cual los buzones de sugerencia y los canales de comunicación que se establezcan deben conducir a una reacción de modificación o atención de parte de la empresa.

De acuerdo con este ejercicio de exploración y revisión de literatura, se puede concluir que hay un interés notorio respecto a establecer estrategias de mejora para la atención al cliente de las empresas, sin importar su naturaleza. En segundo lugar, que la atención al cliente hace parte fundamental de la productividad y la imagen de la empresa, por lo cual se sitúa como un elemento clave para el mejoramiento continuo y los estándares de calidad. Y en tercer lugar, que es necesario hacer un diagnóstico organizacional para detectar las debilidades del servicio, pero también las estrategias más adecuadas para los casos particulares.

## **4.2 Bases Teóricas**

A continuación, se desarrollan las bases teóricas sobre las cuales se va a desarrollar esta investigación y que se relacionan con la problemática planteada, de tal manera que son fundamentales para desarrollar el análisis. En ese sentido, se establecen dos categorías fundamentales: el servicio y la atención al cliente y, por otro lado, la calidad del servicio y la satisfacción del consumidor.

### **4.2.1. El servicio y la atención al cliente.**

Para empezar este entramado teórico, primero es importante entender que se parte de una definición de qué es el servicio y la manera en la que una empresa lo presta a sus usuarios. En ese sentido, Rapahmell (1974) considera que el servicio es algo intangible que se experimenta como

parte de un proceso de transacción que tiene el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de un cliente. Adicionalmente, es importante tener en cuenta que en muchas empresas el servicio acompaña a los productos, de manera que se busca ofrecer una experiencia completa de satisfacción a los clientes, a través de elementos que los haga sentir atraídos por una empresa en particular.

Particularmente, el servicio al cliente se ha convertido en un elemento esencial para impulsar la competitividad empresarial, en la medida en la que busca garantizar estrategias de fidelización de los clientes, así como el desarrollo de la confianza en los procesos de la empresa (Serna, 2006). En efecto, podría considerarse que el servicio al cliente es un canal a través del cual la empresa puede establecer una relación directa con sus usuarios.

Para entender la manera en la que este canal de comunicación funciona, Serna (2006) lo define como una serie de estrategias que establece la empresa para satisfacer tanto las necesidades como las expectativas de sus clientes. Estas estrategias son fundamentales para fortalecer la experiencia del usuario a través de los productos o servicios que ofrece una empresa. Añadiendo a lo anterior, Serna (2006) menciona que el servicio al cliente cumple con las siguientes características: es intangible, es perecedero, es integral, su foco es la satisfacción del cliente y finalmente, es un valor agregado.

De la misma manera, Arias (2014) menciona que la empresa tiene la responsabilidad de ofrecer un servicio al cliente que vaya más allá de la oferta de los productos y servicios que hacen parte de su actividad comercial; esto es, crear un paquete adicional de beneficios para el consumidor para que se establezca una relación bilateral de comunicación e interacción. Así, el cliente tiene la oportunidad de dar a conocer su opinión respecto a un producto o servicio y de la misma manera, la empresa conoce la percepción de calidad de su oferta con propósitos de mejoramiento continuo.

Al respecto, Pablogiugni (s.f.) menciona que la atención al cliente es también una herramienta que contribuye al control de la calidad en la empresa y que va más allá de un control centrado en detectar fallas, pues es una filosofía que debe ser impartida en la empresa y en definitiva, un compromiso hacia el cumplimiento de la excelencia. Un elemento central en este propósito será el compromiso de los empleados, de manera que exista una motivación real por cumplir con estándares de calidad y mejorar la relación entre el cliente y la empresa (Gómez y Martínez, 2018).

Más allá de los propósitos de mejoramiento continuo, también es importante considerar el hecho de que el servicio y la atención al cliente generan beneficios económicos y productivos a través de una buena imagen empresarial. Ariza y Ariza (2016) mencionan que la percepción psicológica de la empresa es fundamental que establece la manera en la que los clientes pueden relacionarse con una empresa. El servicio al cliente contribuye a generar una buena percepción psicológica en los clientes o a mejorarla. De esta manera, una buena atención al cliente garantizará una imagen favorable de la empresa, esta atención parte de toda la experiencia de compra de los clientes, ya sea antes o después de adquirir un producto y/o servicio.

#### **4.2.2. Calidad del servicio y satisfacción del consumidor.**

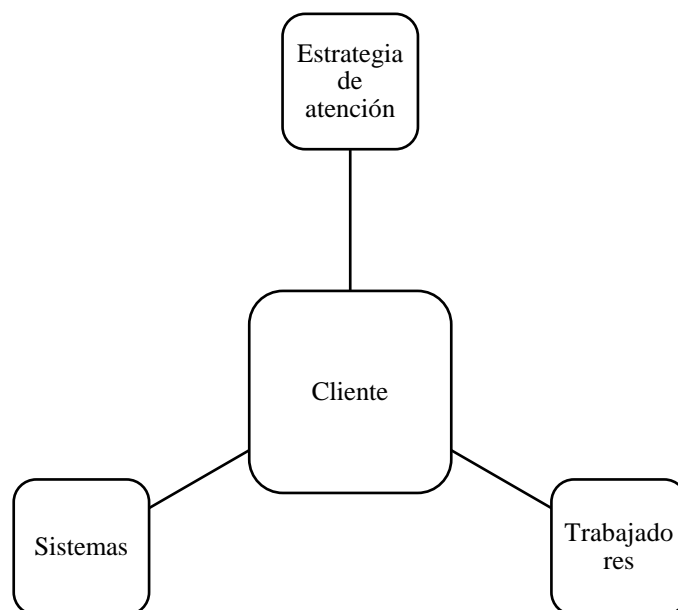
En lo que se refiere a la calidad del servicio, cabe notar que la prestación de un servicio debe cumplir con ciertos estándares que garanticen ciertas características positivas en el producto o servicio que se está ofreciendo. Duque (2005) menciona en particular que la calidad se relaciona con las propiedades que son inherentes a algo y que permiten establecer su valor. Estas propiedades hacen parte de la responsabilidad que tiene la empresa por ofrecer productos y/o servicios de calidad.

Como se mencionaba anteriormente, un elemento fundamental para establecer un buen servicio y atención al cliente es el factor humano de la empresa. En ese sentido, Herzberg (1968) menciona que es importante considerar la Teoría de los dos factores, que explica que la motivación tiene tres elementos: un hecho objetivo, una actitud y un defecto. Así, cuando un trabajador logra concretar un objetivo, se siente satisfecho lo que lo lleva a aumentar su productividad.

Esto se relaciona con el hecho de que el servicio al cliente supone establecer relaciones positivas y favorables con los usuarios, lo que genera un impacto positivo en la empresa y por lo tanto, un mejoramiento en los niveles de productividad, así como una renovación continua (Cabrera, 2009). En ese sentido, el factor humano se convierte en un mediador crucial para la gestión de las quejas, reclamos y sugerencias de los usuarios; es decir, las atiende y procesa para establecer acciones de respuesta. Cabrera (2009) añade a esto que la relación empresa-cliente, además depende de cuatro aspectos: el compromiso de la empresa con sus clientes; el cumplimiento de estándares de servicios enfocados al cliente; la capacitación y delegación de responsabilidades; y finalmente, la administración efectiva de las quejas.

En definitiva, se puede hacer una síntesis de los elementos que hacen parte de la atención al cliente. Cada uno de estos elementos establecen una relación triangular, como lo explican Albrecht y Zemke (1990):

Figura 1. Relación triangular del servicio al cliente



Fuente: elaboración propia (2019) basada en Albrecht y Zemke (1990)

Como se puede observar, la relación triangular parte de las estrategias de atención que establezca el área encargada del servicio al cliente, este será el pilar sobre el cual se establezca el acercamiento de la empresa hacia sus clientes. Respecto a los sistemas, se hace referencia a cada uno de los canales establecidos por la empresa para recoger, procesar y analizar las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes. Estos sistemas incluyen un sistema de observación y evaluación constante. Y finalmente, los trabajadores, que serán los encargados de mediar entre el cliente y la empresa y de ejecutar todas las acciones necesarias para garantizar una experiencia positiva de compra.

Al respecto de los sistema de atención y la responsabilidad de los trabajadores frente al servicio al cliente, Najul (2011) menciona que existe diez mandamientos que garantizan una

experiencia completa: 1) el cliente siempre tiene la razón y es el elemento más importante para la empresa; 2) debe haber un esfuerzo por cumplir con todas las solicitudes de los clientes; 3) se debe cumplir con lo que se promete para garantizar la credibilidad de la empresa; 4) se deben conocer las necesidades y los deseos de los clientes para lograr su satisfacción; 5) el capital humano debe ser siempre amable con el cliente; 6) no deben presentarse fallas en ningún nivel, pues se afecta toda la experiencia; 7) el capital humano debe estar capacitado y comprometido con los objetivos de atención al cliente; 8) los clientes tienen el poder de dar un juicio sobre la calidad del servicio; 9) el servicio al cliente debe siempre tender a la mejora y la actualización; y 10) el servicio al cliente no es responsabilidad de una única área o grupo de personas, debe en cambio comprometer a toda la organización.

Añadiendo a lo anterior, es importante considerar dentro de la relación cliente-empresa otro elemento: la percepción de calidad y los juicios de satisfacción de los clientes. Mora (2011) menciona que, a través de estos, la empresa puede establecer ciertas conductas deseables del consumidor. Giese y Cote (2000) dan pistas esenciales para entender la manera en la que los clientes establecen sus juicios de satisfacción: primero, la satisfacción es una respuesta emocional que puede ser emocional cognitiva y/o comportamental; segundo, la respuesta emocional se da a partir de un aspecto específico de intercambio: las expectativas del cliente, el producto presentado, su experiencia de consumo, entre otras; y tercero, la respuesta emocional sucede en un momento específico: antes o después del consumo, a partir de la experiencia, ente otras.

Adicionalmente, Mora (2011) menciona que la satisfacción de los clientes puede variar y que es importante saber que la insatisfacción es un concepto que relaciona dimensiones diferentes. Así, es común que a pesar de que el cliente esté satisfecho con el producto que adquiere por su funcionalidad, pero no con su experiencia de compra. La empresa debe garantizar que sus

clientes tengan una experiencia de satisfacción total en todo el proceso de compra de un producto o servicio.

### **4.3 Marco Conceptual**

#### **4.3.1. Servicio al cliente.**

De acuerdo con Najul (2011), el servicio al cliente son los canales de comunicación que le brinda una empresa a sus clientes con el propósito de escuchar, atender y resolver sus dudas, peticiones, quejas, reclamos, etc. Además, en esta investigación se considera valioso entender que el servicio al cliente es una herramienta tanto de mejoramiento continuo de la calidad, como de competitividad en el mercado.

#### **4.3.2. Calidad de la atención.**

La calidad se define como aquellas características que contribuyen a que un producto o servicio cumpla con condiciones óptimas, de manera que generan una experiencia satisfactoria para el usuario (Duque, 2005). En este contexto en particular, la calidad del servicio es responsabilidad de la empresa, de manera que, a través del cumplimiento de unos estándares, logran capturar y mantener clientes dentro de su nicho de mercado. Ahora bien, la calidad también debe entenderse como la satisfacción de las necesidades del usuario, de manera que se les da respuesta oportuna a sus solicitudes y se resuelve el inconveniente que se haya presentado.

#### **4.3.3. Satisfacción del cliente.**

Para Mora (2011), hablar de satisfacción implica reconocer una experiencia emocional en la que el cliente siente placer o decepción respecto al resultado o desempeño de un producto o servicio que ha adquirido, al respecto de sus expectativas de compra. Es importante reconocer que la satisfacción del cliente es un indicativo fundamental respecto a los canales que ha dispuesto la EPM y por lo tanto, es necesario conocer dichas experiencias con el servicio.

## 5. Marco Metodológico

En cuanto a la metodología, se desarrolla a continuación aquellos métodos, procesos y herramientas que se tendrán en cuenta para concretar los objetivos de investigación propuestos. En primer lugar, el método para desarrollar la presente investigación es el inductivo, toda vez que se realizará un proceso lógico, en el cual múltiples premisas se combinan para obtener una conclusión específica. El método inductivo se utiliza a menudo en aplicaciones que implican predicciones, previsiones o comportamientos que involucran la recolección de datos para abordar una problemática específica (Dávila, 2006).

Añadiendo a lo anterior, Dávila (2006) explica que el método inductivo se refiere al razonamiento que toma información específica y hace una generalización más amplia que considera probable, teniendo en cuenta el hecho de que la conclusión pueda no ser exacta. Esto va a depender del método de recolección de datos y el tratamiento que se le da a estos. De esta manera, a partir de una muestra específica, el investigador conoce la problemática desde sus puntos de vista en particular.

La inducción hace uso específico de la evidencia más que de la lógica, en la medida en la que como se ha explicado anteriormente, se hace una exploración de la problemática desde la percepción de una muestra específica, que en este caso va a estar conformada tanto por clientes de EPM y los trabajadores encargados del servicio al cliente. Esto lleva a que, a partir de la recolección de datos, su procesamiento y análisis se puede llegar a una conclusión, aunque esta no se pueda aplicar más allá de la población tratada. Los argumentos inductivos, por lo tanto, son siempre abiertos. Esta amplitud permite que el desarrollo de una investigación pueda llegar a soluciones concretas de acuerdo con unas necesidades específicas detectadas. Esto es, que el

método inductivo permite hilar ideas, datos y conclusiones al respecto de unas variables específicas (Dávila, 2006).

De manera general, la metodología se va a presentar fundamentalmente en tres procesos de análisis que se vinculan entre sí para generar un proceso más organizado, y que están relacionados a la continuidad de los objetivos específicos siguiente el método inductivo. En primer lugar, se habla entonces de la obtención de datos, la presentación de los datos obtenidos, el análisis de estos y como respuesta final al objetivo general, unas conclusiones y recomendaciones que sintetizan todo el ejercicio investigativo (Delgado y Gutiérrez, 1994). La información va a ser presentada de acuerdo con los objetivos específicos establecidos, de manera que cada sección responda al objetivo general.

## **5.1 Alcance**

Una vez se ha establecido un método inductivo de desarrollo de la investigación, a continuación, se menciona el alcance sobre el cual se van a fundamentar las herramientas de recolección de datos. Sobre la base de estas consideraciones, se estableció un desarrollo bajo el enfoque cualitativo, en la medida en la que se va a trabajar con variables no numéricas, relacionadas tanto con la percepción del servicio como con la atención que se brinda a los clientes a través de los canales de atención al cliente.

En palabras de Hernández y Baptista (2010), las investigaciones realizadas bajo un enfoque cualitativo se caracterizan específicamente por conducirse en ambientes naturales, por sustraer de la información recolectada, significados susceptibles de interpretación. Este paradigma supone una serie de herramientas y métodos para la recolección de la información y el abordaje de la

problemática planteada. Este es un trabajo que se propone analizar y trabajar alrededor de variables cualitativas y no de variables cuantitativas.

Así mismo, de acuerdo con Pérez (2002), el enfoque cualitativo es especialmente relevante en la investigación de fenómenos relacionados con la realidad social. En este caso, se trata de los procesos de respuesta a las solicitudes, quejas y reclamos de los clientes de la empresa EPM, teniendo en cuenta que se detecta una problemática respecto a la manera en la que se da la comunicación a través de este medio. Por tal motivo, este enfoque cualitativo es en primer lugar descriptivo, porque la recolección de datos está orientada a mejorar la experiencia del cliente a través de los medios que proporciona la atención al cliente; es decir, que se va a seguir el cumplimiento de actividades como la observación y descripción de los participantes y el análisis de los datos recolectados a través de los instrumentos establecidos para dichos propósitos.

Añadiendo a lo anterior, este enfoque cualitativo tiene un alcance descriptivo, analítico y propositivo; es decir, lo que pretende es comprender las necesidades de los servidores públicos que integran el Proceso de Atención Clientes y su contexto, así como la percepción que tienen los clientes frente a este servicio que se le está prestando. Vale la pena añadir que los participantes son miembros de la organización, por lo cual se haría un ejercicio exploratorio a partir de fuentes internas.

## **5.2 Tipo de Investigación**

Una vez se ha establecido el paradigma cualitativo, se establece un alcance descriptivo y analítico. De acuerdo con Hurtado (2000), el análisis parte tanto desde la identificación como desde la comprensión de las partes que componen un todo, es decir, de la situación problemática que se quiere estudiar. Esta descomposición permite no solo identificar las partes de un

fenómeno, sino también reflexionar acerca de las relaciones que existen entre dichas partes. Por tal motivo es importante llevar a cabo un proceso de descripción de la percepción del servicio al cliente tanto por parte de los clientes como por parte de los trabajadores a cargo de las unidades adscritas a la unidad de atención al usuario de la EPM.

Este tipo de investigación de alcance descriptivo ayuda a identificar las tipologías del universo a estudiar, numera formas de conducta y cualidades del universo investigado, instaure comportamientos concretos, y revela y demuestra la asociación entre las variables de investigación.

Con base en lo anterior, el propósito de esta investigación es conocer el nivel de satisfacción de los clientes/usuarios de los servicios prestados por EPM ante la respuesta brindada a una PQR para lo cual se partirá de la observación de la realidad que viven los funcionarios de los diferentes equipos que conforman el Proceso de Atención Clientes en la Unidad Soporte Clientes y de esta forma determinar cuáles pueden ser las acciones a desarrollar que contribuyan al mejoramiento de la gestión y que impacten positivamente la satisfacción.

De esta manera, es también un tipo de estudio exploratorio porque le permite al investigador a familiarizarse con el fenómeno objeto de estudio, para este caso consiste en conocer la experiencia de los usuarios de los servicios públicos domiciliarios que presta EPM a partir del análisis de la situación de los funcionarios que atienden las respectivas PQRs.

Sin embargo, vale la pena añadir que más allá del ejercicio descriptivo y analítico, esta investigación tiene la intención de diseñar alternativas de mejora, recogiendo elementos teóricos y metodológicos brindados a través de la formación en la especialización en Gestión Pública. Es por esto por lo que se establece un alcance propositivo, en la medida en la que se pretende diseñar alternativas de mejora que se puedan aplicar para mejorar el canal de comunicación escrito que se presta actualmente en la empresa EPM de la ciudad de Medellín, tomando en consideración las falencias que se perciben por parte de los servidores y los clientes. Esto con la intención de que a

largo plazo la EPM consolide de manera positiva su imagen empresarial, así como la relación cliente-empresa. Indagando más acerca de este alcance, Samaja (1993) menciona que el alcance propositivo va más allá de la descripción y el análisis de una problemática y se centra en encontrar herramientas que contribuyan a mejorar la situación de los sujetos involucrados.

### 5.3 Diseño

Hasta este punto, se ha establecido un enfoque cualitativo de alcance descriptivo, analítico y propositivo. Ahora bien, se establece también que este diseño es no experimental transversal y no pirobalística, dado que la muestra que se va a tomar hace parte de una población más amplia, por lo cual solo sirve para describir y analizar la problemática que se está presentando en el contexto particular, que en este caso es la EPM de Medellín, mas no para predecir o explicar la problemática a una escala más general.

Para mayor claridad, se presenta el siguiente cuadro en el cual se establecen las estrategias, metas e instrumentos para cada objetivo específico:

Tabla 1. Diseño metodológico

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Meta</b>	<b>Instrumento de recolección de la información</b>
------------------	-------------------	-------------	---

<p><b>Identificar los problemas internos de la EPM que pueden estar influyendo a los problemas de calidad del servicio comercial que se ofrece a través del canal escrito en la Unidad de Soporte de la empresa.</b></p>	<p>Conocer e indagar las problemáticas que se dan de manera interna para resolver las PQR's de los usuarios.</p>	<p>Sección de Encuesta problemáticas detectadas a nivel interno en la empresa respecto al servicio al cliente.</p>	<p>Medición SERVQUAL</p>
<p><b>Detectar la percepción de calidad y los juicios de satisfacción de los clientes respecto al servicio de Atención al Cliente a través del canal escrito que brinda actualmente la Unidad de Soporte de Empresas Públicas de Medellín.</b></p>	<p>Preguntar e indagar las experiencias que han tenido los usuarios como respuesta a sus PQR's.</p>	<p>Sección de Medición problemáticas percibidas por los clientes de la EPM respecto a la atención al cliente.</p>	<p>Medición SERVQUAL Encuesta</p>
<p><b>Proponer alternativas de mejora en el servicio al cliente a partir del diagnóstico organizacional hecho y las necesidades de los clientes</b></p>	<p>Analizar las problemáticas detectadas para tratar los puntos críticos que requieren mejora.</p>	<p>Sección con Matriz de propuestas para la mejora del canal escrito de la atención al usuario.</p>	<p>Matriz de alternativas de mejora a partir de diagnóstico.</p>

---

**detectadas para contribuir a la mejora del canal de comunicación escrito de la empresa.**

---

Fuente: Elaboración propia (2019)

De acuerdo con este cuadro, los objetivos específicos están encaminados a conocer las necesidades de los integrantes de la Unidad de Atención Cliente, así como la experiencia de los clientes frente a estos canales de atención. A partir de este diagnóstico, se plantean las alternativas de mejora.

#### **5.4 Población y Muestra**

La elección de la muestra se da a partir de un primer filtro y es de las personas encargadas de la atención al cliente en la empresa EPM de la ciudad de Medellín. Ahora bien, de la población conformada por los 70 funcionarios públicos que integran el Proceso Atención Clientes por medio escrito de Empresas Públicas de Medellín, se tomará una muestra del universo total de los trabajadores mencionados para la observación directa, análisis de casos puntuales y grupo focal, teniendo en cuenta que se trata de un muestreo no probabilístico, aleatorio, en la medida en la que se va a trabajar con los trabajadores que tengan la disposición de tiempo y la voluntad de participar en la investigación.

Para la aplicación de encuestas y entrevistas, se toma como muestra el 50% de la población de los usuarios por cada uno de los servicios ofrecidos, la muestra será tomada por escrito.

## 5.5 Categorías de análisis

Las categorías de análisis que se van a desarrollar a lo largo del tratamiento de los datos recolectados son:

- ❖ Actividades, procesos y canales de atención al cliente.
- ❖ Percepción de satisfacción y calidad del servicio de atención al cliente.
- ❖ Buenas prácticas de servicio al cliente.
- ❖ Estrategias de mejoramiento de servicio al cliente.
- ❖ Dimensión humana en el servicio al cliente.

## 5.6 Técnicas e Instrumentos de Investigación

De acuerdo con el diseño de la investigación, se consideran los siguientes instrumentos de recolección de la información:

- Entrevistas y encuestas a personal encargado de la atención al cliente: la entrevista se va a desarrollar de con la intención de develar los procesos y actividades que se desarrollan como parte del protocolo de respuesta a las PQR de los usuarios de la EPM.

De acuerdo con Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013), las entrevistas y las encuestas permiten que el investigador planifique un guion temático sobre las categorías que se quieren abordar con el entrevistado y encuestado.

- Encuesta a los clientes de la EPM: Se plantea un modelo de encuesta de medición de satisfacción a través del instrumento SERVQUAL a través del cual se explora la percepción de los clientes en cinco dimensiones: fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles.



Revisión, corrección y aprobación de la propuesta de investigación	X		
Diseño de las herramientas de sistematización de la información y recolección de la información		X	
Análisis sistematización de la información recolectada			X
Entrega de resultado, conclusión y sustentación			X

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Recursos necesarios

<i>RECURSO</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>PRESUPUESTO</i>
1. Equipo Humano	Investigadores y asesores	\$ 400.000
2. Viajes y Salidas de Campo	Transportes internos hacia EPM y lugares necesarios.	\$ 0
3. Materiales y suministros	Papel, lapiceros, fotocopias	20.000
4. Bibliografía	Fotocopia e impresiones	\$ 50.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$470.000</b>

Fuente: elaboración propia

Se tenía contemplado un rubro para viajes y salidas de campo las cuales fueron canceladas debido a la emergencia sanitaria por el Covid-19, por lo tanto las entrevistas se realizaron de forma virtual.

Tabla 4. Resultados o productos esperados

<b><i>RESULTADO/PRODUCTO ESPERADO</i></b>	<b><i>INDICADOR</i></b>	<b><i>BENEFICIARIO</i></b>
Artículo consolidado con los objetivos propuestos.		Investigador. Academia y producción de la universidad.
Alternativas de mejora para el servicio al cliente en su medio escrito para la empresa EPM – Medellín.		Empresas Públicas de Medellín.

Fuente: elaboración propia

## 6. Resultados

La Unidad Soporte Clientes de EPM tiene como objetivo general tramitar y resolver las peticiones, quejas reclamos y recursos que presentan los clientes a través del medio escrito, garantizando el debido proceso y el cumplimiento de la normatividad vigente; buscando la satisfacción de los clientes y el mejoramiento continuo, En el cumplimiento de ese objetivo se encuentra con algunas dificultades que impiden garantizar la satisfacción del cliente como el hecho de que su mercado objetivo involucra todos los estratos socioeconómicos sin contar con los clientes/usuarios pertenecientes a las categorías comerciales e industriales.

Esta diversidad obliga a los funcionarios encargados de tramitar y resolver las PQR's a adaptar su lenguaje según el tipo de cliente/usuario al que se esté dirigiendo teniendo en cuenta que esos actos administrativos que emiten en atención a una PQR pueden ser sujetos de revisión por parte del Ente de Control lo que significa que aparte de garantizar que el lenguaje sea claro y entendible según el tipo de cliente/usuario al que se está dirigiendo, no puede dejar de lado el sustento normativo que de soporte a su decisión garantizando el cumplimiento del debido proceso.

De igual forma, existe una responsabilidad por parte de los funcionarios de la Unidad Soporte Clientes de ser imparciales y garantizar los derechos de las partes, es decir, tanto del cliente/usuario como de EPM, lo que lleva a que en ocasiones la respuesta dada al requerimiento del cliente/usuario no sea la esperada, situación que aumenta los niveles de insatisfacción.

Adicionalmente, existen unas altas cargas laborales debido a que el cliente/usuario cuenta con nuevos canales para la presentación de sus requerimientos sin tener que dirigirse a una oficina de atención a radicarlos, pero las altas cargas laborales no son una excusa para la emisión de respuestas oportunas cumpliendo con los tiempos de ley, situación que genera un alto estrés laboral

impactando directamente en la salud física y emocional de los funcionarios y como consecuencia lógica afecta su vida familiar y social.

También se debe considerar que la compañía se ha expandido a diferentes regiones del país, por tanto, es necesario adaptar los procedimientos con el propósito de homologar la forma de hacer las cosas, pero ajustados a la realidad de los clientes de cada región. Es decir, cada oficina de respuesta debe estar alineado con el protocolo corporativo, enmarcado en la normatividad vigente, pero debe adecuarse al cliente/usuario que escribió, considerando que cada región del país tiene una idiosincrasia y un lenguaje particular que los identifica, por lo que desconocer esta situación pueda afectar el indicador de satisfacción del cliente al sentir que no existe empatía por parte de la empresa prestadora del servicio.

La facilidad para acceder a la información así como la existencia de tramitadores que ofrecen sus servicios de asesoría hace que los clientes/usuarios conozcan sus derechos y presenten reclamaciones con los argumentos suficientes para exponer las falencias de la empresa llevando a que sean resueltas a su favor ya sea en primera instancia (reclamación) o en segunda instancia (recursos de ley) y adicionalmente cuentan con la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios -SSPD- para que revisen la actuación de la empresa y emitan un pronunciamiento.

También se evidencia que el conocimiento actual de los clientes/usuarios y las herramientas de las que disponen los llevan a muchos casos a dilatar trámites con el fin de obtener resultados favorables para sus pretensiones.

Los requerimientos de los usuarios (carta, correo electrónico, o PQR web), son cada vez más complejos e involucran múltiples temas relacionados con cada uno de los servicios públicos domiciliarios así como los servicios adicionales, y considerando que la estructura de EPM tiene una división en Unidades Estratégicas de Negocio para cada servicio, se hace dispendioso recopilar la información necesario para atender un solo requerimiento sin contar con el hecho de que cada

una de esas unidades tiene establecido un acuerdo de nivel de servicio -ANS- para suministrar los insumos siendo este tiempo en algunos casos de 10 días hábiles, sumado a que en las áreas operativas se presenta una alta rotación de personal y no se socializan dichos cambios con las demás áreas lo que dificulta aun más acceder a la información. Toda esta gestión que en principio parece sencilla demanda grandes esfuerzos por parte de los funcionarios adscritos a la Unidad Soporte Cliente como responsables de la atención al cliente.

Los integrantes de cada uno de los equipos de trabajo cuentan con el acompañamiento de un gestor, el cual tiene como función adicional a brindar asesoría a su equipo de trabajo, gestionar asuntos administrativos, participar en proyectos, asistir a reuniones, entre otras, lo cual lo obliga a permanecer largos periodos de tiempo fuera de su lugar de trabajo descuidando la atención de su equipo y llevando a que la solución a las dudas e inquietudes que le elevan los miembros de su equipo de trabajo se retrase situación que afecta directamente el desempeño del equipo e incluso a que ellos deban tomar decisiones sin contar con su asesoría afectando en muchos casos la calidad de la respuesta emitida.

La necesidad de realizar actualizaciones en las diferentes herramientas ofimáticas y aplicativos utilizados para soportar la gestión que se realiza en la Unidad Soporte Clientes para lo cual se requiere invertir tiempo en capacitación para garantizar que los funcionarios estén preparados para ubicar la información a la que de forma autónoma puedan acceder sin necesidad de acudir a otras dependencias buscando disminuir los tiempos de atención de los requerimientos evitando llegar al día 15 hábil en los casos en los cuales sea posible y dejando un margen de tiempo para la atención de aquellos casos en los cuales el insumo dependa de otra dependencia.

La constante emisión de normas por parte de la Comisión de Regulación de Agua (CRA) y la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG) asimismo, las resoluciones y decretos emitidos desde los distintos ministerios del Gobierno Nacional, que afectan la prestación de los servicios

públicos domiciliarios, las cuales deben ser adoptadas por la empresa hace que los funcionarios de la Unidad Soporte Clientes reciban constantemente información que en ocasiones no alcanza a ser asimilada o que cuando se está asimilando se presenta un nuevo cambio lo que genera confusión e incluso los lleva a cometer errores que al ser incumplimientos normativos les pueden generar consecuencias como procesos disciplinarios, suspensión de su cargo e incluso la destitución.

Todo lo anterior sumado a la necesidad de cumplir con un indicador de productividad que busca alcanzar una meta diaria lo que los lleva a extender en muchos casos su jornada laboral afectando así su calidad de vida y las relaciones familiares e interpersonales.

El hecho de que EPM sea una empresa tan grande, dividida en Unidades Estratégicas de Negocio que buscan cumplir con sus propios indicadores sin tener en cuenta el impacto que sus decisiones pueden tener en el proceso de atención clientes, ya que en muchos casos se prioriza lo comercial sobre lo normativo.

Teniendo en cuenta las dificultades mencionadas, se realizó una encuesta que nos permitiera evaluar la percepción que tienen los clientes/usuarios con respecto a la respuesta entregada por EPM en atención a su requerimiento escrito.

Para llevar a cabo la encuesta se definió una fórmula de evaluación de acuerdo con el formulario de preguntas, y los puntos asignados a cada respuesta cuantificable, los resultados se ponderarán con la siguiente fórmula:

$$\text{Satisfacción (\%)} = \frac{(\text{Ptos.2})+(\text{Ptos.3})+(\text{Ptos.4})}{3} \times 100$$

25

Es importante tener en cuenta que las preguntas 1 y 5 tienen una respuesta abierta, por lo que no se les puede asignar un peso cualitativo y servirán sólo de referencia para identificar el sentir del cliente/usuario.

Para calcular el indicador de experiencia tomaremos la sumatoria de puntos obtenidos en las preguntas 2, 3 y 4 y los dividiremos por el número máximo de puntos que se pueden obtener que para este caso son 25 (5 en la pregunta 2, 10 en la pregunta 3 y 10 en la pregunta 4) y lo dividiremos por 100 para obtener el porcentaje de satisfacción del cliente/usuario

Nivel	Porcentaje
Bajo	Menor a 66,48%
Medio	Entre 66,49 y 85
Superior	Superior a 85

Para establecer estos niveles de evaluación se tomó como referencia un ejercicio realizado por la Unidad Soporte Clientes, la cual arrojó un resultado de satisfacción 66.48%, nivel de satisfacción que se estableció como el límite superior para el rango bajo, esperando que se diera una mejora en este nuevo ejercicio.

Que preguntas se incluyeron en la encuesta:

1. Incidente Crítico (Critical Incident): ¿Se presentó alguna de las siguientes situaciones en la atención de su requerimiento?

- Hubo algo que le agradó
- Hubo algo que el molestó
- No sucedió nada particular

2. Indicador de Esfuerzo (Customer Effort Score): En una escala de 1 a 10, siendo 10 muy fácil y 1 nada fácil. ¿Qué tan fácil fue comprender la respuesta que recibió?

- (1-2) Nada fácil
- (3-4) Algo fácil
- (5-6) Normal (ni fácil ni difícil)
- (7-8) Fácil

- (9-10) Muy fácil

3. Indicador de Satisfacción con la Respuesta (Customer Satisfaction Index): En una escala de 1 a 10, siendo 1 totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho, ¿cómo calificaría su satisfacción con la claridad de la respuesta, el lenguaje y los términos utilizados?

4. Indicador de Satisfacción con la Respuesta (Customer Satisfaction Index): En una escala de 1 a 10, siendo 1 totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho, ¿Cómo evaluaría su experiencia considerando la completitud, la precisión y las explicaciones que le brindamos en la respuesta a su requerimiento?

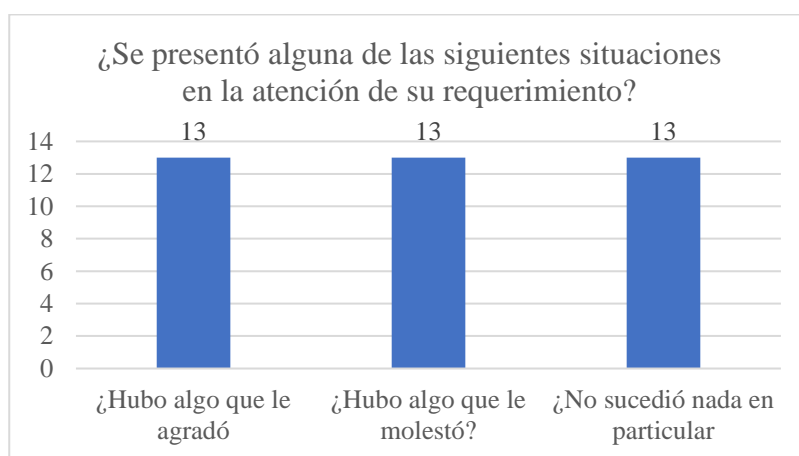
5. Sugerencias: Que sugerencias nos realizaría para mejorar la experiencia con el cliente

## Conclusiones

La encuesta se aplicó a un total de 44 usuarios entre el 4 y el 8 de mayo mediante llamadas telefónicas, obteniendo los siguientes resultados

1. Incidente Crítico (Critical Incident): ¿Se presentó alguna de las siguientes situaciones en la atención de su requerimiento?

Figura 2. Situaciones de agrado o desagrado



Teniendo en cuenta que esta es una pregunta abierta, algunos de los comentarios recibidos frente a lo que les molestó fueron:

“No recibí respuesta correcta del radicado. La solicitud está hecha para comunicado en el cual autoriza cobro por las copias de las facturas de servicios públicos del contrato No 396411 asociado a la dirección Calle 51 No 51 -32 en el municipio de Medellín de los meses de enero de 2017 hasta octubre de 2018 y cobrar en el mismo contrato. La respuesta fue desde enero del año 2018 hacia acá”

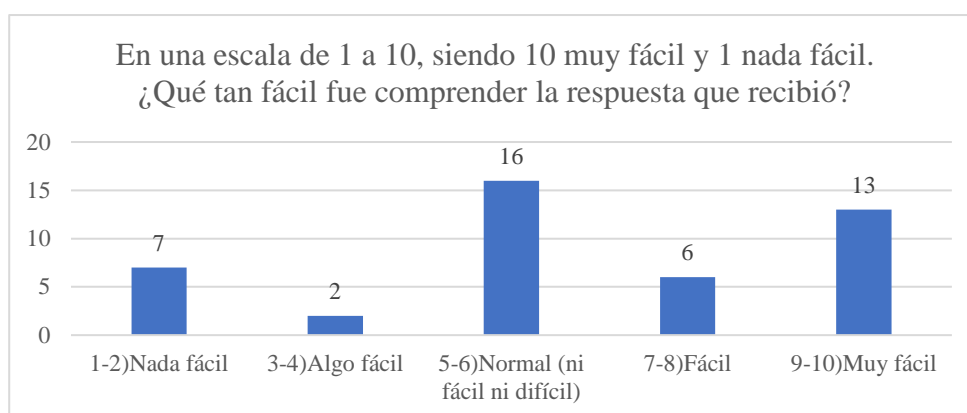
“La respuesta que le dieron a nuestro requerimiento no fue clara y directa”

“Las respuestas dadas han venido siendo negligentes y dilatadoras”

“No se le da solución a mi pedido, en la carta dan a entender que en mi casa se están pegando de la luz, al contrario, por eso lo solicito porque para donde lo pasaron se están pegando otras personas de mi contador por eso solicito el traslado”

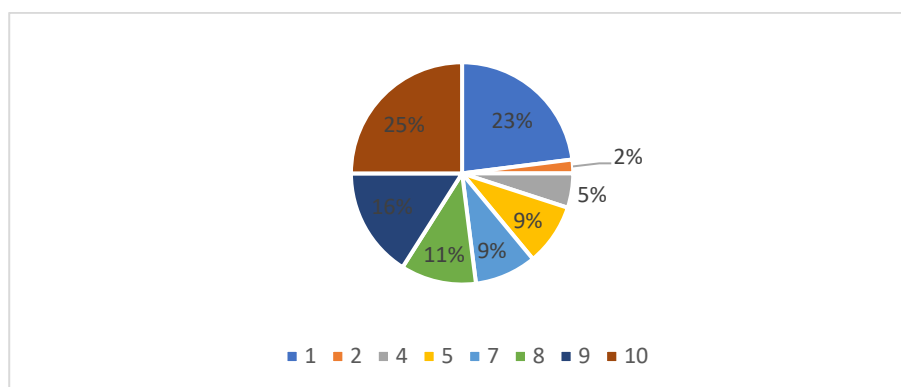
2. Indicador de Esfuerzo (Customer Effort Score): En una escala de 1 a 10, siendo 10 muy fácil y 1 nada fácil. ¿Qué tan fácil fue comprender la respuesta que recibió?

Figura 3. Facilidad para comprender la respuesta



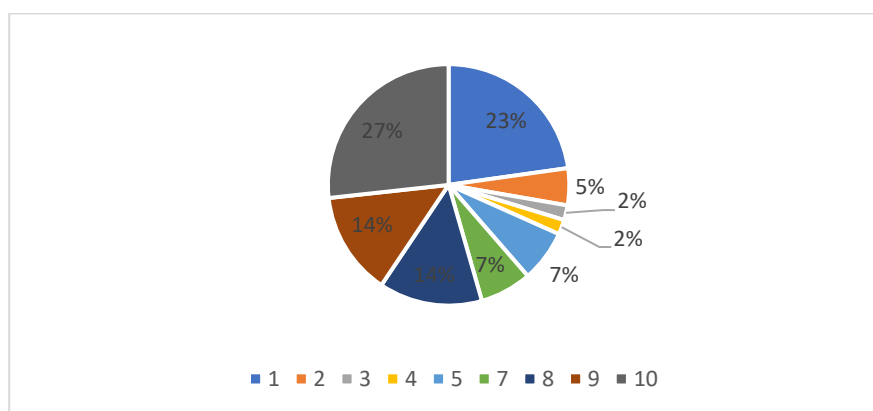
3. Indicador de Satisfacción con la Respuesta (Customer Satisfaction Index): En una escala de 1 a 10, siendo 1 totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho, ¿cómo calificaría su satisfacción con la claridad de la respuesta, el lenguaje y los términos utilizados?

Figura 4. Satisfacción con la claridad de la respuesta



4. Indicador de Satisfacción con la Respuesta (Customer Satisfaction Index): En una escala de 1 a 10, siendo 1 totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho, ¿Cómo evaluaría su experiencia considerando la completitud, la precisión y las explicaciones que le brindamos en la respuesta a su requerimiento?

Figura 5. Satisfacción con la respuesta.



5. Sugerencias: Que sugerencias nos realizaría para mejorar la experiencia con el cliente

“Para una persona con estudio y que tenga Internet en su casa, es fácil que le envíen esta respuesta por correo, no me parece que hagan esto así para eso uno coloca una dirección en la solicitud para que la respuesta sea enviada física”

“Que la información sea tan clara para una persona de 20 como para una de la tercera edad. Estamos aún en este mundo y todos viajamos en el mismo tren y además, cual es el fin de EPM entonces. ¿Si es una empresa a la que se le pagan y se le confían nuestros servicios de hogar?”

“1. Responder sin evasivas, argumentando de fondo y comprobando previamente que revisaron previamente toda la documentación y archivos que reposan en EPM e relación con el caso. 2. No ser facilistas ni autómatas en la respuesta. Son imprecisas, incompletas y vagas. Se irrespeta al cliente o suscriptor o como lo quieran denominar. 3. Desdice mucho del prestigio de

EPM y mucho más de la dependencia y del funcionario que responde con ligereza e imprecisión.

4. Lo digo con conocimiento de causa pues fui funcionario de EPM durante 35 años y esa no es la forma adecuada de responder. 5. Creo que amerita escalar la situación a otras instancias.”

“Necesitamos que sean claros con sus respuestas por favor”

Al aplicar la fórmula de evaluación tenemos un resultado de nivel de experiencia del 64%, lo que nos ubica en un nivel bajo

## **Recomendaciones**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, las recomendaciones se enfocan en torno al análisis desarrollado a la encuesta realizada a los 44 usuarios y donde se invita a EPM que revise los resultados y sugerencias allí plasmados para que se gestione las acciones que lleven al mejoramiento continuo en el proceso del mejoramiento para la atención al cliente en las Empresas Públicas de Medellín.

Se hace alerta a las Empresas Públicas de Medellín, EPM para el gestionamiento de más recursos que designados en el mejoramiento que plantea esta investigación con el objetivo de la disminución de PQRs de los clientes usuarios y así mejorar el servicio de comunicación y atención al cliente logrando una mayor satisfacción por los usuarios y una mejor competitividad.

Todo esto, se direcciona que la empresa mejore los procesos, capacite más y motive al personal, ya que de ellos depende la calidad de servicio prestado, y se cumpla a cabalidad y con eficacia el servicio al cliente y de se convierta en la carta de presentación de y de compromiso que la empresa tiene con el cliente.

Un empleado competente y a gusto con su trabajo, siempre va a reflejar una actitud positiva, empatía y la intención de una verdadera atención.

## Bibliografía

- Álvarez, Y. (2018). Planeación estratégica del área de servicio al cliente en la Compañía WM WIRELESS Y MOBILE LTDA. Universidad Libre de Colombia, Bogotá. En línea, disponible en:  
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11562/MONOGRAFIA%20DE%20TRABAJO%20DE%20GRADO%20UNIVERSIDAD%20LIBRE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Albrecht, K. y Zemke, R. (1988). Gerencia del Servicio. Bogotá, Colombia: Legis Editores.
- Ariza, F. y Ariza, J. (2016). Comunicación y atención al cliente. España: McGraw-Hill Interamericana de España. ISBN: 9788448609733.
- Arias, A. L. (2014). Portafolio. Disponible en: <http://www.portafolio.co/tendencias/buen-servicio-cliente-base-exito-comercial-54830>
- Blanco, J. (2009). Medición de la satisfacción del cliente del Restaurante Museo Taurino, y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. En línea, disponible en:  
<https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis356.pdf>
- Cabrera, H. (2009). Aplicación de un procedimiento de mejora a procesos ordenados secuencialmente a partir de métodos multicriterios.
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, (12), p. 180-205. En línea, disponible en:  
<https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>

Díaz, L.; Torruco, U.; Martínez, M. y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Inv Ed Med*, 2 (7), p. 162-167. En línea, disponible en:

[http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num03/09\\_MI\\_LA%20\\_ENTREVISTA.pdf](http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num03/09_MI_LA%20_ENTREVISTA.pdf)

Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición.

*INNOVAR - Revista de ciencias administrativas y sociales*. Universidad Nacional de Colombia. En línea, disponible en:

<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>

Echeverry, A.; García, S. y Ramírez, F. (2008). Plan de mejoramiento para el área de servicio al cliente masivo en una empresa de telefonía celular de Pereira. Universidad Libre, Seccional Pereira. En línea, disponible en:

<http://repositorio.unilibrepereira.edu.co:8080/pereira/bitstream/handle/123456789/412/PLAN%20DE%20MEJORAMIENTO%20AL%20CLIENTE%20MASIVO%20EN%20UNA%20EMPRESA%20DE%20TELEFON%CDA%20CELULAR%20DE%20PEREIRA.pdf?sequence=1>

Gaitán, N. (2017). Proyecto de mejora de servicio al cliente. Universidad Santo Tomás. Bogotá, Colombia. En línea, disponible en:

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9132/GaitanNubia2017.pdf>

Garcés, Y. (2018). Plan de mejoramiento para el servicio al cliente área de operaciones en COPROSEGUROS AGENCIA DE SEGUROS LTDA. Tecnológico de Antioquia, Medellín. En línea, disponible en:

<https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/tda/373/1/PLAN%20DE%20MEJORAMIENTO%20PARA%20EL%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE%20AREA%20DE.pdf>

Giraldo, C. (2012). Propuesta de mejora al proceso de servicio al cliente para el área de químicos de la empresa químico-farmacéutica Merck S.A. de Colombia. Pontifica Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. En línea, disponible en:  
<http://repositorio.unilibrepereira.edu.co:8080/pereira/bitstream/handle/123456789/412/PLAN%20DE%20MEJORAMIENTO%20AL%20CLIENTE%20MASIVO%20EN%20UNA%20EMPRESA%20DE%20TELEFON%20CDA%20CELULAR%20DE%20PEREIRA.pdf?sequence=1>

Gómez y Martínez. (2018). Propuesta de estrategia de mejoramiento del servicio al cliente en empresas pymes en Bogotá. Disponible en:  
<https://repository.ucatolica.edu.co/.../PROPUESTA%20DE%20ESTRATEGIA%20DE...>

GRUPO EPM. (19 de Abril de 2017). Obtenido de [www.grupo-epm.com](http://www.grupo-epm.com):  
<https://www.epm.com.co/site/Portals/6/documentos/presentaciones/presentacion-11-encuentro-de-inversionistas-abril-19.pdf>

GRUPO EPM. (2017). Obtenido de <http://www.grupo-epm.com>: <http://www.grupo-epm.com/site/home/proposito-y-estrategia/direccionamiento-estrategico>

GRUPO EPM. (2019). Obtenido de <http://www.grupo-epm.com>: <http://www.grupo-epm.com/site/home/proposito-y-estrategia/direccionamiento-estrategico>

Giese, J. y Cote, J. (2000). Defining Customer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1. En línea, disponible en: [www.amsreview.org/amsrev/theory/giese01-00.html](http://www.amsreview.org/amsrev/theory/giese01-00.html)

Herzberg, F. (1968). ¿Cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review*, p. 13-22.  
En línea, disponible en:

<http://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Como%20motiva%20usted%20a%20sus%20empleados.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Hurtado, J. (2000). El proyecto de investigación: metodología de la investigación holística. En línea, disponible en:

[https://www.researchgate.net/publication/44465356\\_El\\_proyecto\\_de\\_investigacion\\_metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_holistica\\_Jacqueline\\_Hurtado\\_de\\_Barrera](https://www.researchgate.net/publication/44465356_El_proyecto_de_investigacion_metodologia_de_la_investigacion_holistica_Jacqueline_Hurtado_de_Barrera)

Layedra, N.; González, V. y Barcia, K. (2016). Modelo de Gestión de Procesos y Evaluación del Servicio al cliente para un Centro de Salud. Escuela Superior Politécnica del Litoral. En línea, disponible en:

[https://www.researchgate.net/publication/307090200\\_Modelo\\_de\\_Gestion\\_de\\_Procesos\\_y\\_Evaluacion\\_del\\_Servicio\\_al\\_cliente\\_para\\_un\\_Centro\\_de\\_Salud](https://www.researchgate.net/publication/307090200_Modelo_de_Gestion_de_Procesos_y_Evaluacion_del_Servicio_al_cliente_para_un_Centro_de_Salud)

Lira, M. (2009). ¿Cómo puedo mejorar el servicio al cliente? Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio a clientes. En línea, disponible en:

[https://comunidadilgo.org/back/\\_lib/file/doc/portaldoc453\\_3.pdf](https://comunidadilgo.org/back/_lib/file/doc/portaldoc453_3.pdf)

Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo *Servqual* para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. En línea, disponible en:

[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332014000200005](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005)

Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. Universidad Surcolombiana. En línea, disponible en:

<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

- Mora, C. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 10 (2), p. 146-162.
- Najul, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4 (8), p. 23-35.
- Pablogiugni. (s.f.) Los Principios básicos. Disponible en <http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp91/>>
- Periódico de la salud. (2018). Obtenido de Periódico de la salud: <https://periodicosalud.com/metodo-inductivo-que-es-definicion-ejemplos/>
- Pérez, C. (2002). Sobre la metodología cualitativa. *Revista Española de Salud Pública* (76) 5. En línea, disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/170/17076501.pdf>
- Rodríguez, J. (2017). El servicio al cliente y su problemática en el sector público. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15888/RodriguezAcevedoNataliaJuliana2017.pdf;jsessionid=9360F9E1D29653DAD0D8EB471482F64B?sequence=3>
- Rubio, G. (2014,) La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: un análisis desde la escala multidimensional. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a06.pdf>
- Rapahmell, J. (1974). *Marketing in the service sector*. Cambridge Massachusetts, Winthrop Publishers Inc.
- Sagastuy, G. y Rincón, E. (2015). Diagnóstico para mejorar la calidad de servicio al cliente en la post-venta de la Compañía Seven Construcciones SAS. Universidad Católica de Colombia. Bogotá, Colombia. En línea, disponible en:

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2962/4/->

DIAGNOSTICO%20PARA%20%20MEJORAR%20LA%20CALIDAD-.pdf

Samaja, J. (1993). Epistemología y metodología: elementos para una teoría de la investigación científica. Buenos Aires: Ed. Ampliada.

Serna, H. (2006). Conceptos básicos. En Servicio al cliente (pp.19-27). Colombia: Panamericana editorial Ltda.

Unidad Diseño de Operaciones Comerciales - Grupo EPM. (2018). NORMOGRAMA. Obtenido de

<https://mibitacora.epm.com.co/areas/rcm/sgc/Sistema%20de%20Gestin%20de%20la%20Calidad/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2fareas%2frcm%2fsgc%2fSistema%20de%20Gestin%20de%20la%20Calidad%2fNormograma&FolderCTID=0x012000AF67AB7E9F2BB74097BE25B9FFA63A96>

Unidad Diseño de Operaciones Comerciales - Grupo EPM. (2018). PROCESOS ATENCIÓN CLIENTE, FACTURACIÓN Y GESTIÓN CARTERA - GLOSARIO. Obtenido de

<https://mibitacora.epm.com.co/areas/rcm/sgc/Sistema%20de%20Gestin%20de%20la%20Calidad/Proceso%20Atención%20Clientes/Act%202%20Identificar%20el%20cliente,%20su%20información,%20su%20requerimiento%20o%20necesidad/Anexo%2015%20Glosario.pdf>

Unidad Soporte Clientes GRUPO EPM. (2017). Informe de Gestión 2017.

Unidad Soporte Clientes Grupo EPM. (2018). Despliegue Compromisos de Desempeño USC

Unidad Soporte Clientes Grupo EPM. (2018).

<https://mibitacora.epm.com.co/areas/rcm/ac/sc/SitePages/Inicio.aspx>

## **Anexos**

### **Declaración de Derechos de Propiedad Intelectual**

Los autores de la presente propuesta manifestamos que conocemos el contenido del Acuerdo 06 de 2008, Estatuto de Propiedad Intelectual de la UNAD, Artículo 39 referente a la cesión voluntaria y libre de los derechos de propiedad intelectual de los productos generados a partir de la presente propuesta. Asimismo, conocemos el contenido del Artículo 40 del mismo Acuerdo, relacionado con la autorización de uso del trabajo para fines de consulta y mención en los catálogos bibliográficos de la UNAD.