

**PROPUESTAS PARA IMPLEMENTAR PROGRAMA DE CULTURA DE
SERVICIO PARA EL CLIENTE INTERNO EN GASES DE OCCIDENTE S.A.
E.S.P.**

**DORA EDITH LEGARDA BEDOYA
NANCY RENGIFO REINA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2008**

**PROPUESTAS PARA IMPLEMENTAR PROGRAMA DE CULTURA DE
SERVICIO PARA EL CLIENTE INTERNO EN GASES DE OCCIDENTE S.A.
E.S.P.**

**DORA EDITH LEGARDA BEDOYA
NANCY RENGIFO REINA**

Pasantía para optar al título de Administrador de Empresas

**Director
MARIA EUGENIA TORRES V.
Ingeniera Industrial, Magíster en Educación**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2008**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas.

MARIA EUGENIA TORRES
Directora

JUAN MANUEL GONZALEZ S.
Jurado

ANGELA MARIA PAZ COBO
Jurado

Santiago de Cali, 18 de Febrero de 2008

A mis padres por el apoyo incondicional para culminar con éxito esta etapa en mi vida, a mi esposo y mis hijos con todo mi amor por la comprensión que recibí de ellos por los días en que no pudimos compartir tanto en familia como quisiéramos.

Nancy

A mi madre, Antonio y a Carlos quienes han sido el motor día a día, para lograr esta meta con éxito.

Dora Edith

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros agradecimientos a:

A la empresa GASES DE OCCIDENTE S.A. E.S.P por la colaboración brindada para el desarrollo de este proyecto.

A la Doctora MARIA EUGENIA TORRES, directora del proyecto por su constante guía como profesional y docente.

A los PROFESORES quienes en el transcurso de la carrera nos brindaron sus conocimientos.

A todas aquellas personas que de una u otra forma nos colaboraron en la realización del presente trabajo.

A mi hermano HERNEY A. RENGIFO, por su guía y valiosos aportes en la preparación de esta tesis y porque fue un apoyo durante los momentos difíciles que se presentaron en mi vida durante esta etapa.

Nancy

A mis COMPAÑEROS de trabajo por su colaboración incondicional durante el proceso de mi carrera universitaria.

Dora Edith

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	12
RESUMEN	13
INTRODUCCION	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GENERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. MARCO DE REFERENCIA	19
4.1 ANTECEDENTES	19
4.2 MARCO CONCEPTUAL	19
5. METODOLOGÍA	24
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	24
5.2 DISEÑO METODOLÓGICO	24
5.2.1 Diagnostico situacional	24
5.2.2 Establecer canales de comunicación más eficientes para lograr Satisfacción del cliente	25
5.2.3 Diseñar programa de cultura del servicio	25

6. GENERALIDADES DE LA EMPRESA GASES DE OCCIDENTE	27
6.1 RESEÑA HISTÓRICA	27
6.2 SU PRODUCTO, EL GAS NATURAL	29
6.3 MISIÓN	31
6.4 VISIÓN	31
6.5 VALORES CORPORATIVOS	31
6.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	32
6.7 POLÍTICA DE CALIDAD	32
6.8 UBICACIÓN	33
6.9 ACCIONES DE SERVICIO	33
7. DIAGNOSTICO SITUACIONAL	35
7.1 LINEAMIENTO ESTRATEGICO DE LA ALTA GERENCIA PARA LA DEFINICION DE SERVICIO AL CLIENTE	35
7.2 OBSERVACIÓN DE UN DÍA DE TRABAJO	37
7.2.1 Entrevista	37
7.3 RESULTADOS DE LAS CONDUCTAS DEFINIDAS EN LA COMPETENCIA DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA MEDICION DE COMPETENCIAS	37
7.4 RESULTADOS DE LAS TÉCNICAS OBSERVACIÓN Y ENTREVISTA	39
7.4.1 Identificación de las mejores practicas	40
7.4.2 Identificación de las practicas inadecuadas	41
7.4.3 Otras irregularidades	42
7.5 SERVICIO ATENCION CLIENTE EXTERNO	43

7.5.1 Resultados de la aplicación de la encuesta	44
8. CANALES DE COMUNICACIÓN MÁS EFICIENTE PARA LOGRAR SATISFACCION DEL CLIENTE	47
8.1 CANALES DE COMUNICACIÓN MÁS EFICIENTES	47
8.2 TIPOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS EN GASES DE OCCIDENTE	49
8.3 IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS ENTRE ÁREAS	49
9. DISEÑO DEL PROGRAMA DE CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE	51
9.1. DEFINICIÓN DE PARÁMETROS GENERALES PARA EL SEGUIMIENTO EN LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS	56
9.1.1 Medición de Clima Organizacional	56
9.1.2 Evaluación por Competencias 360°	57
9.1.3 Desarrollo Metodología de Grupos Primarios	57
10. CONCLUSIONES	59
11. RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXO	64

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Triángulo del servicio	26
Figura 2. Objetivos estratégicos	32
Figura 3. Ubicación geográfica de Gases de Occidente	33
Figura 4. Su capital humano	34
Figura 5. Obras de infraestructura	34
Figura 6. Objetivos de Grupos Primarios	49
Figura 7. Enfoque de aplicación metodología	58

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Conductas – Modelo de Competencias	36
Tabla 2. Informe de resultados medición de competencias en la Competencia excelencia en el servicio	38
Tabla 3. Tabulación encuesta entrevista	39
Tabla 4. Identificación mejores practicas	40
Tabla 5. Identificación practicas inadecuadas	41
Tabla 6. Irregularidades telefónicas y en el ciclo del servicio	42
Tabla 7. Atención cliente externo	44
Tabla 8. Resultados de la aplicación encuesta servicio al cliente Externo.	46
Tabla 9. Canales de comunicación	48
Tabla 10. Lista actividades del Programa Cultura de Servicio	53

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Organigrama	64
Anexo B. Encuesta observación día de trabajo	69
Anexo C. Encuesta de servicio al cliente	72
Anexo D. Evaluación actitud de servicio al Cliente	79
Anexo E. Evaluación chequeo sobre llamadas telefónicas	81

GLOSARIO

CULTURA: Refleja los Valores, creencias y principios que todas las personas comparten dentro de la empresa.

PLANEACIÓN: Capacidad para planificar y programar estrategias de mejoramiento de su área con base en la información recogida de manera directa por los clientes, el mercado y de su propia experiencia. Actúa de manera previsiva, fija acciones puntuales que conduzcan a su área a ofrecer un servicio al cliente con calidad y oportunidad.

EJECUCIÓN: Capacidad para llevar a cabo las actividades propias de su cargo, utilizando los recursos disponibles para brindar un adecuado servicio. La ejecución se relaciona directamente con acciones, esfuerzos individuales que involucran tareas, responsabilidades y los deberes propios del colaborador.

MONITOREO: Capacidad para monitorear el efecto de aquellas situaciones que incidan en los procesos de su área. Indaga información del estado de los procesos, verifica y evalúa variables extrañas, a través de indicadores de gestión instaurados por la empresa. Reconoce las posibles fallas y se asegura de poderles efectuar un seguimiento cercano.

CONTROL: Capacidad de atacar de manera sistemática los puntos débiles detectados en la cadena del servicio, controlando las variables extrañas y el efecto negativo de estas sobre la satisfacción del cliente interno y externo. Toma medidas correctivas frente a las inconsistencias o dificultades presentadas en los procesos del área o de la misma organización.

SERVICIO AL CLIENTE: Es la actividad por excelencia que marca los límites de lo atractivo y lo inadecuado de una empresa.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue el de elaborar una propuesta para la implementación de un programa de Cultura de servicio al Cliente en Gases de Occidente S.A. E.S.P, Organización encargada de prestar el servicio publico domiciliario de transporte y comercialización de gas natural en la región del Valle del Cauca. Se analizo la situación que presentaba la empresa al inicio del proyecto, en cuanto a los niveles de servicio al cliente interno existentes en las diferentes áreas de la empresa, además se tuvo en cuenta la interacción constante del personal entre las diferentes áreas y sus correspondientes falencias, para proponer elementos reforzadores de la cultura de servicio al cliente.

Gracias a la colaboración del personal de la Empresa Gases de Occidente S.A. ESP, se logro obtener la información requerida para realizar el diagnóstico y a través de los resultados llevar a cabo el análisis y la interacción de las diferentes áreas; de esta forma se determinó el como cada una de ellas maneja el concepto de servicio al cliente. Toda la información anterior conllevó a presentar una propuesta de cultura de servicio al cliente.

INTRODUCCIÓN

La empresa moderna ha reconocido que su existencia dentro de un mundo de alta competitividad, exige el cambio frente a las nuevas tendencias tanto en los productos o servicios, gustos e intereses como, hábitos y comportamientos y deben ajustarse a las exigencias del mercado.

El punto de partida de toda organización debe establecerse sobre el principio que el mercado no es estático sino densamente dinámico. Por lo cual, no basta con presentar nuevas e innovadores productos o servicios al mercado, los cuales simplemente cumplan sus necesidades; sino que éstos deben contener implícitamente un alto contenido de intención, actitud y entrega por parte de quien hace el contacto directo o indirecto con el cliente, para satisfacer sus expectativas, todo lo anterior se puede llamar **servicio al cliente**.

Servicio al cliente es el que se logra armonizando las necesidades y expectativas del cliente, con una organización dispuesta a compensarlas, soportada en una estructura tanto humana como operativa, cuyo objetivo final es el cliente.

Es así, que Gases de Occidente S.A. empresa de servicios públicos que suministra Gas Natural, hoy en día, se encuentra gestando desarrollando factores diferenciales frente a la competitividad, los cuales contribuyen a un crecimiento sólido y duradero para la empresa y sus clientes. Por lo anterior fue necesario priorizar las acciones que el trabajador logre en función del servicio al cliente, pues en ellas se rescata la innovación y la atención permanente para llenar sus expectativas y cumplir sus necesidades.

Para cumplir las exigencias de la empresa en el ámbito del servicio al cliente, fue que el desarrollo del presente proyecto de pasantía, contribuyó a determinar elementos fundamentales generando cultura de calidad en el servicio al cliente; e integró las acciones, comportamientos y experiencias vivenciadas durante el desarrollo de la práctica.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A finales del año 2006 Gases de Occidente ESP determinó que se llevara a cabo un programa integral sobre la cultura de servicio al Cliente; buscando mejorar los resultados obtenidos en la medición de clima Organizacional* realizada en el último trimestre. Es así como la variable Servicio al Cliente, en el ítem “competitividad en el servicio”, presentó un alto puntaje. Lo cual, midió la forma como los empleados perciben la capacidad de respuesta de la empresa frente a las necesidades del cliente externo y frente a los retos de la competencia. Sin embargo, el ítem “satisfacción al cliente”, dentro de la misma variable, fue valorado muy bajo. Dicho ítem expresaba la capacidad que tiene la empresa para satisfacer efectivamente a sus clientes y la valoración positiva que realizan los clientes externos frente al servicio que la empresa brinda.

Lo observado en algunos colaboradores de la Empresa, era la poca sensibilidad por las necesidades o exigencias de los actuales clientes o de clientes potenciales. A igual que la poca colaboración entre funcionarios para el trabajo en equipo, pues cada colaborador por ser especialista en su actividad “olvidaba” la satisfacción del cliente interno.

Además se podía percibir de una manera global que la atención prestada al cliente (interno y externo) no cumplía con algunas de las siguientes variables determinadas en la empresa como básicas: Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente, escuchar al cliente, generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes, estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

Es así como Gases de Occidente S.A. comprometida en generar una cultura de servicio, entendió que las personas son las responsables por la satisfacción del cliente, brindando un excelente servicio, y que no lo son las estrategias, las computadoras, los edificios, la razón social, ni las nuevas tecnologías.

Por todas las anteriores razones, es que la Compañía facilitó la realización del presente proyecto de pasantía sobre cultura de servicio al cliente, con el cual se pudo incorporar a cada uno de sus colaboradores en el conocimiento y la

* Medición de Clima Organizacional, instrumento de evaluación aplicado para medir los resultados de la Compañía y los empleados.

planeación de las actividades del día a día, frente a la cultura de servicio que la empresa espera de cada uno de ellos.

El resultado de implementar una cultura incide en los aspectos comportamentales de la comunidad que integra la Compañía; y así mismo permite encontrar las bases para una atención efectiva y oportuna, con una clara disposición de los colaboradores en el logro de los objetivos generales de la Compañía.

1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿De que manera las propuestas para el cliente interno de la empresa Gases de Occidente incidirán en la implementación del programa de cultura de servicio?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Definir propuestas para el programa de cultura de servicio al cliente interno de la Empresa GASES DE OCCIDENTE S.A. E.S.P.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Realizar un diagnostico situacional de las diferentes áreas de la empresa, frente a su interacción día a día.
- ❖ Establecer canales de comunicación eficientes para lograr la satisfacción del cliente.
- ❖ Diseñar programa de cultura de servicio al cliente interno.

3. JUSTIFICACION

Toda empresa debe estar consciente que para trabajar en un mercado competitivo, es determinante alcanzar un nivel de servicio como condición de supervivencia. Es así como de su capacidad estratégica depende que pueda identificar el nivel mínimo que debe lograr para mantenerse en el mercado y cual debe ser el nivel de servicio que le permite lograr la ventaja competitiva en determinados segmentos de mercado.

Es por tal razón que Gases de Occidente S.A. E.S.P. como parte de su plan de desarrollo para el año 2007, priorizó sus acciones para adelantar programas que contribuyan en el mantenimiento y desarrollo de un adecuado ambiente de trabajo. En este sentido, se consideró importante desarrollar un programa de CULTURA DEL SERVICIO, porque permite lograr un nivel de interiorización y concientización de todos los colaboradores y de esta forma poder brindar al cliente interno y externo la calidad esperada para el correspondiente servicio.

La definición de las propuestas determinadas en el presente proyecto de pasantía, contribuirá para que Gases de Occidente S.A. Empresa de Servicios Públicos a ser reconocida como una Empresa con excelencia en el servicio al cliente. Además internamente la aplicación del programa presentado genera un compromiso a los colaboradores ya que se pueden definir las capacitaciones que enriquecen y facilitan el continuo desarrollo de los colaboradores.

Para las estudiantes investigadoras, la realización del proyecto les permitió afianzar los conocimientos adquiridos durante su estudio y desarrollar metodologías de trabajo de orden administrativo.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 ANTECEDENTES

GASES DE OCCIDENTE, desde el año 2006 esta trabajando en una modalidad de entrenamiento con todos los colaboradores, en la cual se encontraron debilidades y fortalezas inherentes al grupo de trabajo. De esta forma se facilita la reflexión y la proposición de acciones encaminadas a superar los obstáculos que inciden en el comportamiento. Esta modalidad se definió bajo el esquema de evaluación de 360* donde se encontraron los siguientes comportamientos como menos efectivos:

- Carencias en competencias específicas claves para la organización
- Carencias de comunicación
- Equipos que no han trabajado juntos previamente
- Relaciones inter-áreas tirantes
- Debilidades en aptitudes de liderazgo en jefes
- “Radio pasillo” exagerado, afectando la productividad

Todo lo anterior motivó a la dirección de Recursos Humanos, para emprender un programa de mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente interno y externo.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Este estudio se basó en la importancia que representa a las empresas modernas el considerar el área de servicio como un aspecto prioritario para la generación de buenos negocios con nuestros clientes día a día. Las acciones de servicio se relacionan directamente con la cultura organizacional de cada empresa, y el factor principal para llevar a la práctica esta orientación son las personas que trabajan en ellas.

A continuación se presentan algunos de los conceptos fundamentales que se tuvieron en cuenta.

* Es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe.

❖ **Cultura.** Refleja los Valores, creencias y principios que todas las personas comparten dentro de la empresa. La cultura sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en esta. Por lo tanto este trabajo de cultura de servicio permitió obtener mejores resultados con los clientes finales y en la Organización, puesto que se requiere de la sinergia del trabajo en equipo.

❖ **Cultura del servicio:** Es aquella filosofía que induce a las personas a comportarse y relacionarse con orientación al Cliente. Lo cual significa que las señales que influyen el comportamiento de las empresas están fuertemente condicionadas por los motivos de servicios

❖ **Cultura de servicio al cliente.** Para su definición se tomó como base los elementos estratégicos planteados en el estudio del impacto estratégico de la comunicación corporativa tales como la calidad del producto, el comportamiento financiero, la responsabilidad social, el ambiente laboral, el comportamiento ético y la calidad del servicio al cliente.

❖ **Servicio al cliente.** Teodoro Levitt dice "El servicio al cliente es la actividad por excelencia que marca los límites de lo atractivo y lo inadecuado de una empresa"¹.

El servicio al cliente es un intangible y no se almacena. Se presta y ejecuta en conjunción con un servicio al cliente. Sólo se consume al momento de prestarse. Es decir, es perecedero, el servicio al cliente nace sólo cuando el cliente recibe el servicio o el producto adquirido y finaliza cuando el cliente evalúa integralmente los niveles de satisfacción o insatisfacción, es continuo y cultural, debe ser un signo diferenciador de la empresa; además es integral, porque es responsabilidad de toda la organización, sus sistemas y su gente, es el norte y faro institucional donde toda empresa de servicio debe tener como objetivo permanente, imperecedero y hasta el final de la gestión empresarial, un servicio al cliente de alta calidad que la diferencie de las demás empresas de la competencia.

❖ **Cliente Interno:** Karl Albrecht en su libro "Cliente Interno" dice: "Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen

¹ LEVITT, Theodore, El Servicio al cliente. citado por: DIAGO FRANCO, Francisco. Fundamentos del servicio al cliente de la aviación comercial. Santafé de Bogotá, D.C.: Politécnico Granacolombiano, 2007. p. 17

adentro"². Esto obliga a que las empresas desarrollen una cultura de servicio hacia lo interno de la empresa, si es que quieren ser reconocidas por sus clientes por la calidad de servicio que brindan.

Las necesidades del cliente según William B. Martín “nos manifiestan que para poder servir a nuestro cliente, debemos conocer sus necesidades, como son la necesidad de ser comprendido, necesidad de ser bien recibido, necesidad de sentirse importante”.³

❖ **Comunicación:** La comunicación en la organización es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de ésta y su medio. A continuación se presentan algunos conceptos sobre la comunicación utilizando el proyecto tomando de base lo expresado por Fernández Collado (1991)⁴

➤ **Comunicación Organizacional:** Mensajes que se intercambian en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados, desde memorandos, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, o a través de los medios de comunicación masiva, para llegar a numerosos públicos externos; pueden emplear canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo.

La comunicación se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Desde este enfoque, la comunicación en la empresa puede dividirse en: comunicación interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la

² KARL, Albertch. Cliente Interno. Citado por: PEREZ CAMPDESUNER, Reyner. Cliente Interno y Externo [en línea]. Madrid: Gestipolis.com, 2006. [Consultado el 23 de abril de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/difsemclie.htm>

³ MENDEZ R., Julio César. La administración, la calidad personal y la calidad en el servicio al cliente. Perú: Ilustrado.com, 2005. p. 40.

⁴ FERNANDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México: Trillas S.A., 1991. p. 32.

organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros), y en comunicación externa, cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). A su vez la comunicación externa comprenderá las relaciones públicas y la publicidad.

➤ **Comunicación interna.** Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

➤ **Comunicación externa.** Conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

➤ **Publicidad institucional.** Conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva que persiguen evocar en el público una imagen favorable de la organización. Se considera entonces, como un instrumento de las relaciones públicas. Como medio que utiliza la Compañía para socializar y comunicar.

❖ **Calidad.** La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, cuando se habla de calidad en el servicio, consiste en los aspectos tangibles y cuantificables del servicio que a su vez también generan satisfacción.

❖ **Calidad del Servicio al cliente.** En la actualidad las empresas ha debido asumir un enfoque en las relaciones con sus clientes; pues no basta el producir un buen producto para percibirse diferentes ante los stakeholders; se requiere algo más, que brinde valor agregado y ayude a posicionar una compañía por encima del resto de sus competidores. Esa diferencia se centra en el servicio al cliente. Es por eso, que se escucha que la empresa moderna ya no es una organización de productos sino de servicios; Así mismo, lo que inclina a un cliente a tomar una decisión sobre cual producto comprar, se encuentra en la calidad del servicio que le ofrece.

❖ **Plan de acción:** Es la organización y relación de actividades con sus respectivos responsables, tiempos de ejecución y costo de realizar dicha actividad,

toda empresa que presta intangibles debe construir, mantener e innovar una cultura de servicio al cliente, para generar un factor diferenciador con su competencia. Dado que las compañías que prestan servicios elevan su nivel de competencia con la calidad del servicio que ofrecen, debe tomar acciones y generar planes de desarrollo y mejoramiento continuo

A continuación se relacionan algunas de los parámetros fundamentales en los cuales la empresa debe reflexionar, sobre el servicio de calidad a ofrecer al cliente: ¿La empresa tiene indicadores para medir la satisfacción del cliente? ¿La empresa tiene sistemas para monitorear y tramitar ágilmente las quejas, reclamos y sugerencias? ¿La empresa mantiene informado al cliente de sus actividades? ¿La empresa se interesa por consultar periódicamente sus expectativas e intereses? ¿La empresa busca siempre satisfacer las exigencias del cliente? ¿El cliente es bien atendido y hay pautas actitudinales que rigen la relación con la empresa?. Todo lo anterior fue fundamental para poder establecer las propuestas para la empresa Gases de Occidente S.A. ESP y de esta forma se pueda generar una cultura de servicio.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada fue observación descriptiva, buscando establecer hipótesis de trabajo para la Empresa, a partir de la información obtenida mediante entrevistas aplicada a los colaboradores.

La población objeto de estudio fue de 275 empleados de la empresa. Los cuales se encuentran distribuidos en 65 empleados en área exclusiva (municipios del Valle del Cauca, fuera de Cali) y 210 empleados área no exclusiva (Cali). De los cuales 158 son de género masculino y 117 son de género femenino.

De esta forma la investigación determinó como fuente primaria la recolección de datos mediante entrevistas y observación directa a colaboradores en sus sitios de trabajo con la detección, identificación, evaluación de comunicación verbal y gestual en la interacción con otras áreas.

5.2 DISEÑO METODOLOGICO

Con el fin de reconocer las particularidades del servicio prestado por Gases de Occidente y de sus diferentes áreas, se desarrollaron varias tareas que soportaron el diseño de la estrategia de cultura de servicio, entre ellas se mencionan:

5.2.1 Diagnostico Situacional. Para ello se realizó la observación a 28 diferentes empleados de la compañía en la ejecución de sus labores en un día normal de trabajo, con el fin de evaluar el desarrollo de sus funciones y el nivel de servicio que desde su ejecución presenta, de igual manera se les realizó una entrevista personal, con el fin de definir desde su concepto, el termino excelencia en el servicio y establecer como lo asocian con la compañía prestadora de servicios públicos en la que laboran.

Con toda la información obtenida se pudo identificar las mejores prácticas en atención al cliente y las brechas en la interacción entre áreas. Además se determinaron: competencias relevantes, sistema de trabajo, virtudes y buenos

hábitos, apoyados en las competencias técnicas definidas en el perfil de los cargos que deben interactuar con los clientes externos.

5.2.2 Establecer canales de comunicación más eficientes para lograr satisfacción del cliente. Con el fin de conocer los canales de comunicación existente en la empresa, se asistió a cinco reuniones, establecidas para los grupos primarios*, a través de ellas se pudo conocer las modalidades de comunicación que se manejan en los diferentes equipos. Adicionalmente esto el haber estado en dichas reuniones permitió realizar conclusiones que aportan al Diseño del programa de Cultura tomando como base la variable servicio y calidad.

5.2.3 Diseñar Programa de cultura del servicio. Para la preparación de la correspondiente propuesta fue necesario integrar todos los elementos analizados en los puntos anteriores, es decir: diagnóstico situacional, determinación de la cadena de valor del servicio al cliente por cada área y los canales de comunicación.

De igual manera se debe concebir el concepto de servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones cruzadas entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio (ver figura 1): la estrategia del servicio (procesos), el personal y los sistemas.

Por "sistemas" en este caso se entienden todos los elementos no-humanos que interactúan con el cliente, tales como sistemas de comunicación, sistemas informáticos, máquinas vendedoras automáticas, sistemas de audio o video, ascensores, escaleras mecánicas, entre otros.

El "personal", son las personas que tradicionalmente han prestado el servicio, quienes están dependiendo de los "sistemas" para sus labores.

* Grupo Primario: reunión de equipo de trabajo en donde se evalúa la gestión del área contra los resultados de la Compañía

Figura 1. Triángulo del servicio



Fuente: PEREIRA, Jorge E. Marketing Estratégico: El triángulo del servicio [en línea]. Argentina: Gestipolis.com, agosto de 2006. [Consultado el 18 de febrero de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/marketing-estrategico-cliente-personal-sistema.htm>

El diseño del programa busca ser aplicado en el mejoramiento continuo de la fase comportamental del individuo, por lo tanto se incluyen las necesidades específicas de la empresa, a saber,

- Diseño e implementación de estrategias que permitan desarrollar una nueva cultura claramente orientada hacia el servicio.
- Fomentar programas de actualización de conocimientos sobre servicios, beneficios al usuario y aspectos técnicos generales del producto.
- Revisar los tiempos de respuesta de cada una de las áreas que están de frente al cliente y fomentar aspectos como la cooperación y el apoyo entre áreas

6. GENERALIDADES DE LA EMPRESA GASES DE OCCIDENTE S.A. E.S.P

Gases de Occidente es una empresa de servicios públicos domiciliarios dedicada a la comercialización y la prestación del servicio domiciliario de distribución de gas natural; se constituyó en mayo de 1992 e inició operaciones en 1994 y la distribución de gas natural por tubería desde el año 1997.⁵

Es la primera empresa privada de servicios públicos de la región y la primera en ser otorgada con el certificado a la calidad ISO 9001/94.

6.1 RESEÑA HISTÓRICA

Siendo Santiago de Cali una ciudad con más de 2 millones de habitantes con la necesidad de un combustible más práctico y menos costoso que los otros energéticos, llevaron a pensar a un grupo de empresarios en crear una compañía encargada de la distribución de gas natural domiciliario para la ciudad de Cali.

En el año 1991, el Ministerio de Minas y Energía entregó en concesión, la distribución domiciliaria, comercial e industrial de ciertos municipios y áreas metropolitanas, a entidades o consorcios con capacidad para asumir esa responsabilidad. Tal es el caso, que por medio de contratación directa, se otorgo a la empresa Gases de Occidente S.A. ESP. La concesión para la distribución domiciliaria en el área metropolitana de Santiago de Cali.

Esta empresa es la primera empresa privada de servicios públicos de la ciudad, constituida con el esfuerzo mancomunado del sector publico y privado, concesionaria del gasoducto urbano para Santiago de Cali.

La iniciativa de constituir esta empresa, se derivo como resultado de la implementación del Plan de Masificación del Consumo del Gas, aprobado por el Gobierno Nacional, en las Empresas Municipales de Cali, y su invitación al sector

⁵ Reseña histórica de la empresa Gases de Occidente S.A. E.S.P. [en línea]. Santiago de Cali: Gases de Occidente S.A. E.S.P, 2007. [Consultado 27 de Abril de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.gasesdeoccidente.com/docs/CBGobierno.pdf>

industrial del Valle, empresas de la región de reconocida solidez y prestigio, como son la Corporación Financiera del Valle y Cementos del Valle S.A., quienes atendieron al llamado conjuntamente con las compañías Gaseras líderes del país, tales como Promigas S.A. y Gasoriente S.A., quienes además de su aporte de capital contribuyen con su experiencia y tecnología. Por otra parte con el concurso de la Asociación de Ingenieros Eléctricos y Mecánicos ACIEM, ASIEMCALI. Así se constituyó en la ciudad de Santiago de Cali, el 27 de Mayo de 1992, la empresa de Gases de Occidente S.A. ESP. Con un capital autorizado de 200 millones de pesos y un capital suscrito y pagado de 100 millones de pesos.

En Marzo de 1993, el Ministerio de Minas y Energía publicó la convocatoria para la construcción de la red inicial de propanoducto en Cali, la cual posteriormente se convertiría en el gasoducto urbano de la ciudad, distribuyendo domiciliarmente el Gas Natural. En Abril del mismo año la empresa, entregó al ministerio los estudios correspondientes a dicha convocatoria, que fueron elaborados bajo la dirección técnica de uno de sus socios Gasoriente S.A.

En Julio de 1993 el Ministerio de Minas y Energía expide la resolución 3-1309, donde autoriza a Gases de Occidente S.A. ESP. Presentar los estudios definitivos, para el propanoducto y gasoducto urbano de Cali, los cuales fueron entregados en Octubre del mismo año; y por medio de la resolución 3-222 de Noviembre de 1993, el ministerio aprobó los estudios técnicos definitivos y llamo a la empresa a suscribir el correspondiente contrato.

Finalmente, el 4 de Agosto de 1994, con la firma del Presidente de la República, Dr. Cesar Gaviria Trujillo, se perfeccionó el contrato de concesión, donde el Gobierno le concede a la empresa el derecho de prestar el servicio público de transporte y distribución de GLP y Gas Natural por propanoducto y gasoducto a la ciudad de Santiago de Cali, prestación que comprenderá la construcción, operación y mantenimiento del conjunto de tuberías y equipos, incluyendo las acometidas de su propiedad para cada uno de los inmuebles alimentados con gas, que tendrá como fuente de suministro el gas entregado a granel en el City Gate en la población de Yumbo.

En Octubre de 1997 se terminó la construcción de la red nacional de gasoductos, que permite transportar el Gas Natural desde la Guajira hasta nuestra ciudad, simultáneamente se finalizó por parte de Gases de Occidente S.A. ESP. la construcción de la infraestructura básica de red domiciliar al interior de Cali.

El 11 de Septiembre de 1997, se encendió la primera estufa con Gas Natural en la ciudad de Santiago de Cali, en una vivienda del estrato 3 en el barrio Ciudadela Comfandi.

El 3 de Marzo de 2004, se inició el proceso de integración con la empresa Gases del Norte del Valle S.A. ESP. encargada de la distribución del Gas Natural en el Departamento del Valle, proceso que finalizó el 28 de Febrero de 2006 cuando legalmente se constituyó el acta de fusión, quedando así constituida una sola compañía distribuidora y comercializadora de gas natural para el territorio del Valle del Cauca.

En los últimos 10 años la Empresa se ha posicionado en el mercado, por los beneficios que presta a los usuarios como son eficiencia en la utilización del gas, economía, servicio confiable y permanente.

La empresa se encuentra legalmente constituida ante la Cámara de Comercio de Cali, y cuenta con los permisos de uso de suelos para la distribución del servicio en los municipios del Valle del Cauca; está vigilada por la Supertendencia de Servicios Públicos, por el Ministerio de Minas y Energía, por la Unidad de Planeación Minero Energética y por el Dagma. La compañía atiende actualmente en el Valle del Cauca aproximadamente 550.000 usuarios conectados a la red de distribución.

6.2 SU PRODUCTO, EL GAS NATURAL

Es la fuente de energía más limpia, menos contaminante y con menor contenido de dióxido de carbono, característica que le permite contribuir a la disminución del efecto invernadero.

A todo ello se le agrega su versatilidad, ya que el gas natural se puede emplear en el hogar, en el comercio y en la industria.

Las nuevas aplicaciones de esta energía, como la cogeneración, la generación eléctrica con ciclos combinados y su uso como combustible para vehículos, están impulsando el consumo del gas natural, que está llamada a ser la energía del siglo XXI.

De este modo, el gas natural es la solución idónea al cambio climático que padece nuestro planeta y la única energía que puede hacer compatible el progreso económico e industrial con la preservación del medio ambiente.

El gas natural es un combustible más limpio que el carbón y el petróleo, ya que en su combustión produce de un 40 a un 45% menos dióxido de carbono que el carbón, y entre un 20 y un 30% menos que los productos derivados del petróleo.

Otra de las características de esta energía es que no emite partículas sólidas ni cenizas en su combustión, y las emisiones de óxidos de nitrógeno son inferiores a las del carbón y los productos petrolíferos.

Así mismo, las emisiones de dióxido de azufre son prácticamente nulas, por esto se reconoce en los países con reglamentaciones estrictas para proteger el medio ambiente, donde el consumo de gas natural está creciendo en aplicaciones en las que se reduce la contaminación.

El gas natural se encuentra en el subsuelo y procede de la descomposición de materia orgánica atrapada entre estratos rocosos. Es un producto incoloro e inodoro, no tóxico y más ligero que el aire, y se consume tal y como se extrae de la tierra.

Las reservas de gas natural aumentan continuamente. Periódicamente se descubren nuevos yacimientos y las técnicas de extracción permiten perforar cada vez a mayores profundidades. Según el Anuario Gas 2003 de SEDIGAS, las reservas probadas de gas natural en el mundo eran de cerca de 180 billones de metros cúbicos a principios del año 2003, un 40% más que en 1990.

Las principales reservas de gas natural están localizadas en: El Oriente Medio (40%) y la Comunidad de Estados Independientes (31%), donde destaca la Federación Rusa, que cuenta con un 85% de las reservas de esta área, junto con los países de la antigua URSS, destacan Irán y Qatar, que poseen cada uno más del 14% de las reservas de gas del mundo.

En Colombia sus principales reservas esta ubicada el Departamento de la Guajira (Chuchupa y Ballena) y en los Llanos Orientales (Cusiana).

6.3 MISIÓN

Aportamos al desarrollo del Suroccidente Colombiano una solución energética competitiva, con óptimos niveles de calidad, respeto por nuestro entorno y compromiso social.

Somos una empresa dedicada a la distribución y comercialización de gas natural, con servicios complementarios enfocados a mejorar la calidad de vida de nuestros usuarios.

Construimos relaciones de confianza con nuestros clientes, accionistas, colaboradores, proveedores, gobierno y comunidad respondiendo a expectativas y necesidades, que garantizan y proyectan la sostenibilidad de la organización.

6.4 VISIÓN

En el 2014 queremos superar una cobertura efectiva del 90% en las áreas concesionadas y ampliar el mercado relevante de distribución y comercialización del gas natural. Así mismo, gestionar nuevos negocios complementarios que aporten a la consolidación y sostenibilidad de la organización..

6.5 VALORES CORPORATIVOS

Excelencia en el Servicio: Nuestra actitud y compromiso están orientados a satisfacer las necesidades y superar las expectativas de nuestros clientes, apoyados en personas y procesos que mejoran continuamente.

Seguridad: Nuestra organización es responsable con la comunidad en la prestación de un servicio que cumple con los más altos estándares de seguridad.

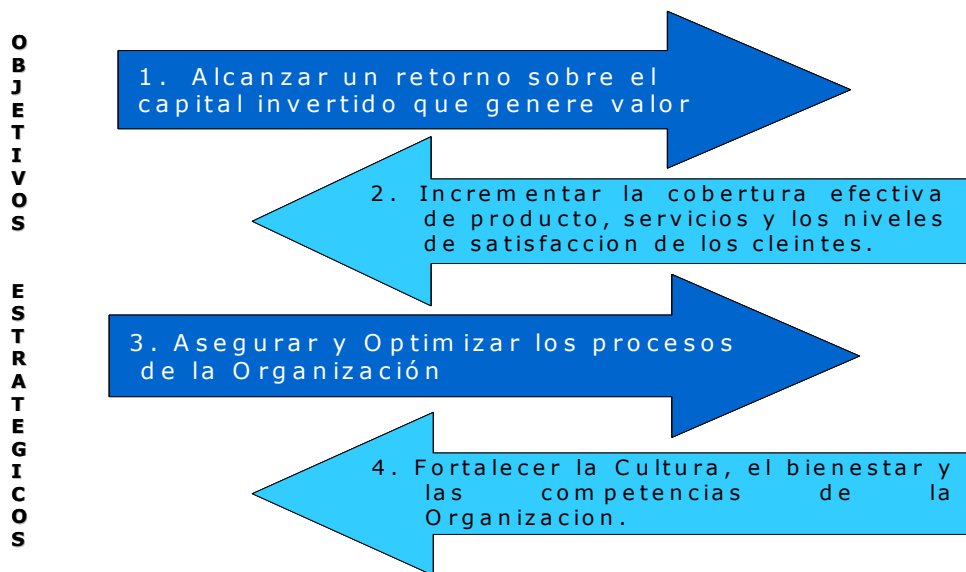
Confianza: Construimos una relación beneficiosa con nuestros clientes y proveedores, fundamentada en principios de equidad y transparencia.

Efectividad: Cumplimos nuestros compromisos con los clientes, la comunidad y los accionistas optimizando los recursos de la organización.

6.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La empresa Gases de Occidente S.A. ha establecido 4 grandes objetivos estratégicos (ver Figura 2)

Figura 2. Objetivos estratégicos



6.7 POLÍTICA DE CALIDAD

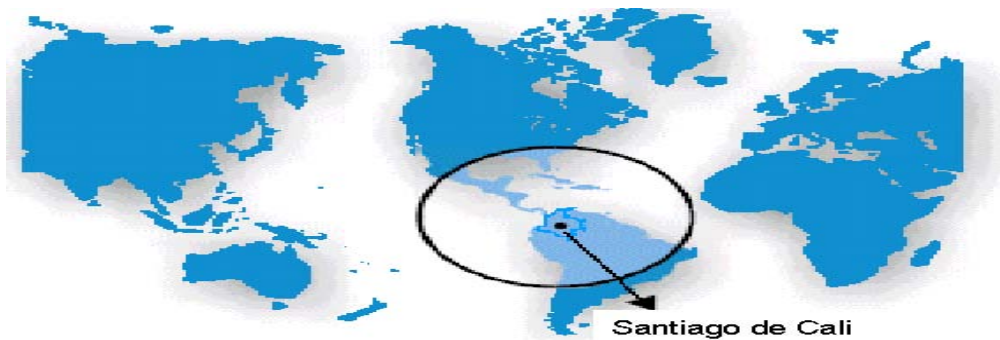
Lograr en la prestación del servicio de distribución del gas natural un compromiso total con la satisfacción del cliente para asegurar su competitividad frente a otras alternativas energéticas.

En este presentamos en forma grafica el organigrama general (ver anexo A) de la compañía Gases de Occidente, como la oportunidad de mostrar su estructura organizacional y visualizar la interacción que se da entre las áreas para cumplir unos de los objetivos estratégicos de la empresa, la excelencia en la atención al cliente.

6.8 UBICACIÓN

Con el fin de brindar una información sobre la ubicación geográfica de la empresa se presenta un mapa donde se observa en la ciudad de Santiago de Cali. (ver Figura 3)

Figura 3. Ubicación geográfica de Gases de Occidente



Gases de Occidente S.A. ESP. Esta ubicada en la zona norte de la ciudad Santiago de Cali. Su domicilio esta en el Centro Comercial Chipichape Bodega 2 Piso 4 Barrio la Flora, su número de FAX es el 4187345 y su PBX es el 4187300.

6.9 ACCIONES DEL SERVICIO

A continuación se muestra en dos figuras (3 y 4) en las cuales se hace referencia al capital humano que presta el servicio en la empresa y a una obra de infraestructura en la cual se visualizan dos trabajadores de la empresa en uno de los barrios de la ciudad de Cali.

Figura 4. Su capital humano



Figura 5. Obras de Infraestructura



7. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Para poder obtener información de la empresa fue necesario realizar un diagnostico detallado sobre diferentes áreas que interactúan con el cliente interno y externo de la empresa Gases de Occidente S.A.

7.1 LINEAMIENTO ESTRATEGICO DE LA ALTA GERENCIA PARA LA DEFINICION DE SERVICIO AL CLIENTE

Para definir la conceptualización de servicio al cliente, dentro del entorno y marco de la propuesta, previamente se realizó una reunión con la alta gerencia para determinar el alcance enfocado en la variable “Personas” y “comportamientos” para enmarcar los temas a presentar en las actividades a desarrollar.

Lineamiento determinado como compromiso de la gerencia, que busca la efectividad en la atención al cliente enmarcado en los valores corporativos de la compañía. Para ello se encuentran definidas dentro de la evaluación de competencias 360º las conductas que deben cumplir todos los colaboradores de la Empresa, independiente del cargo que desempeña y las funciones que realiza (ver tabla 1.)

Tabla 1. Conductas – Modelo de competencias

Código:	CORP1 (*)
Nombre de la Competencia:	EXCELENCIA EN EL SERVICIO (*)
Tipo Competencia:	Corporativas (*)

Actualizar

Código	Nombre Conducta	Borrar
	<u>ESTA DISPONIBLE Y TRATA CON AMABILIDAD A TODAS LAS PERSONAS</u>	<input type="checkbox"/>
	<u>ESCUCHA Y COMPRENDE LO QUE LAS PERSONAS NECESITAN</u>	<input type="checkbox"/>
	<u>TIENE CONOCIMIENTO CLARO DE LA EMPRESA Y DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA</u>	<input type="checkbox"/>
	<u>RESUELVE O DIRECCIONA DE MANERA AGIL Y OPORTUNA LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES Y PERSONAS</u>	<input type="checkbox"/>
	<u>CONFIRMA CON LAS PERSONAS LA SATISFACCION DEL SERVICIO PRESTADO</u>	<input type="checkbox"/>
	<u>APORTA IDEAS DE MEJORAMIENTO A PARTIR DE LA INTERACCION CON LOS CLIENTES Y LAS PERSONAS</u>	<input type="checkbox"/>
	<u>IMPLEMENTA ACCIONES PARA MANTENER LOS LOGROS ALCANZADOS</u>	<input type="checkbox"/>
	<u>LOGRA LOS RESULTADOS ESPERADOS A PARTIR DE LA OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS</u>	<input type="checkbox"/>
	<u>RESPONDE Y SE ADAPTA CON FACILIDAD A LOS CAMBIOS</u>	<input type="checkbox"/>
	<u>MUESTRA PERMANENTE INQUIETUD POR CONOCER NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PERSONAS Y LOS CLIENTES</u>	<input type="checkbox"/>
	<u>PROYECTA UNA BUENA PRESENTACION PERSONAL</u>	<input type="checkbox"/>
	<u>MANEJA UN LENGUAJE RESPETUOSO CON TODAS LAS PERSONAS</u>	<input type="checkbox"/>
	<u>TRANSMITE AMOR Y COMPROMISO POR SU TRABAJO Y POR LA EMPRESA</u>	<input type="checkbox"/>
	<u>CUIDA Y MANTIENE LIMPIO Y ORDENADO SU SITIO DE TRABAJO</u>	

Fuente: Medición de competencias en la competencia excelencia en el servicio de la empresa Gases de Occidente S.A. E.S.P [en línea]. Santiago de Cali: Gases de Occidente S.A. E.S.P, 2007. [Consultado 18 de febrero de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.gasesdeoccidente.com/docs/Cogobierno.pdf>

De igual manera se utilizaron las siguientes técnicas: observación y entrevista.

A continuación se detalla las acciones llevadas a cabo en cada una de ellas:

7.2 OBSERVACIÓN DE UN DÍA NORMAL DE TRABAJO

Los estudios de observación realizados tienen como objetivo determinar si el desarrollo de las actividades afecta el sistema de trabajo de las personas. De forma tal que las personas garanticen frente a la empresa, un grado de planeación de servicio adecuado, un grado de ejecución, unos puntos de evaluación y por ende la retroalimentación del sistema.

Estas acciones se miden en el porcentaje de actividades que se destinan dentro de las labores de trabajo, ha planear el servicio, ejecutar el servicio, evaluar el servicio y entender mejoras dentro del servicio.

Para ello se implemento una ficha de observación (ver anexo B) para el personal que recibe las llamadas telefónicas de los clientes externos. Esta observación se realizó durante dos semanas a 27 personas de la Empresa.

7.3.1 Entrevista. Para esta técnica se realizó una encuesta previamente validada en una reunión de grupo primario con los líderes del proceso de Servicio al Cliente con el fin de incluir las variables (ver anexo C). La cual se concentra en la realización de preguntas sobre el mejoramiento de las relaciones laborales entre las diferentes áreas de la empresa. Esta se aplicó a 28 personas de diferentes áreas. Además se aplico otra encuesta sobre la actitud de servicio al cliente interno (ver anexo D).

7.3 RESULTADOS DE LAS CONDUCTAS DEFINIDAS EN LA COMPETENCIA DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA MEDICION DE COMPETENCIAS

Dentro de la información evaluada y validada para presentar la propuesta de cultura de servicio al cliente, se tuvieron en cuenta los resultados de la última medición de competencias 360°. realizada en la compañía Gases de Occidente S.A., en la competencia Servicio al Cliente, con la puntuación promedio obtenida en sus respectivas conductas. (Ver tabla 2).

Tabla 2. Informe de resultados Medición de competencias en la competencia Excelencia en el servicio.

Nombre Competencia	Nombre de conducta	
EXCELENCIA EN EL SERVICIO	PROYECTA UNA BUENA PRESENTACION PERSONAL	4.5130
	TRANSMITE AMOR Y COMPROMISO POR SU TRABAJO Y POR LA EMPRESA	4.4364
	MANEJA UN LENGUAJE RESPETUOSO CON TODAS LAS PERSONAS	4.4279
	TIENE CONOCIMIENTO CLARO DE LA EMPRESA Y DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA	4.4078
	CUIDA Y MANTIENE LIMPIO Y ORDENADO SU SITIO DE TRABAJO	4.3875
	ESTA DISPONIBLE Y TRATA CON AMABILIDAD A TODAS LAS PERSONAS	4.3472
	LOGRA LOS RESULTADOS ESPERADOS A PARTIR DE LA OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS	4.2706
	ESCUCHA Y COMPRENDE LO QUE LAS PERSONAS NECESITAN	4.2655
	RESUELVE O DIRECCIONA DE MANERA AGIL Y OPORTUNA LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES Y PERSONAS	4.2587
	RESPONDE Y SE ADAPTA CON FACILIDAD A LOS CAMBIOS	4.2583
	APORTA IDEAS DE MEJORAMIENTO A PARTIR DE LA INTERACCION CON LOS CLIENTES Y LAS PERSONAS	4.2091
	IMPLEMENTA ACCIONES PARA MANTENER LOS LOGROS ALCANZADOS	4.2019
	MUESTRA PERMANENTE INQUIETUD POR CONOCER NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PERSONAS Y LOS CLIENTES	4.1379
	CONFIRMA CON LAS PERSONAS LA SATISFACCION DEL SERVICIO PRESTADO	4.0521

Fuente: Medición de competencias en la competencia excelencia en el servicio de la empresa Gases de Occidente S.A. E.S.P [en línea]. Santiago de Cali: Gases de Occidente S.A. E.S.P. 2007. [Consultado 18 de febrero de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.gasesdeoccidente.com/docs/Cogobierno.pdf>

7.4 RESULTADOS DE LAS TECNICAS OBSERVACION Y ENTREVISTA PARA EL CLIENTE INTERNO

Conforme a las observaciones y los resultados de las encuestas realizadas a los funcionarios se pudo determinar la tabulación de la encuesta (ver tabla 1).

- ❖ 7.4.1 Identificación de las mejores practicas
- ❖ 7.4.2 Identificación de prácticas inadecuadas
- ❖ 7.4.3 Otras irregularidades
- ❖ 7.5 Servicio de Atención al cliente externo

Tabla 3. Tabulación de la encuesta

%	ANÁLISIS
4	De la población general entrevistada realiza labores de Planeación del Servicio al cliente en la compañía
76	De la población general entrevistada realiza labores de ejecución de servicio al cliente propiamente.
20	De la población general entrevistada realiza labores de Monitoreo del servicio al cliente
10	De la población general entrevistada, realiza gestión de control del servicio al cliente.
51	De la población entrevistada sostiene un contacto directo con el cliente externo vía telefónica, mientras que el 49% restante sostiene un contacto directo con el cliente interno. (Esto pone en evidencia que la atención telefónica dentro del servicio es un factor preponderante y que debe de ser abordado).
44	El de la población entrevistada hace actividades relacionadas con el seguimiento a las solicitudes tanto del cliente interno y externo (vela por el cumplimiento de los plazos o tiempos de respuesta previamente estipulados en el servicio).

Las cifras anteriormente descritas permiten evidenciar una alta tendencia en la población a ejecutar el servicio al cliente, más que a planear o sugerir mejoras al sistema de servicio que predomina en Gases de Occidente. Los cargos de Jefatura se orientan en su gran mayoría hacia el control pero poco a la planeación del servicio, lo que pone en evidencia que existe una alta claridad en la población con relación a las funciones y a los métodos de seguimiento de las solicitudes de los clientes internos y externos, más que a un interés por generar alternativas de mejora al sistema existente en servicio al cliente.

7.4.1 Identificación de las mejores prácticas. A continuación se indican los comportamientos sugeridos por los colaboradores que se plantean como patrones en la calidad de atención al Cliente. (Ver tabla 4).

Tabla 4. Identificación mejores practicas

Visión de servicio del equipo de Gases de Occidente	Qué hacer siempre por el cliente	Qué nunca hacer con un cliente	A que tienen derecho nuestros clientes
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asumir una actitud de escucha y disposición positiva hacia la solución oportuna de las necesidades del cliente. ➤ Actitud amable honesta, claro y oportuno. ➤ Relación gana – gana. ➤ Imprimir placer y pasión en el servicio (dar un valor agregado superior a lo esperado). ➤ Verificar que el cliente quedó satisfecho. ➤ Monitoreos de servicio con metas altas. ➤ Cumplir la promesa de servicio. ➤ Ser efectivos y con seguridad. ➤ Disposición con estados de ánimo arriba. ➤ Estar 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfacer su necesidad de servicio. ➤ Generar confianza. ➤ Darle a conocer sus derechos. ➤ Despejar dudas. ➤ Hacerlo sentir como un rey. ➤ Cumplir lo pactado. ➤ Llamarlo por su nombre. ➤ Agradecerle y disponerse a una ayuda futura 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prometer lo que no se puede cumplir. ➤ Dejar dudas del servicio. ➤ Contradecirlo. ➤ Decirle no es de mi área o no se. ➤ Tutearlo. ➤ Igualarse. ➤ Discriminarlo. ➤ Suponer. ➤ Ignorarlo. ➤ Faltarle al respeto. ➤ Darle menos de lo prometido. ➤ Dar negativas sin alternativas. ➤ Mentirle. ➤ Gritarlo burlarse. ➤ Menospreciarlo ➤ Dejarlo ir sin solución 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A quejarse. ➤ A acudir a otras instancias. ➤ Desahogarse. ➤ Ser escuchado. ➤ A lo estipulado en el contrato. ➤ A la calidad. ➤ Ser atendido amable y respetuosamente. ➤ A que se le superen sus expectativas. ➤ Recibir alternativas frente a las inquietudes. ➤ A exigir sus derechos. ➤ Dar sugerencias de mejora

capacitados con relación a los productos o servicios ofrecidos.			
---	--	--	--

7.4.2 Identificación de prácticas inadecuadas. De igual manera dentro del ejercicio de observación y entrevista a los colaboradores de las diferentes áreas de la compañía se pudieron evidenciar algunas situaciones consideradas como practicas inadecuadas (ver tabla 5) y que afectan el servicio al Cliente, tales como:

Tabla 5. Identificación practicas inadecuadas

Quejas Internas	Quejas Externas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reprocesos ➤ No cumplir los compromisos ➤ No hay claridad en la información ➤ Falta de comunicación ➤ Falta tolerancia ➤ Baja diligencia ➤ Demoras y los procesos no fluyen tan rápido ➤ Falta análisis de las situaciones ➤ Falta retroalimentación ➤ Información incompleta e inoportuna ➤ No contestan los teléfonos ➤ Displicencia ➤ Falta de información ante cambios de procesos ➤ Falta cortesía ➤ Falta planeación para el servicio ➤ Disponibilidad ➤ Mucha tramitología 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Costos tarifas ➤ firmas contratistas. ➤ Planeación. ➤ Demora en respuestas. ➤ Procesos como cartera, facturación no enfocados hacia el cliente ➤ Incumplimiento de fechas ➤ Distorsión de la información ➤ No están de acuerdo con cobros ➤ La atención de técnicos y ventas ➤ Horarios de atención

7.4.3 Otras irregularidades. Para complementar lo anterior a continuación se relacionan los resultados encontrados entre lo percibido y las irregularidades en el servicio de llamadas telefónicas. En la tabla 6 se muestran las irregularidades y las adversidades más frecuentes.

Tabla 6. Irregularidades telefónicas y en el ciclo del servicio

Irregularidades telefónicas detectadas en el proceso	Adversidades más frecuentes en los ciclos del servicio
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dejar timbrar demasiado ➤ No contestar el teléfono ➤ No identificar el área y el nombre ➤ No saludar de entrada ➤ No responder mensajes del buzón ➤ Tono de voz inadecuado ➤ Tutear ➤ Trato demasiado informal ➤ No prestar la total atención al interlocutor ➤ Falla el seguimiento al compromiso pactado ➤ Emplear frases de choque ➤ Transferir llamadas sin previo aviso ➤ No escuchar con atención ➤ Listado de extensiones desactualizado ➤ Llamadas mal direccionadas ➤ Falta de conocimiento de procedimientos generales de la Compañía. ➤ Un mismo cliente se pasa por varios puestos de trabajo sin lograr una solución efectiva. ➤ Diversidad de saludos no estandarizados (especialmente en las oficinas administrativas de los municipios, el laboratorio de medición y el departamento de atención de emergencias). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incumplimiento de fechas de entrega. ➤ Tiempo de respuesta de un servicio demasiado lento. ➤ Conocimientos insuficientes para ayudar al cliente. ➤ Actitud defensiva: con frases como "No es culpa mía" o "Eso no es de mi departamento".

7.5 SERVICIO DE ATENCION CLIENTE EXTERNO

Adicionalmente se presentan conductas en los colaboradores de la Compañía, donde se valora el trato y el resultado del servicio bajo varias perspectivas, actitud de servicio, exactitud de servicio y resolución de expectativas.

Con el fin de identificar la calificación que los clientes externos dan a la Compañía en la variable de servicio al cliente, se aplico un instrumento de encuesta que evalúa estas variables frente a la atención al cliente. Esta aplicación fue diligenciada por el cliente externo posterior a la atención de uno de los colaboradores de la empresa.

La encuesta (ver tabla 7) se concentra en aspectos directos con el cliente, basados en las variables actitud de servicio, exactitud de servicio y resolución de expectativas.

El cumplimiento de estas acciones frente a los clientes se determina por medio del porcentaje de realización en la atención por parte del personal de la empresa. Por lo tanto se medirá en una escala del 1 al 100 (1%: es que no se realizo dicha acción y 100%: es que se realizo esta acción).

Tabla 7. Atención cliente externo

	Preguntas	SI	NO
1	Durante el proceso de atención lo saludó con amabilidad y calidez al iniciar el contacto		
2	Le dio un trato amable durante la atención		
3	Utilizó su nombre durante la atención		
4	Le miró a la cara durante el contacto con usted		
5	Fue respetuoso y no utilizó expresiones demasiado “confianzudas”		
6	Le preguntó si usted había entendido lo que usted le explicó o entregó.		
7	Presentó excusas si se cometió un error por parte de la empresa que le generó a usted inconveniente.		
8	Al finalizar el contacto le preguntó si había algo más en lo que le pudiera ayudar.		
9	Escuchó atentamente su solicitud.		
10	No interrumpió la atención, o en caso de haberlo hecho, se excusó con usted.		
11	Se puso en su lugar e intentó analizar la situación desde su punto de vista.		
12	Al finalizar el contacto se ofreció para ayudarle en cualquier necesidad futura.		
13	Usted percibió un interés sincero por atenderle y resolver su solicitud.		
14	Consultó su información en el sistema para darle una respuesta ajustada a su situación particular.		
15	Entregó información que usted solicitó, utilizando palabras sencillas y comprensibles para usted.		
16	Le dio información precisa y definitiva, o en caso de no hacerlo explicó por qué no pudo.		
17	Intentó resolver su situación para darle una solución y evitar tener que volver a contactar a Gases.		
18	Tomó sus datos para contactarle, sino pudo resolver su situación inmediatamente.		

7.5.1 Resultados de la aplicación encuesta. Una vez aplicada la encuesta anteriormente planteada, se obtuvieron los siguientes resultados (ver tabla 8), en el área de servicio al cliente se desarrollan habilidades para la recepción y comunicación con el cliente. Se escucha las expectativas del cliente, tratando de presentarles una solución que satisfaga esas necesidades. Este comportamiento determina, un cumplimiento frente a la actitud de servicio que la empresa quiere desarrollar como elemento diferenciador en su gente.

Como área de oportunidad frente a la gestión de servicio realizado en la empresa, se encuentra el manejo de adversidades hacia los clientes, realizando acciones en los momentos de demora e incumplimiento donde el cliente no siente la atención de la empresa y la resolución como un mecanismo de fortalecimiento que minimice el impacto frente a ellos.

Esto implica que la actitud de servicio esta instaurada hacia la atención del cliente externo, factor preponderante por ser una empresa prestadora de servicios públicos, sin embargo esta actitud se debe comenzar a desarrollar en los demás integrantes de la Compañía.

Tabla 8. Resultados de la aplicación encuesta servicio al Cliente Externo

Numero	Pregunta	SI	NO
1	Durante el proceso de atención lo saludó con amabilidad y calidez al iniciar el contacto	100%	0%
2	Le dio un trato amable durante la atención	100%	0%
3	Utilizó su nombre durante la atención	100%	0%
4	Le miró a la cara durante el contacto con usted	100%	0%
5	Fue respetuoso y no utilizó expresiones demasiado “ confianzudas”	100%	0%
6	Le preguntó si usted había entendido lo que usted le explicó o entregó.	100%	0%
7	Presentó excusas si se cometió un error por parte de la empresa que le generó a usted inconveniente.	89%	11%
8	Al finalizar el contacto le preguntó si había algo más en lo que le pudiera ayudar.	95%	5%
9	Escuchó atentamente su solicitud.	100%	0%
10	No interrumpió la atención, o en caso de haberlo hecho, se excusó con usted.	89%	11%
11	Se puso en su lugar e intentó analizar la situación desde su punto de vista.	100%	0%
12	Al finalizar el contacto se ofreció para ayudarle en cualquier necesidad futura.	100%	0%
13	Usted percibió un interés sincero por atenderle y resolver su solicitud.	100%	0%
14	Consultó su información en el sistema para darle una respuesta ajustada a su situación particular.	100%	0%
15	Entregó información que usted solicitó, utilizando palabras sencillas y comprensibles para usted.	100%	0%
16	Le dio información precisa y definitiva, o en caso de no hacerlo explicó por qué no pudo.	100%	0%
17	Intentó resolver si situación para darle una solución y evitar tener que volver a contactar a Gases.	95%	5%
18	Tomó sus datos para contactarle, sino pudo resolver su situación inmediatamente.	100%	0%

8. CANALES DE COMUNICACIÓN MÁS EFICIENTES PARA LOGRAR SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Con el fin de conocer los diferentes canales de comunicación de la empresa para sus clientes internos y externos, fue necesario identificar los canales más eficientes existentes en la empresa, así mismo los tipos de comunicación utilizados para poder encontrar las brechas, las cuales determinan las acciones a mejorar.

8.1 CANALES DE COMUNICACIÓN MÁS EFICIENTES

Para el filósofo Ernst Cassirer⁶, lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas. Entonces, si la comunicación es consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación, donde usualmente se comunican a través de mensajes.

Los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización independientemente del público al que se dirijan, de los objetivos específicos por cumplir o de los canales utilizados, deben responder a una estrategia común cuya finalidad última será ayudar a la organización a alcanzar sus metas. Por tanto será necesario definir claramente la estrategia referida, a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia adentro y hacia fuera, de acuerdo con su propia cultura.

Es importante que la comunicación interna y externa cumpla con las siete ces asociadas a los procesos de comunicación:

- ✓ Credibilidad
- ✓ Contexto
- ✓ Contenido
- ✓ Continuidad
- ✓ Consistencia
- ✓ Canal
- ✓ Capacidad de la audiencia

⁶ CASSIRER, Ernst. Esencia y Efecto del concepto de símbolo. México: Fondo de cultura económica, 1956. p. 215.

En la actualidad son numerosos los soportes y canales de comunicación de que se dispone en las organizaciones.

Por lo tanto, es muy importante seleccionar con rigor aquellos que mejor cumplan las funciones para lo que se requiere en cada caso. Todos los soportes tienen sus ventajas y sus inconvenientes.

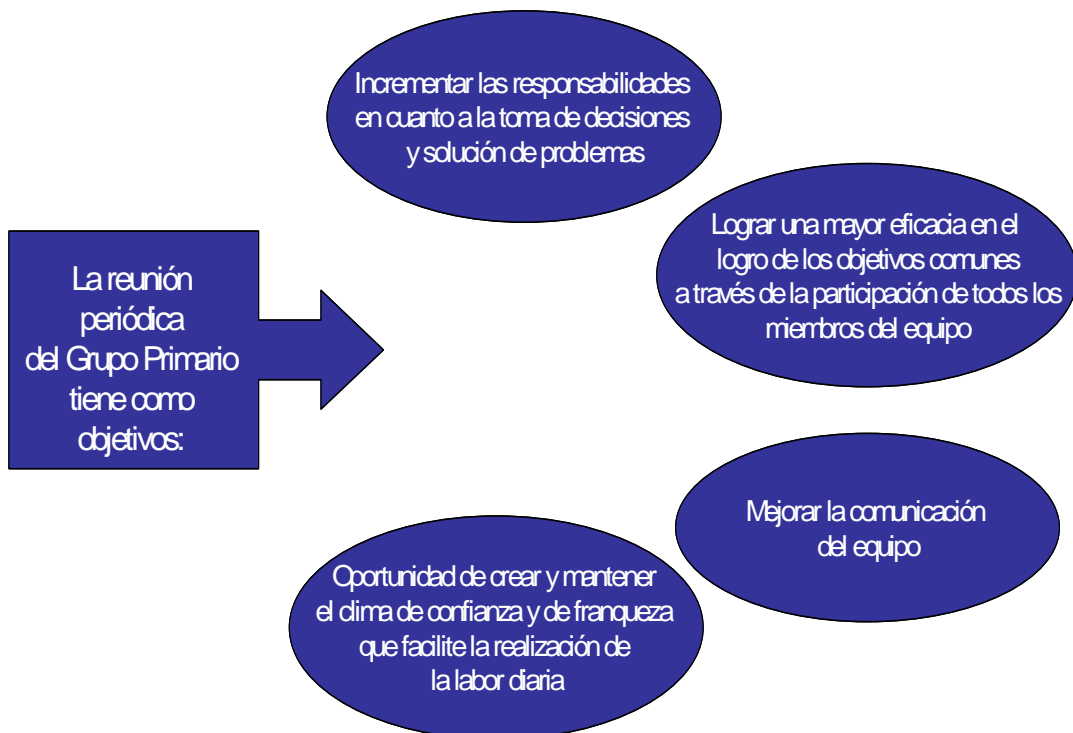
Tabla 9. Canales de Comunicación

Escrito	Oral	Audiovisual
<ul style="list-style-type: none"> • Es el más apropiado para transmitir hechos y opiniones. • Puede revisarse. • Permite corregir los errores. • Puede difundirse sin limitaciones. • Se conserva con facilidad. • En cualquier momento se puede consultar. • Es más útil cuanto más complicado sea el mensaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es más apropiado para transmitir mensajes en los que existan una fuerte carga emocional. • Es directo y económico. • Es mucho más personal. • Provoca la interacción inmediata. • El emisor recibe retroalimentación. • Produce mayor impacto. • Permite corregir y ajustar el mensaje a cada circunstancia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite presentar y desarrollar con amplitud cualquier asunto. • Cada vez es más sencillo de utilizar. • Es un medio caliente y agradable para el receptor. • Es eficaz. • Ninguna organización puede ya ignorarlo.
<p>Inconvenientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es caro y poco ecológico. • La retroalimentación es escasa y tardía. • No se puede tener la seguridad de que se haya recibido el mensaje. • Puede perderse fácilmente entre la abundancia de material escrito. 	<p>Inconvenientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es efímero e impreciso. • No permite el análisis de los mensajes. • Si la conservación no se ha grabado, no se puede archivar. • No puede borrarse. 	<p>Inconvenientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Casi siempre requiere una larga elaboración, lo que impide una comunicación rápida. • Es caro, exigente y limitado.

8.2 TIPOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS EN GASES DE OCCIDENTE

En la Compañía tienen definidos diferentes medios de comunicación entre ellos: el medio electrónico a través del Outlook o correo electrónico, el sistema de carteleras centrales ubicadas en los pasillos de las instalaciones, las circulares y memorandos generales, el sistema radiofónico con ubicación de parlantes de altavoz, la intranet y una metodología de Grupos Primarios que tiene el objetivo de generar un espacio o ambiente propicio para la relación de tipo primario, validación de responsabilidades, seguimiento a indicadores, entre otras variables que se definen en la figura 6.

Figura 6. OBJETIVOS GRUPOS PRIMARIOS



8.3 IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS ENTRE ÁREAS

En el ejercicio de observación, aplicación de la encuesta y acompañamiento en algunas reuniones de grupo, se evaluó la Interacción de las diferentes áreas y como cada una de ellas maneja el concepto de servicio al Cliente sea interno o

externo. A continuación se relacionan las brechas existentes en las tres áreas de la empresa:

Área Técnica

- ❑ La revisión periódica
- ❑ Falta de planeación
- ❑ Pérdida de documentos

Área Comercial

- ❑ Falta de comunicación
- ❑ Mala Actitud de servicio
- ❑ Desconocimiento de procesos de otras áreas

Área Administrativa

- ❑ Problemas de comunicación
- ❑ Bajo conocimiento del proceso administrativo
- ❑ Falta de planeación
- ❑ Baja oportunidad en la información

9. DISEÑO DEL PROGRAMA DE CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE

El trabajo de satisfacer a los clientes de una empresa no es responsabilidad exclusiva de los responsables directos del área de Servicio al Cliente. Toda la organización debe estar comprometida con este propósito para tener éxito.

Hoy en día es muy usado el término que se ha puesto de moda en los negocios conocido como "momento de la verdad". Si bien se explica por sí mismo, es importante aclarar que una sola empresa tiene diariamente muchos "momentos de la verdad". El total de experiencias que viven los clientes con la empresa, intervengan o no las personas, constituye la imagen global del negocio.

Por citar ejemplos: un espectáculo, una venta de mostrador, un servicio de información telefónico, el cumplimiento de garantías sobre el producto o servicio adquirido, un anuncio de revista y por supuesto, los web sites, así como muchas otras interacciones con personas de la organización o con medios de comunicación que proyectan al negocio, son momentos de la verdad que afectarán positiva o negativamente la impresión y actitud del cliente hacia la empresa. Y todos sabemos que una mala impresión por desgracia, se recuerda generalmente más que las buenas experiencias.

Así que es muy importante evitar al máximo cualquier disgusto o sinsabor al cliente, si se quiere prevalecer como proveedores en el mercado, si se busca estar siempre como alternativa de solución a sus necesidades. Y para lograrlo, no basta un arduo adiestramiento del personal de Servicio a Cliente... es necesario involucrar a todas las áreas incluyendo producción, operaciones, administración, ventas, desarrollo y soporte técnico, entre otras, en el preciso y vital compromiso con el cliente. Absolutamente toda la organización debe operar como un gran departamento de servicio al cliente.

Como expresa **Horacio Marchand** en sus seminarios de Lealtad y Retención de clientes: es más rentable conservar a clientes existentes, que buscar y obtener nuevos clientes. La base de clientes fieles en realidad es un activo invisible o intangible de las organizaciones. Si se invierte en ella, con seguridad se multiplicarán las ganancias.

Si se mantiene informados a los empleados sobre las decisiones comerciales y la

visión del negocio, si se les ofrece un mejor soporte para que cumplan mejor su papel, buscarán más sinergias y menos divergencias entre los miembros de sus equipos de trabajo, porque reconocerán el objetivo común: el servicio al cliente.

Y para facilitar esta sinergia se pueden definir roles bien precisos sobre qué departamentos de la empresa juegan un papel de proveedores y cuáles de Clientes internos. Aquéllos que proporcionan una parte del proceso total de un producto o de un servicio a otras áreas que van agregando valor y refinamiento hasta llegar al producto final, juegan a la vez los roles de proveedores y de clientes.

Todo programa de cultura de servicio al cliente tiene 3 enfoques “Sistemas”, “Procesos” y “Personas”, sin embargo la solicitud expresa de la Compañía era enfocarse en las conductas evidenciadas en todos los colaboradores y la propuesta se orienta en la formación de su talento humano, para el mejoramiento de la actitud comportamental.

El presente informe es el documento de cierre, donde se plantea un esquema de actividades a desarrollar como un proyecto de cultura del servicio. Esta metodología se limita al desarrollo del capital humano, respecto a una variable de importancia de la empresa denominada servicio al cliente.

A continuación se describe de manera breve el desarrollo de las actividades a realizar igualmente su objetivo, la participación es del 100% de los colaboradores de la empresa. (ver tabla 9)

Tabla 8. Lista actividades del programa de cultura del servicio

ACTIVIDADES	OBJETIVO	TEMAS
1. CAMPAÑA DE EXPECTATIVA	El objetivo de realizar la campaña de expectativa para todos los colaboradores de la empresa, es el desarrollar una perspectiva basada en el entendimiento de conceptos de servicio al cliente. La realización de preguntas origina una introducción a los conceptos planteados.	Palabras claves que permiten conceptualización de los elementos claves del Servicio al Cliente - Cliente - Servicio - Calidad
2. CHARLA DE SENSIBILIZACION	El objetivo de realizar la sensibilización a todas las personas de la empresa, es el de originar un compromiso inicial de crecimiento y aprovechamiento de las actividades, como crecimiento tanto organizacional como personal. Dentro de este taller se busca desarrollar un ejercicio inicial de apertura hacia una visión sistémica de la organización, identificando los cargos dentro del ciclo de servicio de la empresa.	Objetivo del cargo frente al servicio y como integra la cadena del servicio desde su desempeño y área, a todos los procesos de la Compañía.
3. SEMINARIOS DE FORMACION (teórico practico)-SERVICIO COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	Está destinado a identificar a su cliente (interno o externo) dentro del ciclo de servicio, cuales son las políticas de prestación de ese servicio y como este lo califica. <input type="checkbox"/> Identificar y determinar en el equipo de GDO la instauración de mecanismos que	<input type="checkbox"/> Asumir una actitud de escucha hacia la solución oportuna de necesidades del cliente interno y externo. <input type="checkbox"/> Cumplir con la promesa de servicio de la empresa independiente al área a la cual pertenezca. <input type="checkbox"/> Capacitación frente a los productos y servicio

	<p>permitan superar eventos externos que impiden el servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Facilitar en los participantes el proceso de sensibilización con respecto al buen servicio al cliente. □ Obtener elementos que motiven un cambio en la actitud de servicio. □ Propiciar el crecimiento personal en el Equipo de GDO □ Instaurar en los participantes el concepto de cliente como Rey. □ Obtener conocimientos y herramientas para mejorar el servicio □ Definir el estilo propio de servicio de GDO. <p>Emprender acciones concretas para introyectar conceptos sobre el servicio</p>	<p>ofrecidos por parte de la empresa.</p>
<p>4. SEMINARIOS DE FORMACION (teórico practico) SERVICIO COMO RESULTADO DE TRABAJAR JUNTOS</p>	<p>El propósito es el reconocer y sensibilizar a todas las personas, acerca del impacto de las relaciones entre las áreas de la empresa en la calidad del servicio. Entender que el servicio es un subsistema dentro de la empresa que involucra la totalidad de áreas de la cual la organización esta compuesta.</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Visualizar la Calidad en el servicio como una forma de vida aplicable en todas las dimensiones del Ser Humano. 	<ul style="list-style-type: none"> □ Desarrollo de atención telefónica dentro de la organización. Mejoramiento en el establecimiento de comunicaciones a través del teléfono, identificación de necesidades y saludo corporativo. □ Manejo de adversidades frente a los clientes. Identificación de expectativas del cliente, bajo las cuales en las fallas del servicio o retrasos se aprenden como manejarlos de tal forma que el impacto en el resultado del servicio sea

	<ul style="list-style-type: none"> □ Traducir en actitudes, comportamientos y hábitos los principios del contacto telefónico y el manejo de adversidades. □ Manejar mejores formas de hacer el trabajo y realizar procedimientos que promuevan un productivo trabajo de equipo. □ Sensibilizar la participación de cada colaborador como gestor de la cultura de servicio en la Compañía. 	<p>el menor posible.</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Valoración del cliente como elemento decisivo en su sostenimiento y como razón de ser de la empresa. generación de una actitud mas preactiva hacia el servicio al cliente interno y externo, valorando esta relación como esencial al desarrollo de los resultados de la empresa.
<p>5. SEMINARIOS DE FORMACION (teórico practico)-SERVICIO COMO FILOSOFIA DE VIDA</p>	<p>Su objetivo es el de generar un espacio para el mejoramiento de calidad de vida de cada de los participantes, basado en el crecimiento personal como trabajadores y servidores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ Actitud más empática con clientes externos. Desarrollo de una cultura hacia el cumplimiento de las expectativas de los clientes. □ Mejor atención telefónica. □ Mayores acercamientos entre áreas y personas. Identificación del servicio como un proceso organizacional, bajo el cual están involucradas la totalidad de las áreas bajo el mismo ciclo. □ Colaboración entre áreas para la solución de problemas. Apertura a la colaboración y solución de las adversidades del servicio frente a los clientes. En la cual, la interacción de las mismas genera el cumplimiento de procesos internos y medición de los tiempos del servicio interno de la

		empresa
6. PLAN DE MOTIVACION Y RECOMPENSAS	<p>Su objetivo es la motivación del colaborador con el fin de lograr ánimo, disposición de atención al cliente y competencias en su desarrollo.</p> <p>Factores claves:</p> <p>Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo personalizado.</p> <p>Motivación</p> <p>Este reconocimiento trae como consecuencia el mejoramiento continuo en los procesos.</p>	<p>Aplicando los siguientes instrumentos:</p> <p>Incentivos en la empresa</p> <p>Mejores condiciones laborales</p> <p>Reconocimiento en publico a quien se destaque en el servicio al cliente</p> <p>Talleres de integración entre los equipos</p> <p>Implementación del formato y buzón de sugerencias.</p>

9.1. DEFINICION PARAMETROS GENERALES PARA EL SEGUIMIENTO EN LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS

Se deben definir como política de dirección, los parámetros generales para el seguimiento por parte del área de recursos humanos al mejoramiento continuo que se evidencia como resultado en la implantación de la cultura del servicio al cliente. Entre las herramientas que la empresa tiene definidas se pueden mencionar la Medición de Clima, Evaluación por competencias y Metodología de grupos primarios que permitirían medir y evaluar los cambios en el comportamiento de los colaboradores de Gases de Occidente como fase siguiente a los talleres seminarios que se dictarían.

9.1.1 Medición de Clima Organizacional. Es una herramienta que mide el grado de percepción de las personas frente a las relaciones interpersonales que sostienen en la organización. Bajo este aspecto, el desarrollo de cambios culturales debe originar mejoramiento en la interrelación de las áreas de la empresa y del desarrollo del sistema de trabajo.

Esta evaluación se debería aplicar anualmente para validar la percepción de mejora que se tiene frente al servicio al cliente tanto interno como externo. Para ello se sugiere definir una ficha de aplicación que se concentra en la realización de preguntas sobre el mejoramiento de las relaciones laborales entre las diferentes

áreas de la empresa, si existe una percepción de mejora en su servicio como clientes internos.

9.1.2 Evaluación por Competencias 360°. Como herramienta fundamental para la valoración del impacto de la implantación de Cultura de Servicio, se sugiere validar con la encuesta de evaluación por competencias, que la compañía tiene definida como evaluación de desempeño y las conductas relacionadas en la competencia de Excelencia en el servicio (ver tabla 2), en la cual se evaluaría la competencia de servicio al cliente, enmarcada en dos escenarios: auto evaluación y evaluación de las áreas, en el comportamiento que cada uno de sus colaboradores realiza dentro de la ejecución de sus funciones.

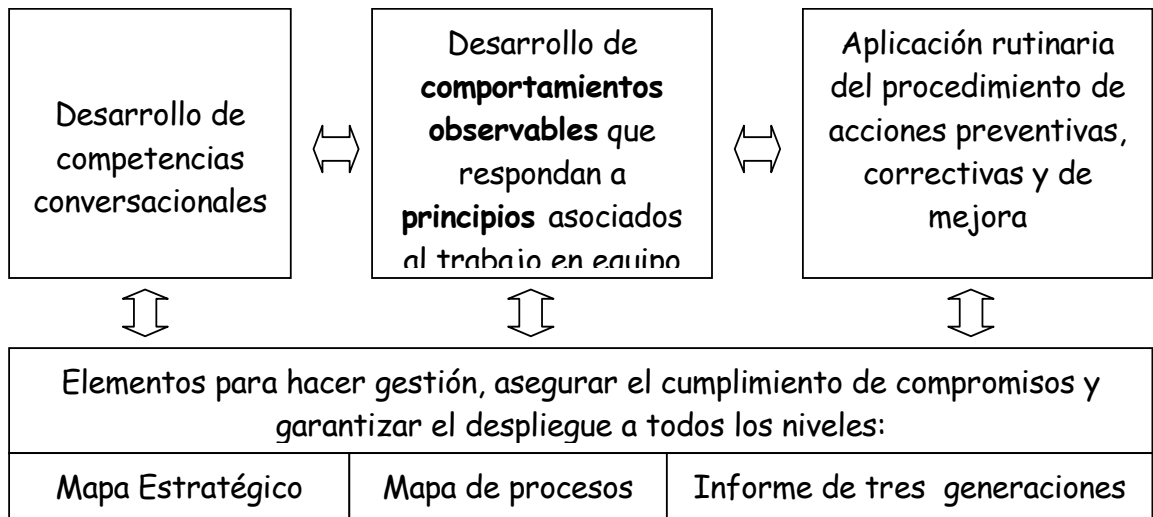
Esta evaluación es aplicada en Gases de Occidente en el segundo semestre de cada año, tiempo que se lleva la aplicación de las evaluaciones, la retroalimentación a los coladores por parte de su jefe inmediato, sobre los resultados obtenidos y la definición del Plan de Desarrollo. Este escenario es importante tomarlo dentro de la propuesta, como instrumento para medir la eficacia resultante en las conductas evaluadas a los colaboradores, posterior a la ejecución de los talleres de formación brindados a toda la Compañía.

9.1.3 Desarrollo Metodología de Grupos Primarios. Con el objetivo de desarrollar competencias en el personal de Gases de Occidente S.A. para organizarse bajo el esquema de reuniones y metodología de grupos primarios con un resultado en el trabajo en equipo y la comunicación al interior de la compañía. Actividad a enfocarse a todos los colaboradores.

Esta herramienta se sugiere tenga un marco de aplicación en las reuniones que realizan los diferentes grupos de la empresa con periodicidad mensual. Donde por metodología de aplicación de la herramienta manejan un tablero de indicadores donde se pondera la variable comunicación entre otras.

Enfoque: (Ver figura 7)

Figura 7. Enfoque de aplicación metodología



10. CONCLUSIONES

Se evidencia desde la alta gerencia el compromiso para generar propuestas y creación de la cultura del servicio, con la implatación de programas que permiten el mejoramiento continuo, entre las evidenciadas en el estudio se encontraron “Medición de Clima 360º”, “evaluación por competencias”, “metodología de Grupos Primarios”

El diagnostico situacional permitió encontrar que las áreas comercial, administrativa y técnica de la empresa Gases de Occidente, poseen pocas actividades de planificación sobre su servicio las cuales se ven reflejados en el comportamiento de los colaboradores, y se concentran en la realización de actividades dándole cumplimiento a unos estándares establecidos.

Adicional el contacto con el cliente externo no es particular de las áreas de servicio al cliente, sino del total de la organización (51%). Se identifica también como un área de oportunidad, el reconocimiento del servicio como un elemento organizacional, donde el servicio al cliente interno pasa a ser relevante para el éxito frente a los clientes externos de la empresa.

Al mejorar los medios de comunicación entre las diferentes áreas se logro generar un buen clima organizacional y sentido de pertenencia, lo cual hizo que los empleados se dieran cuenta de la importancia que tiene el talento humano en Gases de Occidente creando expectativas, motivación y cooperación con la propuesta de una cultura de servicio al cliente

Se aprovecharon las expectativas generadas por prestar un excelente servicio al cliente en Gases de Occidente S.A. E.S.P. para elaborar una propuesta de cultura de servicio con la colaboración activa de todo el personal,

11. RECOMENDACIONES

Referente al análisis de impacto y áreas de oportunidad que se espera validar con la aplicación de esta cultura, se recomiendan las siguientes acciones para la sostenibilidad y mejora de los resultados:

- Es conveniente instaurar dentro de Gases de Occidente mediciones periódicas que permitan establecer la satisfacción del cliente interno, de manera que se permita dimensionar el aporte y el impacto del servicio en las diferentes áreas en términos de oportunidad de respuesta, manejo oportuno de información y cumplimiento de las políticas de servicio.
- Se sugiere dar continuidad a los programas de formación, focalizando el fortalecimiento de los conceptos y metodologías desarrolladas más hacia la gestión del servicio, buscando así trascender la ejecución del mismo, dando lugar a mayor planeación del mismo en las diferentes áreas de la empresa. Adicional a fortalecer y especializar un programa de formación hacia el manejo de adversidades de los clientes.
- Instaurar un programa de reinducción al personal enfocado al conocimiento de las diferentes áreas en los procesos y procedimientos de la compañía, logrando así generar mayor apropiación de los colaboradores del ciclo del servicio en la organización y el reconocimiento del rol de cada uno dentro del mismo.
- Determinar grupos de mejora interdisciplinarios en el proceso de servicio. De esta forma los planes de mejora se desarrollan de una forma más sistémica al proceso y comprometen a toda la organización en la adopción del mismo.
- La estrategia frente a cliente externo esta establecida y promulgada en la organización. Esta es aplicable al personal que tiene relación directa con el cliente externo en su mayoría., sin embargo, las áreas que no tienen un contacto tan cercano, no tienen tan clara la posición referente a la expectativa originada. Por lo cual es importante comenzar a desarrollar una estrategia de identificación de servicio al cliente interno y visión organizacional. Dentro del flujo del proceso de servicio se deben considerar tiempos claros de respuesta a nivel interno y de atención entre las diferentes áreas. Este servicio interno, debe ser medido de forma tal que las personas no solo cumplan con el trabajo sino que identifiquen su aporte a la empresa.
- Evaluar el impacto de las intervenciones a través de un sondeo puntual e incógnito a algunos clientes internos, que muestre la recordación y apropiación de

- las técnicas telefónicas, manejo de adversidades y sinergia en la solución de problemas.
- Mantener un programa de mejoramiento continuo en la calidad del servicio que actualice y de mantenimiento a los procesos sembrados de cultura durante por lo menos un año más.
- Capacitar a los colaboradores en técnicas y metodologías concretas y prácticas que optimicen la comunicación, la resolución de problemas y la toma de decisiones, generando mayor fluidez a los ciclos de servicio.
- Difundir un estándar de saludo corporativo para la atención telefónica a clientes internos, externos y proveedores. Hacerlo como una política estratégica mediante un manual de protocolo que incluya aspectos como manejo de la comunicación interna. Se recomienda que dicho manual abarque estos aspectos por ser críticos: acuerdos de servicio, anunciar el paradero fuera de oficina, no dejar las áreas solas, utilizar todas las herramientas del Outlook, revisar el buzón al inicio del día
- Teniendo en cuenta que los contratistas se constituyen en un elemento fundamental en la cadena de servicio al cliente, se sugiere hacer extensivo a esta población el programa de cultura de servicio que se implemente, de manera que se logren unificar los estándares de servicio y los conceptos abordados con el personal de planta de Gases de Occidente, permitiendo así que los clientes tanto internos como externos, perciban y valoren el servicio en la compañía como un derrotero importante en el cumplimiento conjunto de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Dentro de las políticas internas de reconocimiento o incentivos de Gases de Occidente, es importante resaltar dentro de los equipos los logros o avances alcanzados por los colaboradores y por los equipos en general en la gestión de servicio; esto con el fin de reforzar positivamente el esfuerzo y la incorporación de hábitos de servicio, que pueden ser claramente reconocidos como parte de la cultura organizacional. Estos incentivos deben reflejarse en un sistema de compensación bajo el cual ligue el cumplimiento de las expectativas referente a la implementación de un plan de sugerencias y reconocimientos.

BIBLIOGRAFÍA

BERNAL TORRES, César Augusto. Metodología de la investigación para administración y economía. Bogotá D.C.: Pearson, 2000. 278 p.

CARLOS COLLADO, Carlos. La organización en las organizaciones. México: Trillas S.A., 1991. 368 p.

CASSIRER, Ernst. Esencia y efecto del concepto de símbolo. México: Fondo de cultura económica, 1989. 215 p.

DEL PULGAR RODRIGUEZ, Luis. Comunicación de empresa en entornos turbulentos. Madrid: ESIC, 1999. 211 p.

Estatuto Nacional de Usuarios de los servicios públicos domiciliarios – Manual de Gases de Occidente. Santiago de Cali, 2007. 30 p.

GLEN, Meter. ¡Eso no es asunto mío!: ¡atrévase como cliente a exigir un mejor servicio; y láncese como empresa a ofrecerlo. Bogotá D.C: Norma, 1992. 226 p.

GOMEZ ESCOBAR, Ignacio. Si el producto es el ser...el cliente es la razón del ser. Perú: lustrados.com, 2005. 16 p.

HOROVITZ, Jacques. Los siete secretos del servicio al cliente. Madrid: McGraw Hill, 2000. 146 p.

KART, Albrecht. La excelencia en el servicio, Bogotá D.C.: 3 ed. Tercer mundo, 1998. 36 p.

LEPPARD, John. Como mejorar su servicio al cliente. España: Gestión 2000, 2003. 166 p.

LÓPEZ, Carlos, Servicio al cliente [en línea]. Medellín: Gestipolis.com, 2006. [consultado 30 de noviembre de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/estsercl!.htm>

PERALTA SANCHEZ, Weimar Manuel. Estrategia del servicio al cliente. Perú: Ilustrados.com, 2005. 30 p.

QUIJANO PORTILLA, Víctor Manuel, Análisis de la actitud de servicio, la cultura organizacional [en línea]. México: empresa especializada en la ventaja competitiva más eficaz, 2003. [Consultado 28 de diciembre de 2007]. Disponible en Internet:

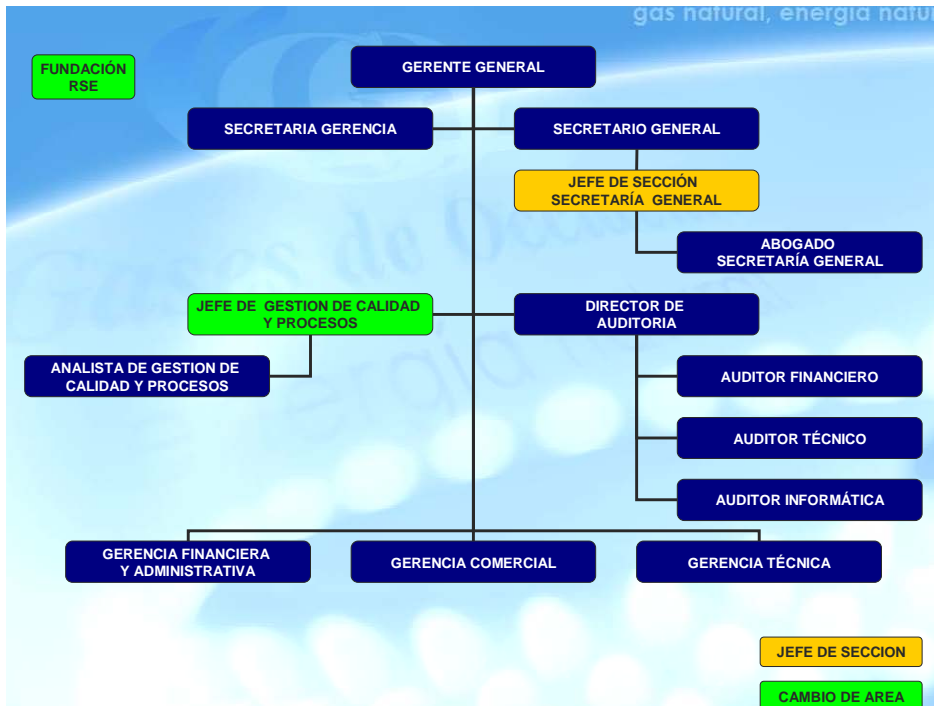
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos69/actitudservicio.htm>

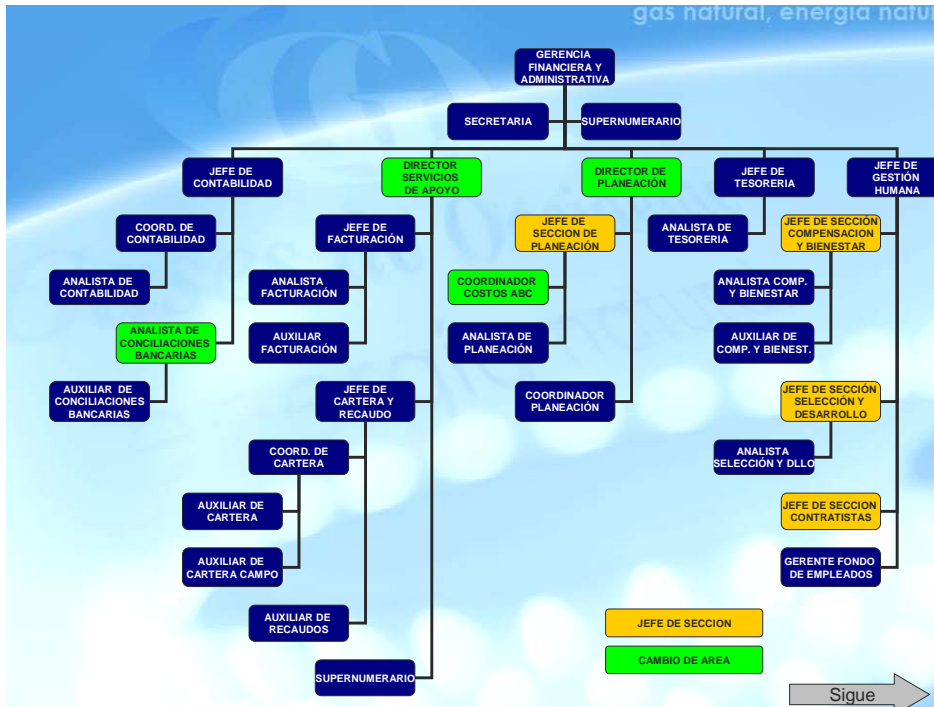
SERNA GOMEZ, Humberto. Servicio al cliente: métodos de auditoria y medición. 2 ed. Tercer Mundo, 1999. 222 p.

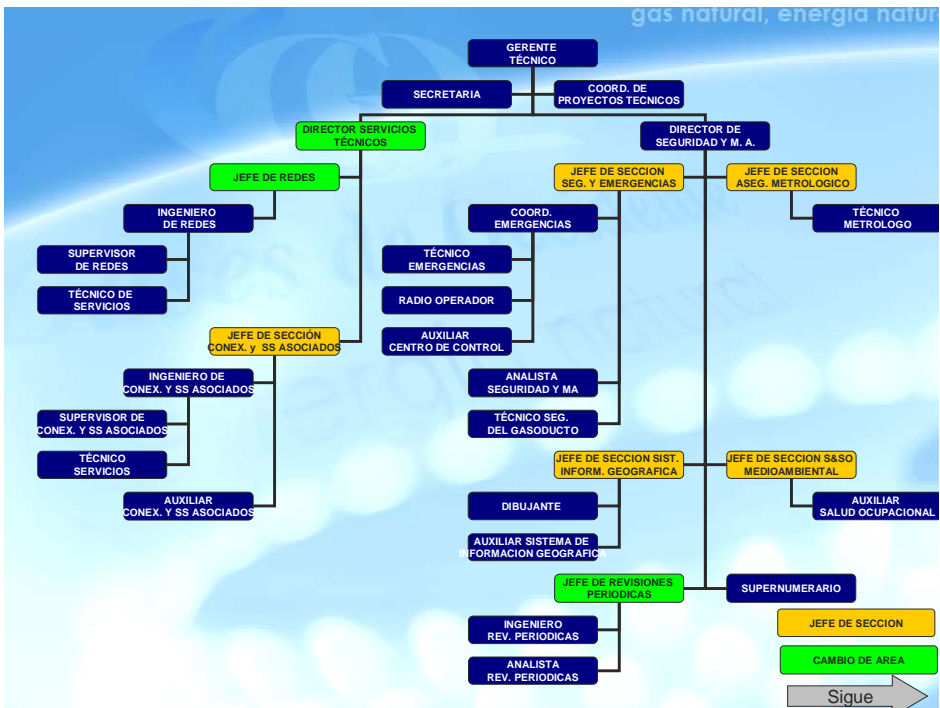
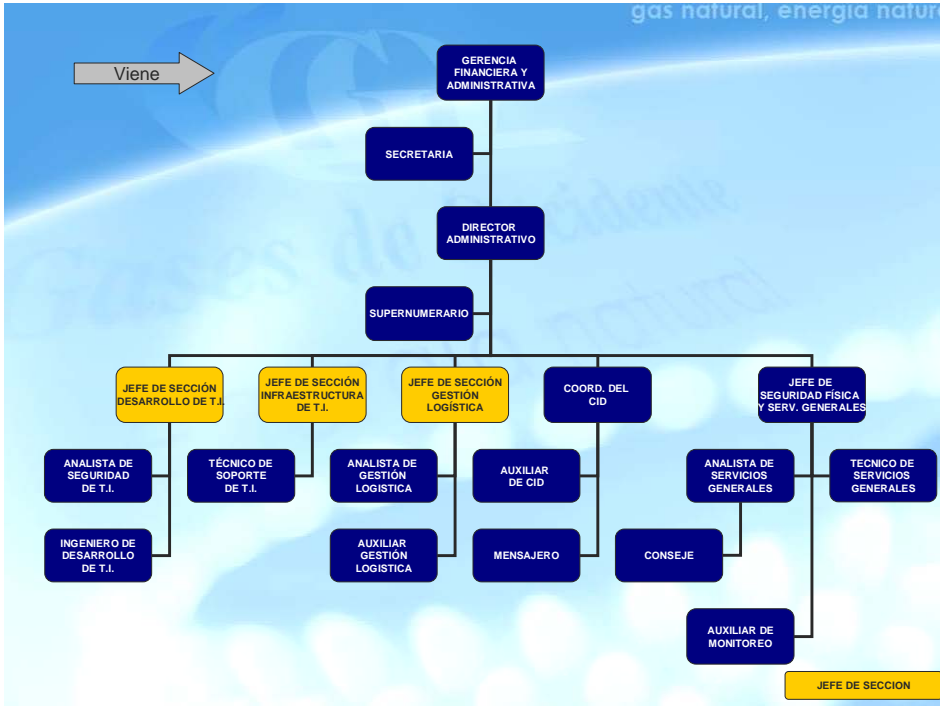
Wikipedia: la enciclopedia libre [en línea]. Florida: Wikimedia Foundation, 2006. [Consultado 02 de febrero de 2006]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Portada>

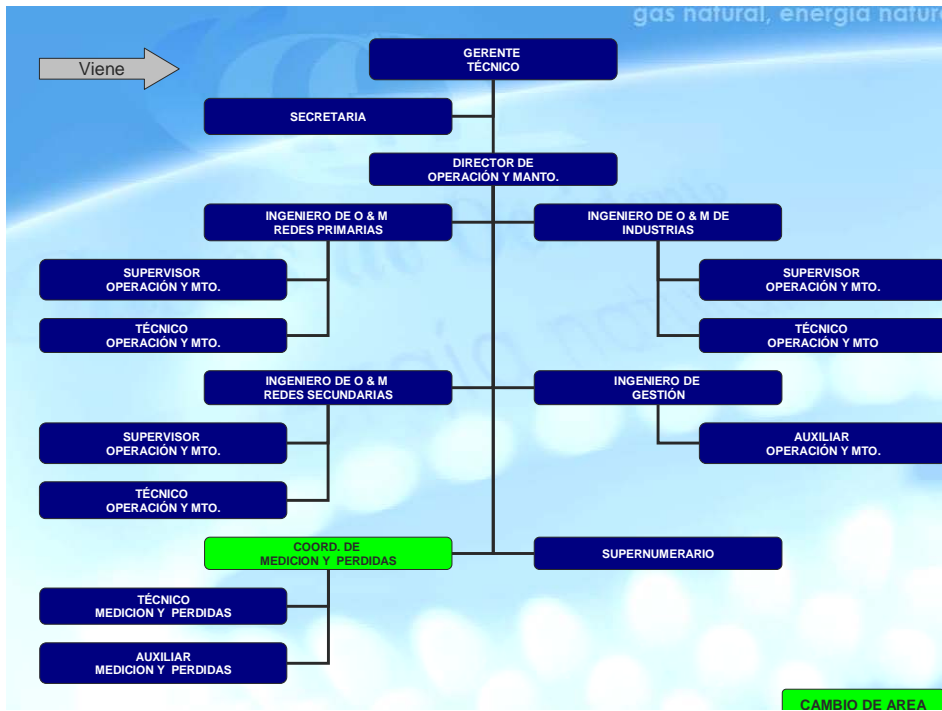
ANEXOS

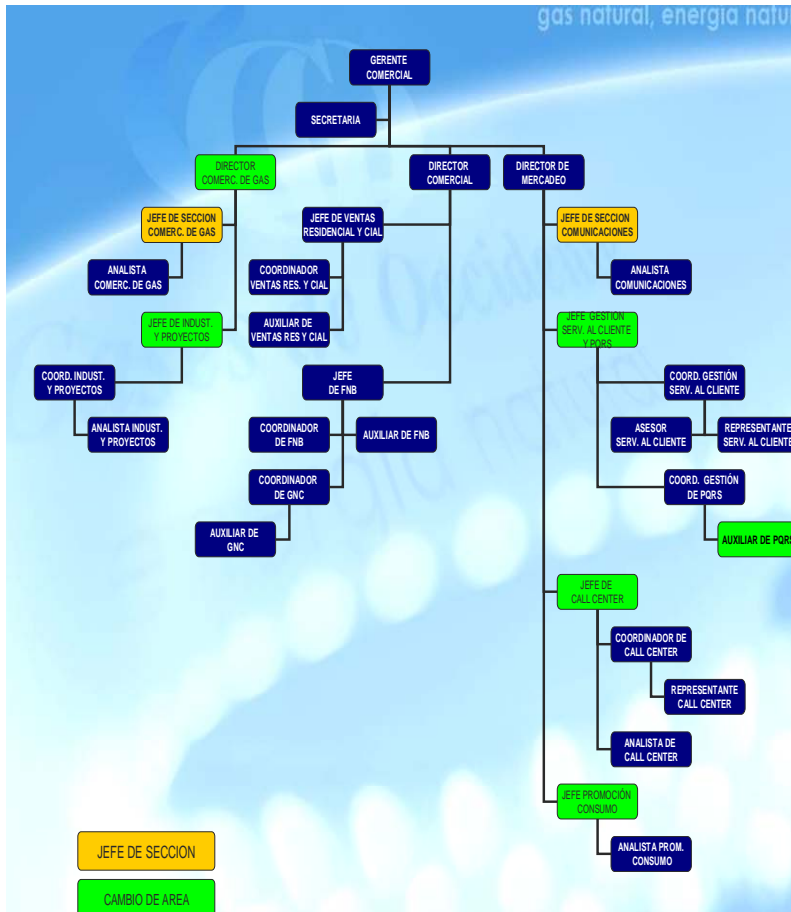
Anexo A: Organigrama













Anexo C. Encuesta de servicio al cliente

**ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE
GASES DE OCCIDENTE**

FECHA: _____

ENCUESTADOR: _____

I IDENTIFICACION

1. ¿Cuál es su sexo?

Hombre

Mujer

2. Cuál es su edad?

3. ¿Cuál es el nivel educativo más alto que ha alcanzado y terminado?

Primaria básica completa

Secundaria completa

Técnica completa

Superior completa

Otros ¿Cuál?

No sabe / No responde

4. Ha realizado cursos o capacitaciones específicas relacionadas con su cargo?

SI Siga pregunta 5

NO Siga pregunta 7

5. ¿En cual o cuales de los siguientes temas ha participado?

Manejo de comunicación telefónica

Ventas y mercadeo

De contabilidad

Servicio al cliente

Manejo de facturas

Otros. Cuál?

No sabe / No responde

No aplica

6. Los cursos a los que Usted asistió fueron promovidos por

Gases de Occidente

Por iniciativa propia

Por otras instituciones

Por todas las anteriores

No sabe / No responde

No aplica

II. SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE

7. De las siguientes actividades laborales cuales realiza?

- Planeación del servicio al cliente en la compañía
- Ejecución de servicio al cliente propiamente
- Monitoreo del servicio al cliente
- Gestión de control del servicio al cliente

8. De los siguientes elementos del Servicio al Cliente señale el más importante para identificar las demandas del cliente?

- Solicitud de informes
- Atención en las oficinas
- Contacto telefónica
- Correo – Correspondencia
- Otros / Cuál
- No sabe / no responde

9. De acuerdo a la experiencia en su cargo, para mantener una relación estable y duradera con sus clientes, califique en orden de importancia del 1-10 las siguientes frases:

- El cliente por encima de todo
- Cumplir con lo que se promete
-

Para el cliente tú marcas la diferencia

Fallar en un punto, significa fallar en todo

Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos

El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente

Por muy bueno que sea el servicio, siempre se puede mejorar

Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo.

10. Para mejorar el Servicio al Cliente seleccione de los siguientes componentes, cuál es el más importante?

Seguridad

Credibilidad

Comunicación

Comprensión

Accesibilidad (Atención a quejas y seguridad)

Cortesía (Respeto – amabilidad)

Profesionalismo (Destreza)

Capacidad de respuesta (Oportuna)

No sabe / no responde

11. ¿Cuál es el medio más utilizado por sus clientes para solicitar de sus servicios?.

Contacto personal con usted

Vía telefónica

Correo – Electrónico

Línea de servicio al cliente

No sabe / no responde

12. El reclamo o queja más frecuente realizadas por el cliente esta referido a:

Calidad del producto

Cumplimiento

Atención

Otro Cuál? _____

13. Se atienden con prontitud estas demandas?

SI Siga pregunta 15

NO Siga pregunta 14

14. ¿Por qué?

15. Generalmente en cuánto tiempo se da respuesta a un requerimiento?

Inmediatamente

Algunos días

- Una semana
- Más de una semana
- Un mes
- Más de un mes
- No sabe / No responde

III COMUNICACIÓN

16. ¿Cuál es el medio de comunicación más utilizado por usted?

- Revistas
- Prensa
- Radio
- Televisión
- Internet
- Otro. ¿Cuál? _____
- No sabe / No responde

17. Para mejorar la comunicación institucional con su área cuál sería el medio más adecuado.

- Pagina Web
- Boletines
- Videos
- Cartelera

Revista

Otros ¿Cuál? _____

18. Considera Usted que requiere más apoyo en medios comunicativos dirigidos a mejorar el servicio al Cliente?.

SI Siga pregunta 19

NO Termine la Encuesta

19. ¿Cuáles medios consideraría más necesarios?.

Anexo D. Evaluación actitud de servicio al cliente

EVALUACION ACTITUD DE SERVICIO AL CLIENTE

GASES DE OCCIDENTE

A continuación hay un examen de la actitud en el servicio al cliente que le proporcionará una retroalimentación, si la contesta con honestidad y sinceridad.

Marque con F ó V

1. _____ Los clientes no esperan mucho de mí
2. _____ Los clientes deberían tratar de comprender algunos e nuestros problemas
3. _____ No tiene razón el cliente que solicita una respuesta rápida
4. _____ Los clientes dependen demasiado de nosotros
5. _____ A los clientes no les debería importar esperar durante unos minutos
6. _____ Si los clientes supieran cuantas personas tengo que atender todos los días, me apreciarían más.
7. _____ Los clientes deberían tener más paciencia
8. _____ Los clientes deberían comprender que no los podemos atender bien inmediatamente lo soliciten.
9. _____ Los clientes le pasan demasiado pronto las quejas a gerencia.

10. _____ La mayoría de los clientes deberían tratar de resolver sus propios problemas antes de solicitárnoslo.

Anote 1 punto por cada respuesta falsa y 2 puntos por cada respuesta verdadera.

Calificación total _____

Anexo E. Evaluación chequeo sobre llamadas telefónicas

LISTA DE CHEQUEO SOBRE LLAMADAS TELEFONICAS

GASES DE OCCIDENTE

Marque con una "V" si es verdadero o una "F" si es falso

- () Sonreí al levantar el auricular?
- () Inicié la conversación dando el nombre del departamento y el mío?
- () Pude establecer correctamente cuales eran los requerimientos del que llamaba?
- () Di correctamente la información requerida?
- () Cuando fue del caso, hice lo necesario para conseguir la Información y llamé luego al interesado para dársela?
- () Avise previamente a las personas que llamaron cuando tuve que alejarme del teléfono en medio de la llamada?
- () Atendí en forma efectiva las objeciones y quejas de los que llamaron?
- () Di mi nombre toda vez que la llamada requería una acción posterior?
- () Llamé para avisar sobre la demora en todos los casos en que el servicio ofrecido no se pudo cumplir a la hora programada?
- () Emplee un tono de voz adecuado durante la conversación con el cliente?