

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú, Decana de América

FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

Escuela Académico Profesional de Comunicación Social



“Nuevas tendencias de la comunicación en Sedapal: los nuevos servicios de atención al cliente como parte del sistema de comunicación externa”

Por:

Javier Vásquez Aguilar

Informe Profesional presentado para obtener el Título Profesional de Licenciado en Comunicación Social

Lima

2007

A mis **padres** por sus enseñanzas y apoyo
incondicional a lo largo de mi vida personal y
académica.

A **mi esposa** quien con su amor y aliento constante
me da fuerzas para vencer los obstáculos de la vida.
y a mi **pequeña Marieé** por ser la representación de
mi felicidad.

NUEVAS TENDENCIAS DE LA COMUNICACIÓN EN SEDAPAL: LOS NUEVOS SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE COMO PARTE DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN EXTERNA

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	5
MARCO TEORICO	5
1.1 Sedapal como organización.	5
1.2 La comunicación en las empresas.....	16
1.3 La comunicación organizacional.....	19
1.3.1 La comunicación interna.....	22
1.3.2 La comunicación externa.	31
1.3.2.1 La comunicación externa formal en Sedapal.	33
1.3.2.2 La comunicación externa no formal en Sedapal.....	36
1.4 El proceso de la comunicación en el marco de la atención al cliente.....	41
1.4.1 La comunicación.	41
1.4.2 Atención al cliente.....	44
1.4.3 El servicio.....	47
CAPITULO II	54
LA EXPERIENCIA PROFESIONAL	54
2.1 Antecedentes históricos.	54
2.2 Descripción de la organización.	59
2.2.1 Sedapal.....	59
2.2.2 Objetivos.	60
2.2.3 Misión y visión.....	60
2.2.4 Estructura organizacional.	60
2.2.5 Organización del equipo de Relaciones Públicas.	62
2.2.6 Plan estratégico.....	65
2.2.6.1 Objetivo estratégico general.	65
2.2.6.2 Objetivos estratégicos específicos.	65
2.2.6.3 Situación actual.	66
2.2.6.4 Logros.	68
2.2.6.5 Identificación de problemas.	69
2.3 Metodología del informe profesional.....	70
2.3.1 Módulo entrevistas.....	70
2.3.2 Módulo encuestas.....	70
2.3.3 Módulo de observación directa.....	71
2.3.4 Módulo de análisis.....	74
2.3.5 Población y muestra.....	74
2.3.6 Cronograma de trabajo.....	75

2.4	La experiencia profesional en los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal.....	75
2.4.1	Delimitación de la experiencia profesional.....	75
2.4.2	Contextualización de la experiencia profesional.....	78
2.4.3	Descripción de la experiencia profesional.....	83
2.4.3.1	Proceso y organización del servicio.....	84
2.4.3.1.1	Reseña del servicio.....	84
2.4.3.1.2	Descripción funcional y servicios.....	84
2.4.3.1.3	Plan estratégico.....	87
2.4.3.1.4	Estrategias.....	87
2.4.3.1.5	Estructura orgánica.....	88
2.4.3.2	El sistema de atención al cliente y la adquisición de nuevas tecnologías.....	91
2.4.3.2.1	Sistema de gestión comercial y de incidencias SGC – SGI y del call center Aquafono.....	95
2.4.3.2.2	Automatización del servicio en el call center Aquafono.....	97
2.4.3.3	Comunicación interna y externa en los nuevos servicios de atención al cliente.....	102
2.4.3.3.1	Comunicación interna.....	102
2.4.3.3.2	Comunicación externa.....	106
2.4.3.3.2.1	La comunicación externa formal en Sedapal.....	107
2.4.3.3.2.2	La comunicación externa no formal en Sedapal.....	110
2.4.3.4	La comunicación externa no formal en Sedapal.....	112
2.4.3.4.1	Aquafono.....	112
2.4.3.4.2	Oficina comercial virtual: Aquanet.....	117
2.4.3.4.3	Telemarketing.....	121
2.4.3.4.4	Infomóvil.....	125
2.4.4	Estrategia y metodología que se desarrolló en los nuevos servicios de atención al cliente.....	128
2.4.4.1	Comunicación interna.....	130
2.4.4.2	Comunicación externa.....	137
2.4.4.2.1	Aquafono.....	137
2.4.4.2.2	Infomóvil.....	141
2.4.4.2.3	Oficina comercial virtual.....	144
2.4.4.2.4	Telemarketing.....	146

CAPITULO III	150
ANALISIS DEL PROBLEMA	150
3.1 Problema teórico.....	151
3.1.1 Los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal y su entorno.....	151
3.1.2 Comunicación externa y los nuevos servicios de atención al cliente.....	157
3.2 Problema organizacional.....	163
3.2.1 Ubicación de los nuevos servicios de atención al cliente dentro de la estructura de Sedapal.....	163
3.2.2 Estructura interna de los nuevos servicios de atención al cliente de Sedapal.....	169
3.2.3 El recurso humano: análisis de cargos, funciones y desempeño.....	172
3.2.3.1 El recurso humano.....	172
3.2.3.2 Cargos y funciones.....	174
3.2.3.3 Sistema de evaluación de desempeño, ascensos y remuneracion	178
3.2.3.4 Motivación.....	184
3.3. Problemas de comunicación.....	191
3.3.1 Comunicación descendente.....	193
3.3.2 Comunicación ascendente.....	206
3.3.3 Comunicación horizontal.....	209
3.3.4 Sistema de comunicación formal e informal.....	212
3.3.4.1 Sistema de comunicación formal.....	212
3.3.4.2 Sistema de comunicación informal.....	215
3.3.5 Caso: problemas de comunicación interna y externa en Sedapal por obra de envergadura.....	220
CONCLUSIONES	237
RECOMENDACIONES	241

INTRODUCCIÓN

En la última década, las empresas de servicios estatales y privadas han buscado fortalecer sus negocios y preservar a sus clientes frente a la competencia local y extranjera. Esta coyuntura ha conllevado a que se busque nuevas formas de atención al cliente con el propósito de fidelización, venta de productos y servicios, aseguramiento de la calidad y soporte post venta.

Una de las primeras empresas que tuvo la visión de implantar un servicio alternativo al de atención al cliente en oficina fue la Compañía Peruana de Teléfonos (CPT) –quien en 1985- creó el servicio de información 103 para brindar asistencia a los clientes con consultas de número de abonados.

No es hasta 1995, que los servicios de atención al cliente vía telefónica se masifican en el ámbito privado (Telegestión 104 de Telefónica de España y Comunica-T servicio del Banco de Crédito BCP, por ejemplo)

En 1997, La empresa estatal Sedapal toma la decisión de implementar un moderno servicio de contacto con el cliente a través del teléfono: Aquafono. Una de las principales actividades fue descongestionar la alta demanda de atención en los Centros de Servicio.

Mi experiencia profesional abarca desde el año 1998 como Gestor de Servicios y a partir del 2000 al 2002 como Supervisor, teniendo como funciones básicas atender los requerimientos comerciales, operativos, consulta sobre venta de servicios, asesoría sobre consumo y ahorro del agua, supervisar las labores de los asesores, evaluación del personal y brindar soporte a nuevos servicios.

La experiencia profesional pretende proporcionar un panorama acerca de la empresa donde laboré y demostrar que los nuevos servicios de atención al cliente brindados por el grupo funcional Aquafono – Infomóvil dan origen a una nueva perspectiva de comunicación externa en las empresas de servicio como Sedapal.

Entre las variables utilizadas para la elaboración de este informe y la aplicación de herramientas metodológicas encontramos los antecedentes de la empresa, su situación actual, la organización, sus tareas y funciones, área de trabajo, las relaciones dentro del área a nivel formal e informal, las relaciones con la línea de mando y las relaciones con otras áreas. Con relación al marco teórico, se busca conceptualizar el origen de los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal hacia una propuesta de comunicación externa.

Se ha realizado una recopilación de la historia de la organización, sus inicios y desarrollo a través de los años por medio de material impreso (archivos, memorias y documentos) Luego, se efectuó un análisis de las redes que se originan dentro de la organización y se ha efectuado un diseño de comunicación externa por cada requerimiento que se presenta los nuevos servicios de atención al cliente. Para ello, los instrumentos utilizados en la investigación fueron: La recopilación, estudio de material impreso, análisis de contenidos, encuestas y entrevistas

Finalmente, obtenida la información importante, se procedió al análisis y estudio del material recopilado para realizar las recomendaciones y sugerencias pertinentes que plantea este informe.

Los nuevos servicios de atención al cliente son observados en la empresa estatal Sedapal como una actividad comercial u operacional e incluso no están enmarcados dentro de un medio de comunicación externa, es decir, tiende a ser un servicio operativo de contestar llamadas, revisar casos en campo o recibir solicitudes.

El Informe Profesional propone, por primera vez, a Sedapal, conceptuar su origen, objetivos y fin. Asimismo, fomentar un cambio en la percepción del sistema de atención al cliente (es decir, pasar de un ámbito operativo informativo a un medio de comunicación externa) reestructurar su organización interna y, además, rediseñar los procedimientos de los servicios prestados por el grupo funcional Aquafono – Infomóvil para que se brinde información efectiva y confiable a los clientes de Sedapal.

En el marco teórico, hay que precisar que no existe bibliografía relacionada a los call centers como sistema de comunicación externa –lo próximo se circunscribe a comunicación de marketing para los servicios de venta por teléfono como se menciona en la revista electrónica Razón y Palabra (artículo Nuevas formas de la Comunicación Organizacional del profesor de la universidad de Róterdam Cees Van Riel) o hace precisiones desde el punto de vista tecnológico y administrativo. Por ello, nuestro marco conceptual abordará temas relacionados a las definiciones de organizaciones, comunicación interna y externa en todos sus aspectos, gestión de servicio al cliente así como conceptuar los servicios prestados por el grupo funcional Aquafono – Infomóvil dentro de Sedapal.

En el desarrollo de la experiencia profesional, se hace referencia a los aspectos generales de la empresa Sedapal. (Tipo de organización, objetivos, misión, visión, estructura organizacional, plan estratégico y organización del área de Relaciones Públicas) Se procederá a contextualizar y describir la experiencia profesional para luego determinar y analizar los problemas de comunicación y organización, así como las propuestas de solución a la problemática expuesta.

Finalmente, se efectúa las conclusiones y recomendaciones hacia los servicios estudiados.

El presente informe es la recopilación de mi experiencia profesional desde el punto de vista de la comunicación organizacional y abarca una visión de los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal desde sus inicios hasta la actualidad con el fin de otorgar el contexto necesario para presentar el desarrollo de mi experiencia profesional.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 Sedapal como organización.

Las organizaciones son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos. Existe una diversidad de tipos de organizaciones, por ejemplo: universidades, empresas de servicios, colegios, institutos armados, clubes sociales, la familia, etc. Cada uno con sus características específicas que apuntan a una meta a cumplir.

Goldhaber define a las organizaciones como “sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente”.¹ Es decir, una organización como Sedapal, mantiene varios equipos, proyectos y gerencias que están relacionados entre sí – fabricación, distribución, calidad de servicio del agua potable y atención al cliente- y mantiene una relación directa con sus clientes –beneficiarios del servicio. De acuerdo a la propuesta de Goldhaber, cualquier situación afecta directamente a ambas partes sea a favor o en contra.

Bartoli define a las organizaciones como “un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtiene características que no se encuentran en los elementos que la compone”.² Es decir, que las relaciones que se generan en una organización como Sedapal son características propias de ella y que estas no se encuentran en las subunidades o elementos que la componen.

Por ejemplo, la organización familia está compuesta por padres e hijos, existe una relación o vínculo entre ellos, esta relación tiene particularidades propias que no están presentes en las características individuales de cada miembro.

Para Richard Hall las organizaciones son “unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados”.³ Esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionados con un conjunto de objetivos.

¹ GOLDHABER, Gerald, **Comunicación Organizacional**. Editorial Diana, México, 1994, Pág. 30.

² BARTOLI, Annie, **Comunicación y Organización**. Editorial Paidós, Argentina, 1991, Pág. 17.

³ HALL, Richard, **Organizaciones: Estructura y Proceso**. Editorial Prentice, EEUU, 1983,

Para Teresa del Pilar la palabra organización significa “acción y efecto de organizar y conjunto organizado”.⁴ De acuerdo a lo expresado podemos comentar que la expresión conjunto organizado nos evoca a la empresa en su totalidad, conformada a partir de una distribución formal de responsabilidades. Podemos determinar que una organización como Sedapal, es la forma que asume todas las asociaciones humanas para lograr sus fines de productividad y prosperidad.

Agustín Reyes define la organización como “La estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.⁵

Sixto Velasco define la organización como “la acción de agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir”.⁶

Para Beckles organización es “estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos”.⁷ Las organizaciones como se ha definido es un grupo de personas que generan relaciones, para no generar caos están regidas por estructuras formales. Las personas dentro de las organizaciones intercambian recursos e interactúan con el fin de alcanzar objetivo, por ejemplo información, procedimientos, ventas, relaciones sociales, etc.

Guzmán indica que organización es “la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue”.⁸

Koontz & O’Donnell define la organización como “agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos. Asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para

Pág. 33.

⁴ NIÑO, Teresa del Pilar, **II Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional**. Separa del curso de Comunicación Organizacional de la UNMSM, Perú, 1996.

⁵ REYES Agustín. **Proceso Administrativo Tema 03**. México, 1999.
www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm

⁶ SIXTO Eugenio. **Proceso Administrativo Tema 03**. México, 1999.
www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm

⁷ BECKLES Carmichael. **Proceso Administrativo Tema 03**. México, 1999.
www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm

⁸ GUZMAN Isaac. **Proceso Administrativo Tema 03**. México, 1999.
www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm

supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa”.⁹

Para Massie, organización es “la estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e Integra sus actividades hacia objetivos comunes”.¹⁰

Para algunos portales de administración en Internet definen a las organizaciones como una “unidad social coordinada consiente, compuesta por dos o más personas que funcionan con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes”.¹¹ Según esta definición podemos mencionar que organización pueden ser empresas de servicios, productos, escuelas, hospitales, iglesias, militares, tiendas, departamentos de policía, organización de gobiernos locales, etc.

Otros, manifiestan que organización esta enmarcada en los procedimientos, normas y métodos, definiendo a la organización como “un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros así valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos”.¹²

De acuerdo a los conceptos mostrados estamos en capacidad de señalar que la organización Sedapal es una entidad, integrado por dos o más individuos con el fin de alcanzar metas y objetivos empresariales y sociales teniendo como soporte sus normas, procedimientos y métodos que las rige. Asimismo, cada componente que conforman los proyectos, equipos y gerencias tiene características individuales que difieren de las grupales.

Sin embargo, Sedapal por ser un organismo estatal, tiene una formación rígida bajo un esquema vertical de cargos y puestos que no permite una dinámica desde el trabajador hasta la gerencia, ni una adecuada interrelación entre los equipos de trabajo.

Sedapal, a partir de 1996, empezó un cambio en su estructura organizacional implantándose la Productividad con Calidad que condujo a la reducción de personal y rediseño de la organización con el fin de hacerla dinámica y horizontal. A nivel macro hubo cambios profundos pero se conservó al personal con menos habilidad para afrontar este cambio.

⁹KOONTZ & O’Donell. **Proceso Administrativo Tema 03**. México, 1999.
www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm

¹⁰ MASSIE Joseph L. **Proceso Administrativo Tema 03**. México 1999.
www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm

¹¹ DEGUATE. **Infocentros Gerencia**. Guatemala, 2002.
<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admin/03.html>

¹² MONOGRAFIAS.COM. **Trabajo 06**.
<http://www.monografias.com/trabajo06/napro/napro.shtml>

Por ende la situación actual de Sedapal como organización difiere de la propuesta conceptual planteada en los párrafos anteriores. La institución, si bien es cierto está delimitada bajo un nuevo enfoque de organización, en la práctica mantiene un concepto anacrónico de organización.

Una organización debe ser horizontal – si bien existe cargos jerárquicos que deben respetarse y ganarse con el desempeño anual- ellos deberían ser abiertos para cualquier trabajador de la organización para que puedan interrelacionarse o presentar sus ideas, sugerencias o malestares sin ningún problema. La existencia de una organización como Sedapal presupone la existencia de líderes antes que jefaturas o gerentes. Un líder es aquella persona que puede transformarse así mismo y tiene la destreza de transformar a su equipo de trabajo o gerencia y por ende a la organización. Por lo tanto, una organización líder debe ser capaz de reinventarse y de cambiar profundamente asimismo.

Siendo los seres humanos la esencia de las organizaciones y el principal activo de una empresa como Sedapal, es importante mencionar que nuestro informe profesional se sustenta en la base teórica -planteada por Gary Kreps en su libro La Comunicación en las Organizaciones- que se denomina teoría de las Relaciones Humanas en la organización y la teoría de Sistemas (el ser humano, su desarrollo dentro de los procesos de la organización) La teoría de las Relaciones Humanas promueve la autorrealización y rechaza la motivación económica que plantea la teoría mecanicista clásica. Kreps, señala que la autorrealización es el proceso por medio del cual el ser humano desarrolla conocimientos, destrezas y habilidades individuales y al obtener esto logros, se siente motivado y es más productivo para la organización.

En efecto, los seres humanos tenemos una necesidad primaria de alimentación, ropa y dinero; pero cuando estamos dentro de una organización y pensamos solo en cubrir estas necesidades estamos comulgando la con la teoría clásica, realizamos nuestras acciones de manera automática sin sentirnos realizados ni tener un crecimiento en la organización.

El fin de un trabajador no es el dinero. La teoría humanista, propone que el fin es la autorrealización, motivación y satisfacción personal, el dinero viene por añadidura.

El rol de todo director, supervisor o líder es ser comunicador y motivador. El ejecutivo debe usar la comunicación para facilitar la cooperación entre los miembros que representen a todos los niveles y a las divisiones de la organización. Una organización comienza a existir cuando: existen personas capaces de comunicarse con otras, estén dispuestas a contribuir con acción para lograr un propósito común.

Los directores de las organizaciones deben tratar de involucrar a sus trabajadores en las operaciones de sus organizaciones. Los teóricos sostuvieron que cuanto más participaban los trabajadores en la toma de decisiones de la organización más probablemente desarrollarían un entendimiento y una apreciación de los problemas de la organización.

Argyris mencionado por Kreps señala que los líderes de una organización pueden incrementar la congruencia entre los trabajadores y la dirección por medio del aumento de la participación del trabajador en el proceso de organización. Cuanto más involucrados estuvieran los trabajadores en la determinación de las operaciones de la organización con mayor probabilidad se identificarían con la organización y adoptarán las metas de la organización como propias. Cuando las metas de la organización sean identificadas como propias de los trabajadores es probable que trabajen por los mejores intereses de la organización.

Likert mencionado por Kreps también fue participativo de la toma de decisiones participativa en la organización. Likert demostró que los diversos estilos de dirección pueden aislar o fomentar la participación completa de los trabajadores en la organización. La comunicación es la pieza clave para iniciar la participación, es el desarrollo de la comunicación de apoyo entre los trabajadores y a la dirección. Se dio una gran importancia al gerente quien lidera los equipos canalizando los mensajes de los trabajadores a la alta gerencia y el mensaje de retorno de los líderes hacia los trabajadores; es así como el gerente es el conducto para incluir a los trabajadores en las actividades de la organización.

De acuerdo a la verificación de campo y observación directa que se efectuó en el grupo funcional Aquafono - Infomóvil de los nuevos servicios de atención al cliente se determina que existe un estilo de organización explotador autoritario que coincidentemente se encuentra en la mayoría de las empresas y con incidencia en las empresas estatales. Este estilo, tiende a presentar un fuerte grado de control y autoridad. Los trabajadores son motivados por miedo al castigo y se les otorga poca autoridad para participar en la planificación y toma de decisiones en la empresa. Este tipo de perspectiva se alinea con la teoría clásica. Este aspecto polariza a los trabajadores con la dirección. Lo que se busca es una representación de dirección participativa.

La teoría de las relaciones humanas asegura un mayor involucramiento, reconocimiento, responsabilidad, toma de decisiones y oportunidades para la creatividad hacen que los trabajos sean más satisfactorios para la mayoría de las personas y en consecuencia a organizaciones más efectivas, satisfechas y humanas.

Una de las tendencias de la teoría de las relaciones humanas es la fuerte presencia de la comunicación horizontal (recordemos que la teoría clásica fomenta la comunicación descendente) Hay que tener presente que el uso de la teoría de las relaciones humanas de manera superficial en una organización conlleva a que el personal se sienta importante sólo para efectos de la producción y más no para un desarrollo personal. Caer bajo esta percepción estaremos distorsionando el fin de esta teoría, por ende, una marginación del trabajador para la superación. Ante dicha circunstancia, surge la teoría de Relaciones Humanas en la organización a fin de cubrir las necesidades de los miembros de la organización e incrementar la participación de sus integrantes en las actividades de la empresa.

La teoría de sistemas se desarrolló para detallar el modelo descriptivo de los procesos de la organización. Esta teoría nos menciona que la organización es un conjunto complejo de partes interdependientes que interactúan para adaptarse a un entorno constantemente cambiante, con el fin de lograr objetivos. Algunos de los componentes claves de la organización son los miembros individuales de la organización, los grupos estructurales y funcionales y las tecnologías y equipos de la organización. Cualquier cambio influye sobre un componente afecta inevitablemente a los otros componentes del sistema.

La teoría de sistemas menciona que el esfuerzo en conjunto para desarrollar una actividad es más productivo que efectuarla de manera individual. Esto se corrobora con la práctica de trabajo en equipo: a mayor interrelación y participación, mayor satisfacción y cumplimiento de metas se podrá percibir.

A primera instancia, podemos percibir que la teoría de sistemas va enlazada a la teoría clásica; sin embargo, podemos afirmar que la teoría de sistemas está enfocados a procesos y grupos de trabajo, y si observamos quienes conforman los grupo de trabajo podremos encontrar que hay la interacción entre la teoría de relaciones humanas y de sistemas porque parten del ser humano y su desarrollo. Al sentirse bien con su equipo, podrán brindar una atención de calidad y buenas relaciones entre dependencia y los procesos serán más eficientes.

Kreps menciona lo siguiente “las organizaciones son sistemas, cada sistema recibe recursos o entradas de su entorno, procesan estas entradas y exportan productos o salidas a su entorno. La salida del sistema nunca es la misma de su entrada. La organización hace entradas con el fin de efectuar salidas que ayudarán a cumplir sus metas (modelo de transformación) por ejemplo:

clientes, dinero, tecnologías, materiales, alimentos, personal y exporta productos: bienes, entretenimiento, información procesada.”¹³

Esta percepción señala que existen dentro de las organizaciones reciben recursos de su entorno, se procesa y devuelve a su origen, lo que significa que hay un trabajo de retroalimentación en el sistema pero este no sería productivo y constante si el personal no se encuentra comprometido con el negocio.

De acuerdo con las propuestas teóricas planteadas, definimos que la organización Sedapal es un sistema estructurado abierto constituidos por personas cuyas partes se interrelacionan entre sí para alcanzar objetivos y metas. Para alcanzar dichos objetivos, la organización, está regidas por normas, procedimientos o leyes. Esta definición general de organización se corrobora con el Plan Estratégico, Reglamento Interno de la Empresa, Manual de Prestación de Servicios, etc.

Sedapal está constituido por Gerencias y Equipos relacionados entre sí apuntando hacia un objetivo específico en “teoría” pero en la práctica los objetivos y metas son de carácter individual e incluso se formulan misión y visión de cada unidad pero que difieren, en su mayoría, con la misión y visión de empresa.

La propuesta teórica de Kreps, en la que se respalda este estudio, incide directamente en el accionar de Sedapal. Mientras la Alta Dirección enfatiza que el recurso humano debe estar involucrado en el proceso de desarrollo de la empresa en las sub unidades (como los nuevos servicios de atención al cliente: grupo funcional Aquafono – Infomóvil) no se toma en cuenta o está limitado hacia grupos o cúpulas, y no en la totalidad del personal.

Por lo general, solo los grupos relacionados con las jefaturas pueden acceder a beneficios de autorrealización (premisa fundamental de la teoría de relaciones humanas) mientras el grupo relegado no tiene la oportunidad necesaria para desarrollarse.

La administración de los nuevos servicios de atención al cliente de Sedapal, por ejemplo, está diseñada bajo en concepto planteado por Likert Explotador Autoritario. El origen se debe a que Sedapal, por ley, no debe tener ningún contacto con el personal Service, por ello, se propone representantes denominados Coordinadores. Este diseño, también se aprecia en otras áreas y, por lo general, en toda la empresa.

¹³ KREPS, Gary. **La Comunicación en las Organizaciones**, Edit. Addison – Wesley, EEUU, 1996, Pág. 101 y 102.

Existe un fuerte control y autoridad de la organización para con sus trabajadores. Los trabajadores están limitados a desarrollar iniciativas propias y las opiniones o propuestas no son consideradas en la toma de decisiones.

Sedapal, a pesar de las deficiencias con lo relacionado al recurso humano, es un sistema abierto recibe recursos externos (Ministerios, Organismos Nacionales, Internacionales, Clientes y otros) a su vez estos insumos los procesan y envían a su entorno. Para este cometido, se invierte en tecnología, materiales, personal, etc.

Como organización Sedapal está consiente del cambio, es así que adopta posiciones de las entidades privadas (filosofía de Productividad con Calidad, Productividad con Valor), pero en algunos casos, el recurso humano, que mantiene paradigmas anacrónicos, no se adaptan al mismo y ocasiona que la organización no avance.

1.2 La comunicación en las empresas.

La comunicación en la empresa es importante para su funcionamiento operativo y como elemento constructor de identidad. La identidad de la empresa, es el único elemento que le permite diferenciarse de la competencia. Lo que la empresa comunica es lo que la empresa es.

Alejandra Di Fonzo indica que “las empresas con mejores estándares de servicio otorgan a la comunicación una importancia estratégica. La comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto que se convierte en un instrumento para la calidad”.¹⁴

A nivel empresas se pueden encontrar dos formas de comunicación: interna y externa. La comunicación interna tiene la utilidad de motivar a sus empleados para mantenerlos al tanto de los éxitos y fracasos de la organización así como asegurar que las metas y objetivos sean comprendidos por todos. La comunicación interna colabora a crear compromisos de parte de sus integrantes y la cohesión de los valores que forman parte de la cultura. Se trata de poner a disposición de los empleados información que puede ser de utilidad para su gestión y favorecer la participación.

Di Fonzo señala que la comunicación en las empresas “tienen como objetivo que los clientes y el entorno comprendan lo que la compañía ofrece: generar credibilidad, estar por delante de las

¹⁴ DI FONZO, María Alejandra. **La Comunicación en la empresa como función estratégica.** (<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/comunicacion.htm>)

expectativas de los clientes e integrar las sugerencias e ideas de los mismos en la oferta de servicio de su organización”.¹⁵ De esta manera un cliente satisfecho es un cliente comprometido.

La perspectiva de Di Fonzo señala que la comunicación en la empresa es una herramienta estratégica para el buen desempeño de la organización y lo que ella requiera mostrar hacia sus clientes. Kreps nos brinda una perspectiva más analítica de cómo se presenta la comunicación en las empresas. Nos menciona que se pueden dar de tres formas básicas: intrapersonal, interpersonal, pequeños grupos y multigrupos.

Comunicación intrapersonal: “Es el nivel básico de la comunicación humana, es la que interpreta los mensajes y desarrollamos los que enviaremos a los demás”.¹⁶ El proceso interpersonal de crear mensajes se conoce como codificación y el proceso intrapersonal de interpretar los mensajes se denomina descodificación.

La comunicación intrapersonal permite a las personas recibir y enviar mensajes que conllevará comunicarse en el ámbito interpersonal y de grupos pequeños en la vida de la empresa.

Comunicación interpersonal: Tiene lugar “entre dos personas generalmente frente a frente a pesar de que las personas pueden utilizar medios de comunicación (como el teléfono) para comunicarse de manera interpersonal sin estar en presencia inmediata de otros”.¹⁷ La relación interpersonal es el sistema social básico que puede demostrar el desarrollo de actividades coordinadas entre los individuos, en un intento de lograr metas individuales y colectivas.

Los niveles de comunicación interpersonal e intrapersonal se dan simultáneamente cuando una persona habla con otra. El resultado más importante es el desarrollo de las relaciones humanas.

Comunicación de pequeños grupos: Ocurre entre “tres o más personas que interactúan en un intento en adaptarse a su entorno y alcanzar metas en común”.¹⁸ Este tipo de comunicación puede darse frente a frente pero puede usar medio de comunicación (teleconferencias) El tamaño de un grupo puede incrementar la complejidad de la comunicación de grupo.

Comunicación multigrupos: “Se da lugar dentro de un sistema social compuesto por pequeños grupos interdependientes que comparten el desempeño de tareas para lograr metas reconocidas en común”.¹⁹ Abarca los tres tipos de comunicación (intrapersonal, Interpersonal y de grupos

¹⁵ DI FONZO, María Alejandra. **Obt. Cit.**

¹⁶ Kreps, Gary. **Obt. Cit.** Pág. 54.

¹⁷ Kreps, Gary. **Ob. Cit.** Pág. 54.

¹⁸ Kreps, Gary. **Ob. Cit.** Pág. 55.

¹⁹ Kreps, Gary. **Ob. Cit.** Pág. 56.

pequeños) Para que se efectuara dicha comunicación, la organización debe desarrollar canales de comunicación formales entre sus distintas partes y miembros.

Llevando la teoría propuesta a la práctica profesional los niveles de comunicación se vienen desarrollando en los cuatro estados, disminuyendo su accionar en los niveles pequeños grupos y multigrupos.

El accionar del área de atención al cliente es recargado y solo permite cruzar información esporádicamente o llega a través de los medios formales. Se efectúa una fuerte comunicación intrapersonal por la característica del trabajo, medianamente la comunicación interpersonal —por la estructura de los módulos de trabajo.

La comunicación de pequeños grupos se da de manera aislada, no hay fuerte difusión de las metas y objetivos.

La comunicación multigrupos se presenta mínimamente por la característica del servicio y la escasa información a compartir, solo se origina cuando se requiere una actividad propia del servicio o se requiere un apoyo (presentaciones, trabajos de análisis o situaciones de emergencia)

1.3 La comunicación organizacional.

En las organizaciones, la comunicación está inmersa en los servicios de atención al cliente y es una herramienta básica para que la relación cliente - empresa sea firme y duradera. Por la naturaleza del estudio nos lleva a revisar lo referente a la comunicación organizacional. Sabemos que la comunicación en las organizaciones se da en dos vertientes: interna y externa. Teniendo esta premisa, indicaremos que los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal son nuevas tendencias de la comunicación en las empresas (recordemos que la Publicidad, Relaciones Públicas, Marketing, por ejemplo son formas tradicionales de comunicación externa) que deben usar las organizaciones para cubrir las necesidades de los clientes, saber cuáles son sus requerimientos y satisfacer sus exigencias, así como recaudar información relevante de los mismos para el beneficio de la organización.

Gerald Goldhaber señala tres definiciones sobre la comunicación organizacional:

“Es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización”.²⁰

“Es el flujo de información o el intercambio de información y transmisión de mensajes con sentido dentro del marco de la organización”.²¹

²⁰ GOLDHABER, Gerald. **Comunicación Organizacional**. Edit. Diana, México, 1994, Pág.21.

²¹ GOLDHABER, Gerald. **Ob. Cit.** Pág.21.

“Es aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación en la organización. Dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones) reglamentarios (órdenes, reglas e instrucciones) y de mantenimiento / desarrollo (relaciones publicas y con los empleados, publicidad, capacitación)”²²

Para María Quintana la comunicación organizacional es “un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”.²³ Este flujo de mensajes es una actividad constante (ingreso y salida de información, intercambio de mensajes) este intercambio lleva mensajes vitales para la empresa y el cliente.

Quintana nos propone cuatro factores que influyen en la efectividad de la comunicación en las organizaciones: los canales formales de comunicación, la estructura de autoridad de a organización, la especialización de los trabajos y la propiedad de la información.

Como la comunicación organizacional se define como el flujo de mensajes es fundamental conceptuar qué es el mensaje.

Goldhaber define el mensaje como la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado (quienes también podrían ser la fuente) recibe el nombre de mensaje.

Goldhaber señala que los mensajes tratan con información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante la interacción humana y son susceptibles de ser evaluados de la siguiente manera: **modalidad del lenguaje** (diferencia los mensajes verbales y no verbales). **Supuestos receptores:** incluyen a las personas que se encuentran dentro y fuera de la organización, incluye mensajes internos: memorándums, reuniones; mensajes externos: campañas de publicidad, relaciones publicas, venta, tareas cívicas, etc.

Método de difusión: identifica la actividad de comunicación empleada durante el envío de mensajes a otras personas, implica que los mensajes son extendidos dentro de la organización, pueden ser divididos en dos categorías: Método software: incluye actividades de comunicación orales (cara a cara) como conversaciones, reuniones, entrevistas, discusiones y actividades escritas tales como memos, cartas, boletines, informes, manuales, pólizas, etc. Método hardware: pueden ser actividades tecnológicas como el teléfono, teletipo, microfilm, radio, video tape, computadora. **Propósito de Flujo:** hace referencia al

²² GOLDHABER, Gerald. **Ob. Cit.** Pág.21.

²³ QUINTANA, María. **Comunicaciones y Recursos Humanos.** Instituto de Investigación de la Universidad San Martín de Porres, Perú, 1999. Págs. 45 y 46.

motivo por el que se envía y se recibe un mensaje dentro de la organización así como la específica función que cumple. A su vez existen tres razones para explicar los flujos de mensajes: mensaje de tarea: están relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tiene una importancia específica para la organización por ejemplo mensajes para mejorar las ventas, los mercados, la calidad de los servicios, la calidad en los productos, etc. Los mensajes de mantenimiento: tales como mensajes de políticas y regulaciones ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a si misma. Los mensajes humanos: están dirigidos a las personas de la organización, afectan sus actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones.²⁴

Lo importante es que el flujo de mensajes dentro de la organización es para informar, regular, persuadir e integrar. Los mensajes para informar y persuadir pueden incluirse en los mensajes de tarea. Las funciones regulatorias se parecen a los mensajes de mantenimiento y los mensajes de integración cumplen funciones parecidas a los mensajes humanos.

Goldhaber indica que las redes es el flujo de mensajes entre personas sigue un camino denominado red de comunicación. Una red comunicación puede existir tan solo con dos personas, unas pocas o toda la organización. La dirección de la red ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, dependiente de quien inicia el mensaje y de quien los recibe. Las comunicaciones descendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados. La mayoría de las comunicaciones descendentes implica a mensajes de tarea o mantenimiento relacionado con directrices, objetivos, disciplina, órdenes o preguntas. Las comunicaciones ascendentes son las que fluyen desde los subordinados hacia los superiores sirve para recibir feedback hacer preguntas o hacer sugerencias. Tiene el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, incluyen los mensajes humanos o de integración. La comunicación horizontal es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Están relacionados con la resolución de problemas, conflictos o rumores.

1.3.1 La comunicación interna.

²⁴ GOLDHABER, Gerald. **Ob. Cit.** Pág.23 y 24.

Uno de los factores importantes que inciden en el funcionamiento de una organización es la comunicación interna. Por ella, se transmiten diversos mensajes que colaboran en el desarrollo de las actividades internas y externas. La comunicación interna incide en el progreso de las actividades propias del servicio y las relaciones del personal en la organización.

Para Max Tello la comunicación interna es “transmitir un mensaje con el objetivo de provocar un efecto específico, lo que supone no solo tener la capacidad de hablar, sino también de escuchar, de prestar atención a los demás”.²⁵ La función de la comunicación interna es contribuir a la eficiencia en las distintas funciones que cumplen los trabajadores dentro del sistema de la organización, brinda a los trabajadores de la organización a tener la capacidad de respuesta a los múltiples mensajes que da la alta dirección hacia sus trabajadores o viceversa.

La posición formulada por Kreps nos orienta hacia dos canales de comunicación interna en las organizaciones: comunicación formal e informal.

Los canales de comunicación formales están dictados por la estructura planificada establecida para la organización. Los contenidos están referidos a los aspectos laborales y, generalmente, utiliza la escritura como medio (comunicados, memorándum, etc.) En Sedapal este tipo de comunicación es la que se encuentra vigente.

La comunicación interna a través del medio escrito es lenta debido a que tiene que cumplir con todas las formalidades burocráticas.

Los canales de comunicación informal no están planificados y emergen de la interacción social natural entre los miembros de la organización. Los contenidos que fluyen en la comunicación informal es aquel tipo que, a pesar de ser aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en los pasillos, por ejemplo) es más rápida que la formal. Suele estar cargada de aspectos emocionales o sentimentales.

Los modelos informales de comunicación crean redes de comunicación. Kreps indica que una red es una agrupación de miembros de la organización que se comprometen en una interacción modelada. Se distinguen tres tipos de redes: redes totales del sistema, diagraman los modelos de comunicación por medio de toda la organización. Red de pandilla, identifica a los grupos de individuos dentro de la organización que se comunican

²⁵ TELLO, Max, **El Sistema de Comunicación Interna**. Separata del curso de actualización profesional, Perú, 1994.

exclusivamente entre ellos que con otros miembros de la organización. Redes personales, son los individuos que interactúan con un miembro determinado de la organización.²⁶

De acuerdo con la clasificación propuesta, se puede distinguir cuatro formas que puede adoptar los miembros de la organización:

Los aislados: Son miembros de la organización que tiene un contacto mínimo con los demás, están escondiéndose en la organización o se les evita, pueden ser aislados dentro de su red o de redes centrales de su organización.

Líder de opinión: No mantienen una autoridad formal en la organización, pero guía el comportamiento e influyen en las decisiones de los miembros de la organización.

Los porteros: Controlan los flujos de la información entre los miembros de la organización, están el medio de una red y llevan mensajes de una persona a otra o retienen la información. Este papel es importante y debe mantenerlo un individuo responsable e informado.

Los cosmopolitas: Son individuos que conectan a la organización con su entorno. Recolectan información de fuentes del entorno y proporcionan información acerca de la organización a los representantes del entorno.

Los puentes: Son miembros de la organización que se conectan con una pandilla a la que pertenecen con miembros de otra.

Los vínculos: Conectan a dos pandillas sin pertenecer a ninguna, ayudan a compartir información relevante entre pandillas.

La comunicación formal rara vez satisface completamente las necesidades de información de los miembros de la organización. Cuanto menos se utilice la comunicación formal para proporcionar información relevante a los miembros de la organización, más dependen del rumor para obtener información y más poderoso se convierte el rumor. A la inversa, cuanto más información relevante sobre la organización proporcionen los canales de comunicación formal a los miembros, menos dependerán a los miembros del rumor para obtener información.

De acuerdo al sentido que se le da a la comunicación interna esta puede presentarse en tres formas: ascendente, descendente y horizontal. Esta clasificación incide en el desenvolvimiento de los servicios de atención al cliente porque dependemos de él para el desarrollo de actividades

²⁶ Kreps, Gary. **Ob. Cit.** Pág. 248.

(lineamientos, directivas, reglamentos, resoluciones) si estos sentidos no se dan en forma cabal, el caos y la desinformación prevalecerá en la organización llevándola a degradarse.

La comunicación descendente: “Es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica y tiende a ser considerada como la forma natural y espontánea de transmitir la información en la empresa. Los documentos característicos son los reportes, informes, sugerencias, quejas, entrevistas, encuestas”.²⁷

En las organizaciones, es más fácil que un empleado esté atento a recibir información del jefe que al revés. La comunicación desde la dirección tiende a

ser considerada más interesante, por ello, el problema puede ser el exceso de información descendente, sin que se haya realizado la necesaria elección y adecuación a los receptores.

Las funciones de la comunicación descendente son: enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía; proporcionar a los miembros de la empresa información relacionada con el trabajo realizado; facilitar un resumen del trabajo realizado y adoctrinar a los empleados para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización.

Para Kreps la comunicación descendente es la que fluye de la alta dirección hacia los niveles inferiores en la jerarquía de la organización, es el sistema de mensajes formal básico. Envía órdenes hacia las jerarquías inferiores, proporciona información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo a los miembros de la organización.

Asimismo, indica que la cantidad excesiva de mensajes de comunicación descendente puede confundir y frustrar a los trabajadores. “Los mensajes descendentes contradictorios pueden frustrar a los trabajadores y dañar así la moral. La comunicación descendente no es clara, se indica rápidamente y es vaga. Los mensajes repetitivos implican la desconfianza de la dirección hacia los empleados o faltan a la inteligencia de los mismos”.²⁸

Los problemas con los que se encuentra la comunicación descendente son que muchas organizaciones saturan los canales de comunicación descendente sobrecargándoles de mensajes, y dando como resultado órdenes que pueden perturbar y frustrar a los subordinados.

²⁷ URRUTIA, Amaia. **Comunicación Interna**. España, 2000.
<http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-comunicacion-interna.html>

²⁸ Kreps, Gary. **Ob. Cit.** Págs. 226 y 229.

La dirección proporciona a sus subordinados órdenes contradictorias y excluyentes, causándoles confusión y ansiedad; además es poco clara, muchas órdenes son comunicadas con prisas y vaguedad; puede haber comunicaciones en serie o formando una cadena de mensajes en un sentido, que va de un individuo a otro sin la seguridad del feedback, con la siguiente distorsión acumulativa.

La comunicación descendente puede reflejar la falta de consideración de los superiores hacia sus subordinados, con mensajes repetitivos que implican falta de confianza en los receptores.

De acuerdo con la propuesta, la comunicación descendente es la menos indicada en utilizar en las empresas como Sedapal debido a la saturación de mensajes escritos. Los empleados que desarrollan las actividades de atención al cliente reciben información constante de resoluciones o documentos repetitivos sobre sus actividades que influyen en su accionar.

Las sugerencias y observaciones de los empleados no son consideradas, o son vistas inadecuadamente. Usualmente se atiborra y satura de mensajes al personal creyendo que el nivel de comprensión es bajo y que hay que reiterar los mensajes cada instante. De acuerdo con la definición de comunicación descendente sólo se considera importante los lineamientos básicos para el tratamiento de clientes y las normatividad de la empresa con relación a la atención al cliente. Si analizamos los mensajes (caso que se efectuará posteriormente) los mensajes que llegan de la Alta Dirección son filtrados por la Jefatura o la Supervisión, la información se procesa y notifica a los gestores a través de hojas de coordinación o memorándums (mensajes limitados y recortados) El mensaje impersonalizado brinda un efecto de desinterés de los empleados (el criterio de personalidad favorecerá a la innovación y prestación del mensaje dado)

Comunicación ascendente: Fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel. El propósito es “hacer llegar a los responsables una información general sobre el personal de la empresa en su sentido más amplio, esto es, desde promover e institucionalizar unos cauces adecuados que inciten a informar hacia arriba (buzones de sugerencias, participación en sus periódicos, por ejemplo)”²⁹

En las organizaciones tradicionales, la comunicación ascendente suele ir acompañada de muchas dificultades que la hacen inexistente debido a la estructura jerárquica imperante, y más complicada todavía en las modernas en el sentido de que se generalizan las comunicaciones. En cada nuevo

²⁹ URRUTIA, Amaia. **Ob. Cit.**
<http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-comunicacion-interna.html>

escalón de ascenso de una información se encuentra con una competencia de mensajes, que intentan subir por un cauce progresivamente más estrecho. La apertura de la vía comunicativa ascendente está basada en una adecuada planificación y en un método de selección de la información de interés.

Las funciones de la comunicación ascendente son: proporcionar a los directivos el feedback necesario sobre los asuntos y problemas actuales de la organización; ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permita determinar la efectividad de su comunicación descendente; aliviar las tensiones al permitir a los empleados de nivel inferior en la empresa compartir información relevante con sus superiores y estimular la participación y el compromiso de todos.

Los canales de comunicación ascendente tienen los problemas de facilitar el excesivo control por parte de la dirección; provocar el enfado del director cuando el mensaje es desagradable, así a menudo, sólo se comunican a los jefes los mensajes favorables, lo que provoca el aislamiento de los ejecutivos; la poca receptividad de los directores; y la insuficiencia de canales.

Este tipo de comunicación proporciona a la organización información vital de la situación de los empleados frente a la empresa, percepciones de la organización o modificaciones que pueda establecerse. En Sedapal, este tipo de comunicación es bajo debido a que no existen áreas que se dediquen a recibir las sugerencias de los empleados.

Para Kreps la comunicación ascendente es la que fluye de los empleados de niveles inferiores hacia el personal de nivel más alto. Proporciona retroalimentación, e información sobre las operaciones cotidianas que necesitan para tomar decisiones sobre la dirección de la organización. Es la fuente primaria de retroalimentación de la dirección para determinar la efectividad de su comunicación descendente. Libera tensiones de los empleados al permitir que los miembros de nivel más bajo de la organización compartan información relevante con sus superiores. Alienta la participación y la involucración de los empleados, aumentando así la cohesión de la organización. Sin embargo, desde la perspectiva del empleado señala que es arriesgado que el empleado manifieste sus problemas, teme el castigo cuando se

proporciona mensajes desagradables. Los directivos no son receptivos a la retroalimentación honesta de los empleados, reaccionan a la defensiva.³⁰

Específicamente, en las áreas de atención al cliente, la empresa Sedapal efectúa el programa ideas y sugerencias los cuales no están correctamente estructuradas pues no existe un reconocimiento individual o grupal de las ideas, se despotrican de las mismas o no son informadas. No hay incentivos laborales, económicos ni felicitaciones. Este programa es impositivo que participativo. Enviar una queja, reclamo, sugerencia u observación es vista como un elemento negativo a la organización.

De acuerdo con la experiencia profesional, en Sedapal no están establecidos canales de comunicación ascendentes formales en la empresa debido a la sólida y tradicional estructura jerárquica que se compone (sólo se da en caso de que los empleados tengan relaciones amicales con las Jefaturas o Gerencias)

Pasar sobre la jefatura para comunicar algún incidente o suceso es observado como un acto de indisciplina; asimismo, cualquier trato con otras áreas en el ámbito de Jefaturas o Gerencias deben pasar por los filtros de la Supervisión y la Jefatura de los nuevos servicios de atención al cliente de Sedapal.

Esta situación, por lo tanto, conlleva a que no exista interrelación entre trabajadores o que estos hagan conocer su percepción sobre la empresa. Mientras no se rompa la rigidez de las jerarquías o se quiebre el paradigma del desacato a la autoridad los empleados no podrán brindar sus ideas a la organización y, obviamente, se desperdicia el recurso humano.

La comunicación horizontal: “Es la que se da entre las personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización”.³¹ Esta situación puede darse a distintos niveles. Las principales funciones de la comunicación horizontal son la de facilitar la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos; proporcionar un medio para compartir información relevante de la empresa entre compañeros.

³⁰ Kreps, Gary. **Ob. Cit.** Pág. 230 y 231.

³¹ URRUTIA, Amaia. **Ob. Cit.**

<http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-comunicacion-interna.html>

Los problemas relativos a la comunicación horizontal se debe en ocasiones a la falta de interés de los trabajadores, por la falta de tiempo de los empleados que no pueden coordinar su propia área. También la ausencia de canales establecidos hace que se releguen este tipo de comunicaciones al ámbito informal. Las forma típicas de la comunicación horizontal son: juntas, comités, mesas redondas, asambleas, etc.

Para Kreps la comunicación horizontal es la que fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, básicamente es la comunicación entre compañeros. Facilita la coordinación de tareas al permitir establecer relaciones interpersonales. Proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre compañeros de trabajo. Es un canal de comunicación formal para la resolución de problemas y para el manejo de conflictos entre compañeros. Permite darse apoyo mutuo.³²

En el caso de los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal este tipo de comunicación se da esporádicamente en las denominadas reuniones de retroalimentación donde se exponen temas de interés en común sobre el desarrollo de actividades o problemas que puedan presentarse en el equipo o la organización.

En Sedapal es inusual que se planteé reuniones con otras áreas para debatir temas relacionados con la prestación de servicios. Desde la creación de los nuevos servicios de atención al cliente sólo se han producido ocho reuniones.

Cotidianamente, se originan comunicaciones horizontales informales cuando hay capacitaciones, aprovechando la confluencia de personal de otras áreas, pero de manera informal.

Por la naturaleza del servicio este tipo de comunicación es limitado, asimismo la Jefatura y Supervisión no lo toma como un asunto necesario. Sólo los asume como tal cuando surgen problemas o disputas internas para no afectar la imagen.

1.3.2 La comunicación externa.

Kreps manifiesta que “la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes”.³³

El entorno conforma todos los factores externos a la organización. Las organizaciones y sus entornos están conectados por flujos de mensajes que proporciona a cada uno información

³² KREPS, Gary. **Ob. Cit.** Págs. 228 y 231.

³³ KREPS, Gary. **Ob. Cit.** Págs. 254 Y 257.

relevante. El entorno relevante proporciona a los miembros de la organización información importante para procesar.

Dar y recibir son dos actividades comunicativas importantes e interrelacionadas, pues envía información de la organización a los representantes del entorno relevante y busca información pertinente del entorno relevante para la organización.

Asimismo Kreps indica que “la comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos en el entorno relevante”.³⁴

Llevando la propuesta de Kreps a la práctica profesional indicaremos que la organización Sedapal intercambia información constante con su entorno relevante. En este caso, el entorno relevante son los clientes de Sedapal que utilizan los servicios de agua potable y alcantarillado. Por ejemplo, la relación entre cliente - empresa se manifiesta a través de los nuevos servicios de atención al cliente llámese Aquafono, Aquanet, Telemarketing y Oficina Comercial Virtual (grupo funcional Aquafono – Infomóvil) Su actividad es recabar información de los clientes (por ejemplo: nombres, teléfonos, direcciones, mails) esta información nos permitirá clasificar a los clientes, satisfacer sus necesidades y cubrirlas (segmentar a los clientes y crear por ejemplo clientes VIP).

Estos nuevos servicios de atención al cliente no solo deben remitirse a recibir reclamos y gestionarlos o atender requerimientos o dar información, deben brindar asesoría, servicios alternos, recibir y proporcionar información al cliente y la empresa, y recopilar la información útil para la empresa. Posteriormente se analizará el caso concretamente.

El incremento considerable de información en las empresas modernas ha ocasionado que se implementen nuestras estructuras y tecnologías especializadas para almacenar, procesar y recuperar información relevante en las organizaciones. Los sistemas de información directa son herramientas que bajo el soporte de las computadoras recolectan, almacenan procesan y recuperan datos relevantes de la organización y para la toma de decisiones. Esta propuesta tecnológica ocasiona que se maneje un gran volumen de información. Queda en el campo de los líderes de equipo en las organizaciones llevar la información correcta a las personas correctas en el momento

³⁴ KREPS, Gary. **Ob. Cit.** Pág. 304.

oportuno y de la manera adecuada. En el servicio de atención al cliente de Sedapal la comunicación es centralizada y parcial.

Uno de los enfoques que se dan a las organizaciones es el tema de sistemas abiertos; es decir, la relación de las organizaciones con su entorno. Los cambios que se den en la organización influyen en su entorno y viceversa. Hay que recordar que la teoría de las Relaciones Humanas se interioriza en la persona y su desarrollo personal, en el caso de la teoría de sistemas se suma al desarrollo personal la adecuada interacción entre áreas y su correcto funcionamiento para llegar a objetivos comunes. Los teóricos de los sistemas de comunicación externa acentuaron la necesidad de apertura al ingreso y salida de información de las organizaciones.

1.3.2.1 La comunicación externa formal en Sedapal.

Existen tres formas de comunicación externa formal en Sedapal que contribuye a difundir las actividades empresariales de la organización: Relaciones Públicas, equipo que asesora a la Presidencia del Directorio, Marketing, Opinión Pública e Investigación de Mercados está dentro del Equipo de Gestión Comercial.

Relaciones públicas: Kreps define a las Relaciones Públicas como “actividades comunicativas de enviar y buscar información entre la organización y el entorno. También implica recolectar información relevante del ambiente para los miembros de la organización, creación de la imagen corporativa y las relaciones de prensa enfatizando el envío de mensajes al entorno por encima de la búsqueda de mensajes del entorno”.³⁵

También implica comunicación interna al buscar información de (encuestas a empleados) y proporcionar información a los públicos de la organización.

Este equipo engloba la comunicación interna y externa de la organización, además de crear, fomentar y evaluar la imagen de la organización en el exterior. En Sedapal, este equipo tiene perfil bajo. Su capacidad operativa está limitada a la Jefatura cuando se efectúa un suceso que implique problemas a la empresa. Es poca la verificación de la imagen de la empresa, hay limitada relación con los medios (son usados para comunicar cortes de servicio de gran envergadura) y la verificación de la comunicación interna es pobre (nunca ha llegado al área de los nuevos servicios de atención al cliente encuestas de opinión sobre la empresa)

³⁵ KREPS, Gary. **Ob. Cit.** Págs. 258 y 259.

Marketing y publicidad: Para Kreps el marketing, la publicidad y las relaciones públicas son formas relacionadas de comunicación externa que son consideradas como actividades separadas de la organización. El marketing y la publicidad son partes integrantes de la comunicación externa de las organizaciones. El marketing “es el proceso por medio del cual se crean estrategias de organización para identificar, desarrollar y posicionar productos y servicios para cubrir las demandas externas del mercado”.³⁶ La publicidad implica la “implantación de estrategias y técnicas de comunicación creativa para productos y servicios específicos para atraer la atención de los consumidores hacia los productos y servicios de la organización”.³⁷

En Sedapal estas áreas desarrollan servicios como cargo en cuenta o agua de mesa. (Este último paralizado por falta de criterio y decisión de la Alta Dirección)

Los nuevos servicios de atención al cliente han sido desarrollados en áreas donde no tienen nada que ver con el posicionamiento y creación de productos o servicios (caso los Equipos de Informática y Comercial donde fueron concebidos Aquafono e Infomóvil) El desarrollo del Servicio de Telemarketing fue efectuado en su totalidad por el personal de Aquafono y el servicio de Aquanet, en un inicio desarrollado por el Equipo Comercial, está administrado por el personal de Aquafono.

Hasta el momento, Telemarketing, Aquanet e Infomóvil son servicios desconocidos dentro y fuera de la empresa, no hay una difusión o publicidad de los mismos.

Con relación a la publicidad en Sedapal es baja debido al recorte presupuestal y la característica de empresa monopólica (craso error, de acuerdo a la visión se debe promocionar y mejorar para exportar tecnología, procesos y personal y destacarnos en el ámbito Latinoamericano a nivel de empresas de servicios de agua potable y alcantarillado)

Hay que recordar que no sólo se vende y fabrica agua, se puede vender productos (agua de mesa) servicios (Infomóvil, Telemarketing, Aquafono o Aquanet) personal capacitado (técnicos ingenieros, comunicadores, creativos en desarrollar nuevos servicios, analistas de mercados, etc.)

Opinión pública e investigación de mercado: La comunicación externa en las organizaciones implica la recolección de información pertinente del entorno, así como proporcionar información al mismo. Kreps menciona que la opinión pública “son medios formales por medio de las cuales las organizaciones modernas recolectan e interpretan información relevante del medio ambiente,

³⁶ KREPS, Gary. **Ob. Cit.** Pág. 264.

³⁷ KREPS, Gary. **Ob. Cit.** Pág. 265.

para utilizarla en la toma de decisiones de la organización y en la dirección de las actividades de la organización”.³⁸

La investigación de mercados implica recolectar información de los consumidores acerca de sus percepciones y evaluaciones sobre un producto o servicio de la organización. En Sedapal, este tipo de trabajos se efectúa a través de empresa de estudios de mercado, a pesar de contar con personal capacitado para desarrollar dichos estudios. Se evalúa percepciones de servicios como Aquafono, se efectúa Focus Group a clientes sobre la empresa, se compara la empresa con otras organizaciones.

La investigación de mercado se utiliza para identificar oportunidades de mercado inminentes para la organización y para evaluar la posibilidad de venta de los productos o servicios de la organización y la eficiencia de las estrategias de mercado utilizadas con los productos o servicios actuales.

1.3.2.2 La comunicación externa no formal en Sedapal.

La comunicación externa se ha definido como “dar y recibir información del entorno relevante..., el entorno relevante está constituido por otras empresas, organizaciones o clientes”. Son precisamente los clientes los que se relacionan con la empresa constantemente. El recibir información de los clientes (canalizar, analizar y reenviar) es una acción compleja, donde la comunicación juega un rol importante.

En la organización Sedapal, se ha creado nuevos servicios de atención al cliente: Call Center, Infomóvil, Oficina Comercial Virtual y Telemarketing (grupo funcional Aquafono – Infomóvil) que mantienen contacto permanente con el cliente intercambiando mensajes y entablando comunicaciones.

Para Sedapal, estos nuevos servicios están ubicados en el Equipo de Servicios y Clientes Especiales proporcionándole un matiz operativo y de limitada gestión. Sin embargo, por su naturaleza, debe estar enmarcado en una nueva área: Dirección de Comunicaciones –en Sedapal

³⁸ KREPS, Gary. **Ob. Cit.** Pág. 270.

no existe como tal- por su característica de comunicación externa formal de la empresa (aunque no está reconocida como tal, para el Informe Profesional se ha generado el subtítulo de la comunicación externa no formal en Sedapal)

A continuación se detalla los nuevos servicios de atención al cliente: Call Center, Infomóvil Oficina Comercial Virtual y Telemarketing.

Call Center: Las definiciones halladas para Call Center están dirigidas en el ámbito tecnológico, a pesar de ello, se ha podido ubicar definiciones relacionadas al ámbito de atención al cliente.

Para Sakata Ingenieros un Call Center es aquel que provee a la empresa de los elementos necesarios para, con un servicio centralizado vía telefónica, establezca relaciones de mutuo beneficio, con sus clientes, proveedores, etc. Es una unidad funcional dentro de la empresa (o bien una empresa en sí misma) diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia sus clientes, con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas de la entidad.³⁹

Para la compañía Serintel de Chile el Call Center es una herramienta que se diseña y construye, a medida, atendiendo las necesidades que plantean las áreas comerciales. A los requerimientos y necesidades es necesario incorporar criterios de calidad, los que se traducen en requerimientos de equipamiento y recursos humanos, que definen o modelan el Call Center”.⁴⁰

Para la compañía Andicel de Colombia un Call Center es un centro de servicio telefónico que tiene la capacidad de atender altos volúmenes de llamadas, con diferentes objetivos. Su principal enfoque es el de la generación de llamadas de Salida (Llamadas de Outbound) y la recepción de llamadas (Llamadas de Inbound), cubriendo las expectativas de cada una de las campañas implementadas.⁴¹

³⁹ SAKATA, Ingenieros. **Equipamiento de un Call Center**. Perú. Pág. 03.

⁴⁰ SERINTEL. **Calidad de Servicio**. Chile.
http://www.serintel.cl/in_prof/calidad de servicio.htm

⁴¹ ANDICEL. Colombia.
<http://www.andicel.com.co>

Para la consultora de Call Center One to One define el término como un Centro de Llamadas que es un sistema integrado de telefonía y computación orientado a potenciar las tres labores más importantes de una empresa, por medio de una comunicación telefónica: adquisición de clientes, Mantenimiento de clientes, Cobranzas. Las personas que contestan las llamadas en un Centro de Llamadas reciben el nombre de operador (a) o agente de Telemercadeo, ya que se encargan no sólo de contestar las llamadas, también tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios. Operador (a) es el término usado para el servicio que ofrece la empresa y queremos evitar que se confunda con quien presta dicho servicio.⁴²

Para la Compañía Sistecol el Call Center actúa como intermediario entre el cliente y la compañía. Es una herramienta estratégica para retener y desarrollar relaciones más rentables y leales con los clientes”.⁴³

Para la compañía Rasgocorp un Call Center es la solución donde convergen resultados económicos y de calidad que sirve de interfaz directa hacia sus clientes. Por supuesto la interfaz tiene que ser rápida, independiente de la localidad y con gran facilidad a la hora de obtener información. Permite gestionar de forma eficiente su negocio, maximizando recursos, reduciendo costos, aumentando sus beneficios y tener mayor contacto con sus clientes.⁴⁴

Para la Compañía Soluziona el Call Center se diseña como soporte parcial o integral de la relación con el cliente. El centro de atención telefónica surge con el fin de satisfacer determinados aspectos de la relación con el cliente de forma aislada: promociones, información y consulta, reclamaciones, cobro, recepción de incidencias, entre otros. El objetivo es la propia capacidad de prestar el servicio de atención al cliente a través del teléfono con unos niveles de calidad óptimo.⁴⁵

Luís Gallardo menciona que el concepto de Call Center va en la actualidad mucho más allá de la mera centralita telefónica tradicional. Es una herramienta de gestión de recursos en la que no sólo se da un servicio de atención al cliente muy profesionalizado - a través de una formación

⁴² ONE TO ONE
<http://www.ontetoone.com.sv>

⁴³ SISTECOL.
www.sta.sistecol.com

⁴⁴ RASGOCORP.
www.rasgocorp.com/SolucionesIVRCallCenterFinan.htm

⁴⁵ UNION FENOSA. España.
www.soluziona.com

específica del trabajador sino en la que se incluyen aspectos propios de nuevas tecnologías, como el servicio a través de Internet, recepción automática de voz, etcétera".⁴⁶

De acuerdo con las propuestas presentadas y adecuando a la realidad indicaremos que un Call Center es una unidad o departamento en una empresa (o en una empresa especializada) que se dedica al cumplimiento de las funciones de comunicación en una empresa. Las relaciones que pueden establecerse como medio de comunicación externa en las empresas son: entre departamentos en la empresa, relación con usuario o cliente y funciones de marketing.

Como establece relaciones dentro y fuera de la empresa, un Call Center, es importante para los servicios de pre venta, venta, post venta y soporte de atención al cliente.

Uno de los aspectos importantes que debe tener presente todo centro de contacto es el perfil básico del personal que labora (Asesores Telefónicos, Representantes Telefónicos, Asesores de Servicio o Gestores de Servicio) debe contar con las siguientes características: mostrar una gran predisposición a conservar el puesto de trabajo en la empresa, tener facilidad de comunicación, capacidad de trabajo en equipo, tener una voz agradable, vocación de servicio y demostrar estabilidad emocional.

Infomóvil: El Infomóvil es una unidad rodante de atención al público, única en su género, que se desplaza por los distritos de Lima y Callao llevando información de la empresa y entablando relaciones comerciales y de educación a los clientes de Sedapal.

Este servicio conduce a un Gestor de Servicios a la puerta del cliente o a las zonas que requiere donde se iniciará un intercambio de información y mensajes que son de vitalidad para la empresa y el cliente. Infomóvil se vale de la tecnología para satisfacer las necesidades del cliente, usa equipos de transmisión y computadoras de última generación.

Infomóvil se presenta como una opción para cubrir una parte importante de las necesidades de los clientes; debido a que este tipo de unidad es idóneo para las consultas y requerimientos por su capacidad de desplazamiento dentro de la ciudad.

⁴⁶ GALLARDO, Luís. **Los Call Centers, un empleo de cara al público**. Diario El Mundo, España, 1999. Pág. 02.

(<http://www.el-mundo.es/nuevaeconomia/index.html> EL MUNDO)

Oficina Comercial Virtual: La Oficina Comercial Virtual, Aquanet es otra de las variantes del sistema de atención al cliente en Sedapal. Es un servicio interactivo en entorno web donde el cliente puede recoger información vital del servicio de agua, e incluso pueden efectuarse consultas a través del correo electrónico.

Las consultas son absueltas en tiempo real debido a que la tecnología permite ingresar a la base de datos de la empresa a través de la página web. Para acceder al servicio hay que registrarse, posteriormente se generará una clave de acceso que es el único medio personal con el que se podrá efectuar las consultas.

Aquanet, está en etapa de desarrollo debido a que las nuevas tecnologías apuntan a la atención por medio de chats, por ejemplo.

Telemarketing: El servicio de Telemarketing fue creado para reducir la cartera pesada de la empresa en el área de Grandes Clientes. Este sistema se define como la relación entre cliente empresa a través de llamadas o mails para recabar información relevante, brindar servicio personalizado sobre diversos aspectos de los suministros de agua y el uso de la red de alcantarillado (cobranza administrativa, facturación, deudas, ofrecimiento de servicios, beneficios y otros)

Esta variante sugiere una forma de comunicación eficaz e intercambio de mensajes constante. Su expansión depende de la una pronta decisión de la Gerencia Comercial debido a que no se está cumpliendo con los indicadores de gestión que nos impone la Fonafe.⁴⁷

1.4 El proceso de la comunicación en el marco de la atención al cliente.

⁴⁷ **FONAFE**: Fondo Nacional de Administración de Fondos del Estado.

1.4.1 La comunicación.

En toda organización que posee un servicio de atención al cliente, las relaciones humanas y una buena comunicación, representan un papel importante para el logro de objetivos generales y específicos de una empresa. El proceso de la comunicación implícita en ella es complejo, debido a los elementos que intervienen en él y que actúan positivamente o negativamente para que se dé una comunicación participativa, integral y, por tanto, eficaz.

Etimológicamente la palabra comunicación deriva del latín cum, con y munus, don: significa pues algo que se participa a otros de manera de un don o un regalo. Para Agustín Reyes Ponce, la comunicación “es un proceso por virtud de la cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros”.⁴⁸

Es decir, que en tal proceso se intercambian mensajes como ideas, conocimientos, sentimientos y datos. Se crean estados emocionales que se manifiestan en gestos, ademanes, expresiones faciales y otros.

Para Stoner la comunicación “es el proceso por el cual la gente trata de compartir el significado a través de la transmisión de mensajes simbólicos”.⁴⁹

El grupo humano que pertenece a una organización y su entorno intercambian mensajes, datos e información constantemente a través de diversos medios (telefónicos, e-mail, cartas, folletos, etc.) Estos procesos de intercambio hace que la relación empresa - cliente se fortalezca, fomente y consolide la imagen de esta.

Para Kreps la comunicación ocurre cuando “una personas responde a un mensaje y le asigna un significado”.⁵⁰ Es decir, para que efectivamente se establezca la comunicación debe realizarse la retroalimentación. En la atención al cliente, las empresas no solo deben remitirse a dirigir las cartas

⁴⁸ REYES, Agustín. **La Dirección**. Separata del Curso de Comunicación Organizacional de la UNMSM. 1996.

⁴⁹ STONER, James. **Administración**. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana. México. 1989. Pág 368.

⁵⁰ KREPS, Gary. **Ob. Cit.** Págs.61-62.

o notas a los usuarios, debe analizar, el efecto causado por dichos documentos, la actitud que toma el usuario frente a las mismas y los sentimientos que originan.

Kreps manifiesta que la comunicación humana es un proceso dinámico y continuo, está ligada al contexto y es irreversible, es un proceso de negociación, es una herramienta básica que utiliza la gente para desarrollar un sentido de comprensión acerca de las personas y las situaciones.

Definitivamente, la comunicación es un proceso de negociación. Cotidianamente, cada interrelación apunta hacia una negociación, por ejemplo un reclamo, una invitación, la venta de un producto, una reunión; el objetivo de ambas partes es el beneficio individual e indirectamente el beneficio colectivo.

La comunicación es irreversible, pues el mensaje está dado y no hay forma de retornar al inicio de la acción, lo que sí es factible es tratar de modificar los efectos o los cambios de actitudes de los usuarios, por ello, un mensaje o una información mal dirigida indicarán costos altos para la empresa más que un mensaje bien elaborado (por lo general las empresas tratan de minimizar costos relacionado a la atención al cliente)

Partiendo que una organización es un ente dinámico y que el principal flujo de una organización es la comunicación, señalamos que este es un proceso dinámico y continuo; es decir, el momento que no se cumpla esta premisa la organización habrá dejado de existir.

En la actualidad, no se puede concebir una organización estática e incomunicada, pues las nuevas tendencias hacen que las organizaciones como las empresas y sus centros de atención al cliente sean dinámicos y productivos.

Para Ferrer mencionado por Emilce Castro Obando “la comunicación es un proceso activo de significación e intercambio de mensajes por el que los hombres se identifican, influyen y orientan

hacia un fin social determinado”.⁵¹ Es decir, se intercambian mensajes como ideas, conocimientos y datos. Se crean estados emocionales que se manifiestan en mensajes verbales y no verbales.

Debemos entender la comunicación como un proceso mediante el cual el hombre se interrelaciona con su entorno social, donde vive y participa; es el proceso que incluye la respuesta, interpretación y réplica, cerrando el circuito significante que va del emisor al receptor y viceversa.

De acuerdo con las citas expuestas, señalamos que la comunicación es brindar el mensaje a través de un canal, recibir la respuesta dentro de un momento dado. Para el presente informe definiremos la comunicación como la respuesta a un mensaje, su análisis por parte del emisor y receptor dentro de un contexto social y en un tiempo determinado, originando efectos y respuestas en ambas partes.

1.4.2 Atención al cliente.

Para definir que es la atención al cliente previamente habrá que conceptualizar que es un cliente. De acuerdo con la experiencia profesional un cliente es aquel que tiene interrelación con la empresa.

Existen dos tipos de clientes: cliente interno conformado por todos los trabajadores de las distintas áreas de la empresa y cliente externo, comúnmente denominado usuarios del servicio.

Como todo cliente, tiene derechos y deberes; están regidos bajo la ley de prestación de servicios que debe ser de conocimiento público.

La Guía del Emprendedor define al cliente como “la persona más importante de nuestro negocio.

No depende de nosotros, nosotros dependemos de él. El cliente está comprando un producto o servicio. Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo”.⁵² De acuerdo con esta

⁵¹ CASTRO, Emilce. **Estudio de las técnicas de comunicación utilizadas en la administración de centros educativos en la región educativa de Heredia.** Revista Latina de Comunicación Social, número 27. España. 2000. <http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000tma/136/emilce.html>

⁵² GUIA DEL EMPRENDEDOR. **Atención al Cliente.** ABC Pymes. <http://www.abcpymesservicioalcliente.html/>

definición, el cliente es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo, es un individuo que nos trae sus necesidades, deseos y es nuestra misión satisfacerlo.

Un cliente, debe ser merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar; pues debemos complacer y satisfacer sus necesidades sin llegar a discutir o confrontar. Un cliente, en realidad, es la fuente de vida de un negocio y de cualquier otro.

Para Arellano “el cliente es aquella persona que compra o consigue un producto”.⁵³ Es decir, una persona al adquirir un producto o un servicio y paga por ello se convierte en cliente de una empresa u organización. Ser cliente, como afirmamos anteriormente, exige derechos y deberes con la empresa prestadora de servicios. En la actualidad, no solo se puede comprar tangibles, se puede adquirir intangible con gran valor y utilidad para el cliente y rentabilidad para las empresas.

Como señalamos, el cliente es la persona que adquiere productos o servicios de las organizaciones quienes deberán satisfacer todas sus necesidades. La interrelación entre cliente y la empresa sugiere una actividad irrenunciable que se da constantemente y se define como atención al cliente.

Para Brow la atención al cliente consiste en “hacer que encajen dos grupos de personas: los empleados y los clientes para que obtenga la empresa una ventaja positiva y debe estar enraizada en la cultura y en el credo de la empresa”.⁵⁴

La atención al cliente no es posible añadirla en un negocio como algo secundario o que se ha pensado con posterioridad. Los empleados de una organización deben estar convencidos de lo que es y entender la forma de lograrlo.

Para cualquier empresa y el tipo de servicios que ofrezca, la atención al cliente es vital y fundamental, organización que no cuente con un equipo de atención al cliente (sea telefónica, directa o vía Internet) quedará relegada y su fin será inmediato.

⁵³ ARELLANO, Rolando. **Marketing: Enfoque América Latina**. Edit. Mc Graw-Hill. México. 2000. Pág. 70.

⁵⁴ BROWN, Andrew. **Gestión de la atención al cliente**. Edit. Díaz de Santos S.A. 1992. Pág. 05.

El servicio al cliente es identificado como “una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y la empresa, deben contemplar una estrategia dinámica más ahora cuando así lo exige el contexto”.⁵⁵

Las empresas deben implementar centros de atención al cliente, reforzarlos de acuerdo a las necesidades del mercado y a las exigencias de los usuarios; por ello, las empresas deben emprender retos para elevar su nivel de competitividad nacional e internacional. Un centro de atención al cliente no debe considerarse como una unidad operativa debe ser parte de las posibilidades de comunicación que tiene una empresa con sus clientes.

Peralta señala que la atención al cliente es aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad. Añade, que el servicio al cliente es una gama de actividades que en conjunto, origina una relación. Asimismo, menciona que el servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona por medio de telecomunicaciones o correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional”.⁵⁶

Relacionando las tres definiciones propuestas indicaremos que la atención al cliente es una secuencia de actividades que relaciona la empresa con el cliente, originando una relación. Esta interrelación puede darse de persona a persona o por medios electrónicos, teniendo como premisa la satisfacción del cliente y la eficiencia.

⁵⁵ PERALTA, Weimar. **Estrategia del Servicio al Cliente. Bolivia.** Pág. 02.
www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml

⁵⁶ PERALTA, Weimar. . **Ob. Cit.** Pág. 08.
www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml

1.4.3 El servicio.

Hasta el momento se ha definido los términos comunicación y atención al cliente, con relación a la segunda definición hay que recordar que las organizaciones satisfacen las necesidades de los clientes a través de productos o servicios. Es importante mencionar algunas defunciones de lo que significa un servicio.

La palabra servicio tiene una gama variada de matices pero en el fondo de todos ellos existe la idea de “entrega y consideración hacia otros”.⁵⁷ También, se define como la “acción y efecto de servir. Organización y personal destinado a satisfacer necesidades del publico o alguna entidad oficial o privada”.⁵⁸

Un servicio público, como el que brinda Sedapal, se define como una entidad dedicada a cubrir necesidades colectivas o interés general en forma regular y continuada, de acuerdo con un régimen jurídico especial, bien que se realice por el Estado, directa o indirectamente, o por personas privadas.

Un servicio es, también, “el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico”.⁵⁹ El servicio es un valor agregado para el cliente, y en ese campo el cliente es cada vez más exigente.

Un servicio a su vez tiene la característica de ser intangible, se fabrica y se consume al mismo tiempo, es perecedero, no se puede almacenar; no es perceptible a los sentidos antes de comprar. Es decir, cuando compramos o adquirimos un producto, por añadidura, se está comprando un

⁵⁷ ZAINQUI, José. **Diccionario Razonado de Sinónimos y Contrarios**. Edit. De Vecchi. España. 1985. Pág. 735.

⁵⁸ Enciclopedia Universal Danae. **Volumen III P-Z y apéndices**. Edit. Danae S.A. Cuarta edición. España. 1973. Pág. 1896

⁵⁹ GUIA DEL EMPRENDEDOR. **Ob. Cit.**
(<http://www.abcpymesservicioalcliente.html/>)

servicio desde la muestra del producto, la atención la venta y la entrega del mismo e incluso durante el uso del producto o servicio continúa la relación cliente empresa.

Brow clasifica a los servicios en servicio material y servicio personal. El servicio material consiste en el producto o servicio real que se vende. Se basa en el producto en sí adopta aspectos como materia prima, propiedad, sistema telefónico, fijación de precios, volúmenes producidos, métodos y hábitos de trabajo, niveles de información y recursos de apoyo.

En cambio, el servicio personal es la forma en que se presta el servicio material incluye la integración entre empleados y los clientes de una empresa. Se refiere a la calidad de atención con que interrelacionamos con los clientes de una empresa. Por ejemplo: formas de ofrecer un producto, sistema de atención al cliente, sistema de atención de reclamos y otros.

Brow añade que si se desarrolla mal el servicio personal se pierde tiempo y dinero en crear el servicio material. Definitivamente, una mala estrategia de servicio de atención al cliente ocasionará miles de pérdidas, así el producto o servicio sea de buena calidad. Por ejemplo, el agua fabricada en la Planta de la Atarjea es de buena calidad (99.9% de pureza) en cambio, los servicios de atención al cliente aún están en etapa de formación a pesar de que es una de las premisas de la empresa satisfacer todas las necesidades de los clientes y ofrece un buen servicio de atención al cliente, pero no se está dando.

Para Salinas servicio es “cualquier acto que una persona ofrece a otra, intangible y que la producción del mismo podrá estar enlazada a la de un bien físico”.⁶⁰ El servicio tiene la característica de no ser percibido por los sentidos, no se puede palpar o tocar, enlaza al cliente con

⁶⁰ SALINAS, Oscar. **Buen Servicio.**
(www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/N%202/buen servicio.htm)

la empresa y que la actitud o disposición de cada uno afectará la forma que se desarrolle la interacción; asimismo, su prestación es inmediata.

Santesmases propone que un servicio consiste en “la aplicación de esfuerzos humanos o mecanismos a personas, animales u objetos”.⁶¹ Un servicio puede estar totalmente mecanizado, parcialmente mecanizado o estar sin el concurso de ninguna máquina y consiste, básicamente, en la aplicación del conocimiento humano y habilidad personal. Según el grado de participación del usuario en la prestación del servicio puede distinguirse entre dos situaciones:

Servicios que consisten en una tarea o actividad instrumental desarrollada para un consumidor o usuario sin apenas intervención por parte de este último.

Servicios que requieren una mayor participación del cliente o uso por este de un producto o instalaciones de la persona u organización que ofrece el servicio.

Sedapal busca la participación masiva de los usuarios de la empresa, no sólo para reclamos o requerimientos sino busca el aprovechamiento del recurso hídrico (técnicas de riego, ahorro del agua, etc.) o la conservación del medio ambiente, por ejemplo.

Carlos López manifiesta lo siguiente: “En una empresa se puede identificar cuatro tipos de servicios al cliente (determinada por la filosofía, las actitudes y los comportamientos de cada uno de los empleados de la firma, desde el vigilante hasta el presidente): el servicio ineficaz y desagradable, en el cual combinan la baja competencia técnica y el mal trato al cliente. El servicio ineficaz y agradable, en que las empresas con bajas competencias técnicas tratan como un rey al cliente y con ello esperan tapar el hueco de su incompetencia técnica.

El servicio eficaz y desagradable es altamente eficaz, saben realizar sus procesos, son eficientes pero por llegar a alcanzar altos estándares de calidad técnica no se enfocan al

⁶¹ SANTESMASES, Miguel. **Marketing Conceptos y Estrategias**. Edit. Pirámide. España. 1996. Pág. 828.

cliente, y por ello no son líderes. El servicio eficaz y agradable, son aquellas que han encontrado el equilibrio perfecto entre sus competencias técnicas y sus estrategias de servicio al cliente, son organizaciones que se enfocan al cliente porque saben que es el de quien depende, están conscientes de la competencia y sus perspectivas apuntan al liderazgo.⁶²

De acuerdo con lo expuesto por López y enfocándolo a la realidad de Sedapal el servicio de atención al cliente esta en dos niveles: baja competencia técnica y buen trato al cliente.

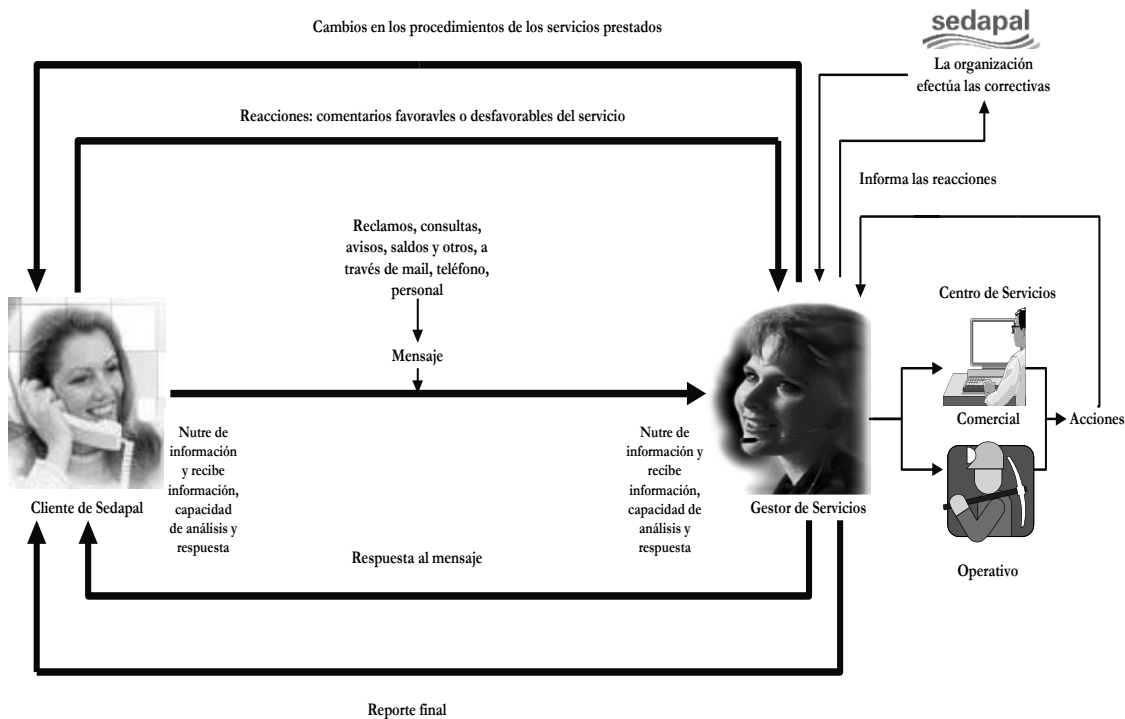
Definitivamente, gran parte de las bandejas de reclamos son por deficiencias en las redes de agua y desagüe, el obsoleto sistema de medición y en un deficiente catastro. A pesar de estas contingencias, la empresa trata de dar un buen servicio al cliente pero las deficiencias técnicas desmerecen dicho servicio. Al no satisfacer la demanda, se crea una imagen negativa, a pesar de que saben hacer su trabajo pero el enfoque no esta dirigido al cliente (servicio eficaz desagradable)

Hasta el momento, sólo se ha efectuado definiciones aisladas sobre comunicación, servicio, atención al cliente. El estudio aborda el tema de los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal desde el punto de vista de la comunicación. Siendo esta la premisa, podemos establecer que en la empresa Sedapal, específicamente en los nuevos servicios de atención al cliente, llámese Aquafono, Infomóvil, Telemarketing, Aquanet y Oficina Comercial Virtual (grupo funcional Aquafono – Infomóvil) empíricamente establecen una “comunicación con el cliente”; que, en realidad, es flujo de información hacia el cliente. Si adoptamos la definición de comunicación mencionado por Kreps (“la comunicación humana es un proceso dinámico y continuo, está ligada al contexto y es irreversible, es un proceso de negociación) e integrando a las definiciones

⁶² LÓPEZ, Carlos. **Actitudes y tipos de servicios.**
www.gestiopolis.com/actitudes_y_tipos_de_servicio.html

expuestas en servicio (“el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico”) y atención al cliente (la atención al cliente es una secuencia de actividades que relaciona la empresa con el cliente, originando una relación) estamos en capacidad de diseñar un diagrama global del proceso de la comunicación en la atención al cliente.

Proceso de la Comunicación en el Marco de la Atención al Cliente



Interpretando el diagrama, un cliente al adquirir un producto o servicio establece una relación de atención al cliente. Para que se efectúe esta relación en forma concreta y clara, debe existir una comunicación; es decir, que el empleado (en el caso de Sedapal, el Gestor de Servicios) y el cliente tenga la capacidad de recibir y dar información, establecer relaciones, satisfacción mutua, análisis de los mensajes y retroalimentación continua (no basta que el cliente reporte una incidencia operativa, muchas veces el personal de campo no da respuesta de los problemas) La actividad primaria es que se brinde una atención de calidad y efectividad y, en consecuencia, el Gestor, a través de un medio electrónico, otorgue respuesta al reclamo. Asimismo, estaría en capacidad de

retornar la llamada y verificar la conformidad del trabajo (a través de un sistema de llamadas automáticas)

En ambos casos, se debe monitorear las reacciones que tienen nuestros mensajes o nuestras acciones. Si esto se cumple, se dará una comunicación efectiva y productiva; así como un nuevo enfoque a la atención al cliente.

Mientras los nuevos servicios de atención al cliente estén orientados al proceso y cumplimiento de metas, la satisfacción del usuario final del servicio no será completa y el nivel de desinformación y comunicación será crítico. Por ende esta nueva propuesta convierte el sistema de información que se viene estableciendo en los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal efectúa un cambio hacia una comunicación eficaz donde el emisor y receptor (empresa – cliente) obtengan satisfacción completa de sus necesidades y requerimientos.

CAPITULO II

LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

2.1 Antecedentes históricos.

Hablar de la historia de Sedapal es hablar de la historia del abastecimiento de agua en el Perú. Desde tiempos milenarios, la presencia del agua en la vida de los antiguos peruanos fue vital como en las circunstancias actuales. En la etapa pre inca, las culturas: Chavín, Paracas, Nazca, Mochica, Chimú y Tiahuanaco desarrollaron la tecnología hidráulica. Esta técnica consistía en el aprovechamiento al máximo del agua de los ríos, lagunas y puquios (agua del subsuelo) para el uso de consumo humano y riego; así construyeron acequias y canales de riego. Esta técnica se acentuó en la etapa inca llegando a su máxima plenitud para la época.

Posteriormente, en la etapa de la conquista, Francisco Pizarro fundó sobre la margen izquierda del río Rímac la ciudad de Lima con el nombre de Ciudad de los Reyes, cumpliendo las ordenanzas de su Emperador Carlos I de España quien dispuso que: "si la ciudad se edificaba en la ribera de un río, dispóngase de ella que, saliendo el sol, dé primero en el pueblo, que en el agua".

Desde la fundación hasta 1552, los pobladores de Lima bebían agua directamente de las orillas del río Rímac. Fue el 15 de enero de 1552 que el ayuntamiento trató por primera vez de iniciar obras para traer agua limpia de los manantiales de La Atarjea.

Durante el Gobierno del Virrey Diego López de Zúñiga y Velasco Conde de Nieva, se resolvió aprovechar los puquios de La Atarjea y se iniciaron los primeros trabajos. En 1563 se construyó el primer acueducto desde los manantiales de La Atarjea para dotar de agua a la Pila de la Plaza Mayor y algunos conventos: para construir la obra se creó la contribución de la Sisa.

El 21 de diciembre de 1578, durante el Gobierno del Virrey Francisco de Toledo, se inauguró, con saludos de arcabucería, música de trompeta y una corrida de toros lidiado en la misma Plaza, la llegada del agua a la pila de la Plaza Mayor.

En la Etapa de la República, en el primer gobierno de Ramón Castilla mejoró el servicio de agua. En 1855, un grupo de empresarios peruanos, con apoyo del Presidente Castilla, organizó una entidad comercial que cambió en Lima las tuberías de arcilla por las de fierro fundido.

Luego, esta entidad se transformó en la Empresa de Agua Potable, quien administró el servicio hasta 1913. Ese año, se formó el Consejo Superior de Agua Potable de Lima, llamado luego Junta Municipal de Agua Potable de Lima. En 1918, esta institución emprendió la construcción del reservorio de La Menacho, con aplicación de alúmina al agua y la ampliación de la red de distribución.

Durante el gobierno del Gral. Manuel A. Odría se construyó la primera Planta de Tratamiento de Agua quedando operativo el 28 de julio de 1956.

Entre el año 1957 y 1958 el hecho más importante se enmarcó en el aspecto técnico. Se amplió la Red Matriz, para mejorar el abastecimiento a los balnearios.

En 1962, bajo el régimen del Dr. Manuel Prado Ugarteche, se aprueba los estatutos de la Corporación de Saneamiento de Lima (COSAL) con la facultad para incorporar dentro de su jurisdicción las poblaciones aledañas.

El 21 de marzo de 1969, el gobierno del Gral. Juan Velasco Alvarado, reestructuró COSAL y se formó la Empresa de Saneamiento de Lima (ESAL) como un organismo público descentralizado del Ministerio de Vivienda.

Con el restablecimiento de la democracia, el presidente Fernando Belaúnde el 12 de junio de 1981 creó el Servicio Nacional de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado (SENAPA) modificando la estructura y función de ESAL, constituyéndose el Servicio de Agua Potable y

Alcantarillado de Lima (SEDAPAL) como empresa filial del SENAPA. En aquel año, la inflación interna del País afectó directamente la marcha de la empresa. Se dispuso la perforación de pozos en diferentes zonas periféricas de Lima y se agilizó las acciones para la ampliación de la capacidad de tratamiento en la Atarjea. Se preparó un Programa de Obras de emergencia para el período 1982-1986 con el fin de cubrir déficit y garantizar la capacidad de atención de acuerdo al crecimiento demográfico de la ciudad.

En 1986, durante el gobierno del Dr. Alan García Pérez, se incrementaron las dificultades económicas y financieras de la empresa, debido a la inflación producida el segundo semestre del año y a la falta de equilibrio entre los ingresos y egresos cuyo control era ajeno a la gestión de la empresa, a pesar de esta situación se construyó el Sistema de Agua Potable y Alcantarillado de Chosica y Chaclacayo, gracias al aporte del gobierno del Japón.

En 1990, el gobierno del Ing. Alberto Fujimori designó a los nuevos miembros del Directorio de Sedapal, hubo reajustes en la tarifa, recuperando en parte los atrasos tarifarios de años anteriores.

En 1992, SEDAPAL pasó a depender del Ministerio de la Presidencia como una empresa de propiedad del Estado, de Derecho Privado con autonomía técnica, administrativa, económica y financiera. Al término del año 1992, la empresa mostró una pérdida moderada debido a la postergación de la aprobación del incremento de tarifas. Sedapal se incorpora en el proceso de Promoción de la Inversión Privada.

En 1993, la empresa marca un hito importante en su historia, ya que luego de diez años consecutivos de pérdidas la situación económica ha tenido una recuperación sin precedentes colocando a la empresa entre las Empresas Estatales rentables. Esto se debió a la aplicación de una política de tarifas real y técnica que permitió atender a los costos de producción, operación, mantenimiento e inversiones; también han contribuido la racionalización del gasto, el redimensionamiento de la empresa y el mejoramiento de la eficiencia en la gestión.

Además, aplicó el Programa de Incentivo al Retiro Voluntario que coadyuvó a la reestructuración de Sedapal. El directorio aprobó la nueva estructura orgánica de la empresa determinando que de 22 gerencias se redujo a 13, de 7 niveles de jefatura a 4 y de 264 jefaturas a 70. Se inició el proceso de Desconcentración Institucional que permitirá dar más autonomía a los Centros de Servicios zonales y, por consiguiente, una mejora del servicio.

En 1995, la evolución económico financiero de la empresa mantuvo una positiva tendencia de crecimiento. El alto nivel de competencia planteado por el mercado moderno llevó a la empresa adoptar una nueva posición estratégica, con visión en el futuro, estructurando un Plan estratégico (1996-2020), es así que el ingeniero Carlos Silvestri Somontes y toda la organización, asumen el reto de ser la mejor empresa de servicio en el ámbito nacional y una de las tres en servicios similares en Sudamérica.

En 1997, la empresa realiza nuevos cambios como la ejecución de la nueva estructura orgánica aprobada en año anterior, la que redujo el número de gerencias de 13 a sólo 7, de 70 jefaturas a 31 y se pasó de 4 niveles de jefatura a 3. Otros aspectos que se han mejorado son los de Imagen Corporativa, Factor Humano, Productividad, Calidad de Servicio, Control y Reducción de Pérdidas, Optimización de la Gestión de Cobranza, Cobertura del Servicio, Nuevos Proyectos y Privatización.

Cabe resaltar que en los últimos cuatro años, SEDAPAL efectuó importantes obras que mejoraron el abastecimiento de agua para todos los pobladores de Lima y Callao, por ejemplo: se construyó la Bocatoma N° 2, la segunda etapa de la Planta de Tratamiento de Agua Potable N° 2, el estanque regulador N° 2, doce desarenadores, la recarga inducida del acuífero del Rímac y el nuevo reservorio de agua tratada de 52 mil metros cúbicos de capacidad.

Además, se ejecutan otras obras para mejorar el servicio de agua en Lima: Marca III, Marca II, Aprovechamiento de las Aguas Superficiales y Subterráneas del río Chillón, la instalación de diez grandes redes matrices para mejorar el abastecimiento de agua.

A raíz de los cambios políticos que afectaron nuestro país el Ministerio de la Presidencia del gobierno transitorio del Dr. Valentín Paniagua Corazao nombró al arquitecto Héctor Gallegos Vargas como nuevo Presidente del Directorio de Sedapal, siendo el ingeniero Placido Aguirre Alata el Gerente General.

El gobierno del Dr. Alejandro Toledo Manrique ha dispuesto que Sedapal pase del Ministerio de la Presidencia al Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción; designando como Presidente del Directorio al Ingeniero Jesús Zamora León y al Sr. Carlos Correa Orbegoso Gerente General.

En el gobierno del Dr. Alan García Pérez designó al ing. Guillermo León como Presidente del Directorio de Sedapal.

2.2 Descripción de la organización.

2.2.1 Sedapal.

Sedapal es una empresa estatal de derecho privado, íntegramente de propiedad del Estado, constituida como Sociedad Anónima, a cargo del Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción, con autonomía técnica, administrativa, económica y financiera. Sus servicios son de necesidad y utilidad pública y de preferente interés social.

Sedapal, está encargada de brindar los servicios de producción y abastecimiento de agua potable, así como la evacuación y la disposición final de las aguas servidas en las provincias de Lima y

Callao (población estimada en 7,6 millones de habitantes que representa aproximadamente el 30% del total de la población del país)

A la fecha, la empresa tiene una cobertura del 86.6% en Lima y Callao (1.1 millones de conexiones domiciliarias) El alcance del servicio de alcantarillado es del 80% de la población.

Sedapal realiza sus actividades dentro de la cultura de la Productividad con Valor⁶³, en la que la calidad de atención al cliente es el eje fundamental de la organización.

2.2.2 Objetivos.

El objetivo de Sedapal es la prestación de los servicios de saneamiento constituidos por los servicios de agua potable y alcantarillado.

Ejecuta la política del Sector en la operación, mantenimiento, control y desarrollo de los servicios básicos, con funciones específicas en aspectos de normatividad, planeamiento, programación, elaboración de proyectos, financiación, ejecución de obras, asesoría y asistencia técnica. Además, puede dedicarse a otras actividades afines, vinculadas, conexas o complementarias a su objeto social.

2.2.3 Misión y visión.

Visión: “Ser líderes, en Latinoamérica, en servicios de agua y alcantarillado”

Misión: “Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, administrando eficientemente el recurso agua, la recolección y disposición final de aguas servidas controlando la preservación del medio ambiente, procurando la satisfacción de la población e implementando oportunidades de negocio que posibiliten el desarrollo sostenido”

⁶³ **Productividad con Valor**: filosofía adoptada por Sedapal donde indica que la ejecución cotidiana del trabajo busca la calidad integral de los procesos, productos y servicios para mejorarlos e innovarlos.

2.2.4 Estructura organizacional.

La búsqueda de una organización óptima sustentada en mejorar el servicio al cliente ha llevado a Sedapal, desde 1996, ha efectuar ajustes en la estructura orgánica y a incidir en la mejora de los procesos y reducción de costos administrativos.

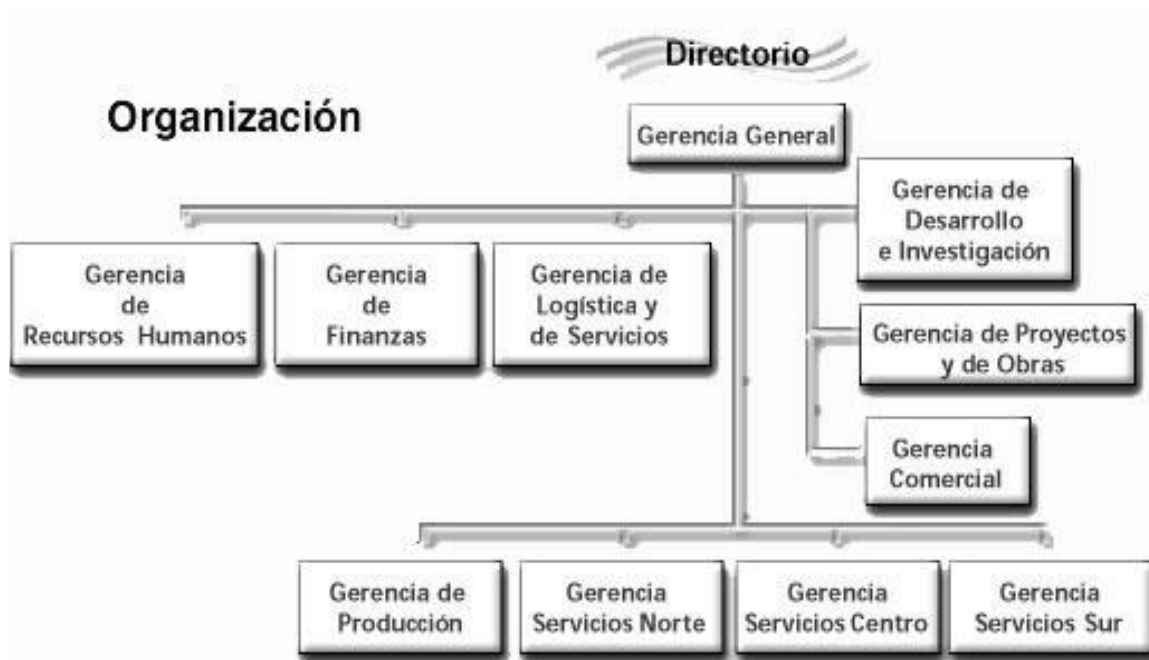
En 1998, el directorio, bajo la presidencia el Ing. Carlos Silvestri Somontes dispuso los cambios a la estructura, la que quedó compuesta por 11 unidades orgánicas y 3 niveles (apoyo, asesoría y de línea)

A finales del año 2000 se crea la Gerencia Comercial incrementándose a 12 unidades orgánicas.

Actualmente, la estructura de Sedapal se presenta de la siguiente manera:

- Directorio: Ing. Guillermo León Suematsu.
- Gerencia General: Alberto Villa García Ortiz.
- Gerencia de Recursos Humanos: Luís Wakeham Maggiolo.
- Gerencia de Finanzas: Pedro Muñoz Najar Rojas.
- Gerencia de Logística y de Servicios: Luís Wakeham Maggiolo.
- Gerencia de Desarrollo e Investigación: Carlos Olle Nava.
- Gerencia de Proyectos y Obras: Francisco Cantuarias Landa
- Gerencia Comercial: Jorge Barco Martínez.
- Gerencia de Producción: Rubén Enzian Sansuy.
- Gerencia Servicios Norte: Jorge Kawazo Tokuzo.
- Gerencia Servicios Sur: Hugo Salazar Neira.

- Gerencia de Servicios Centro: Oscar Huamán Quintanilla.



2.2.5 Organización del equipo de Relaciones Públicas.

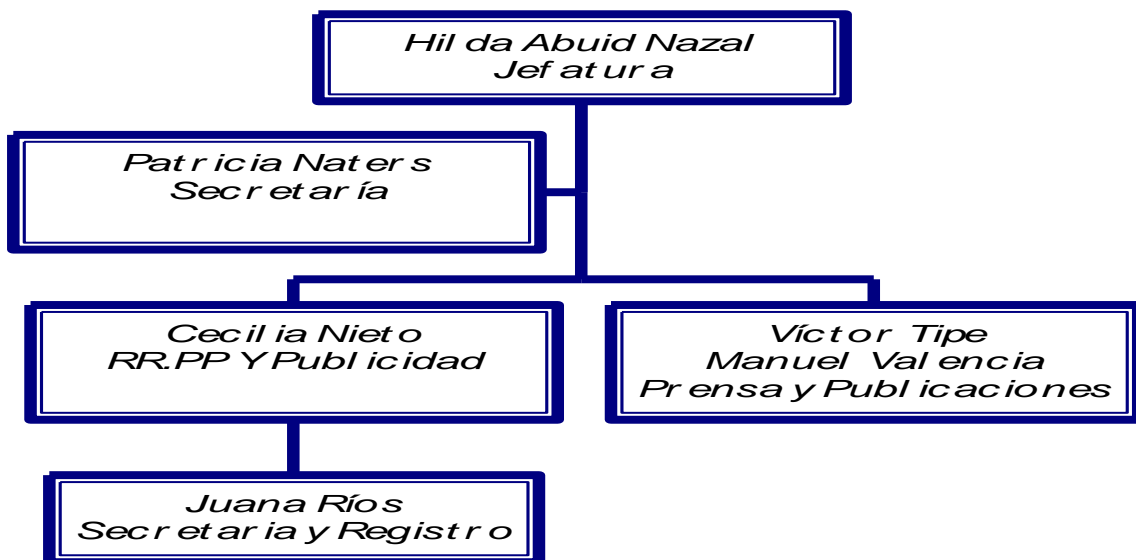
El Equipo de Relaciones Públicas forma parte de la Gerencia General. La jefatura está a cargo de la Lic. Hilda Abuid Nazal. Entre las actividades principales que desarrollan mencionaremos las siguientes:

- Informar a la población, utilizando las técnicas de la Publicidad, el Periodismo y las Relaciones Públicas, a través de los medios de comunicación masivos u otros, los objetivos, políticas, planes, programas, proyectos y acciones de la Empresa.
- Proponer y efectuar la publicación de boletines, revistas y otros medios de difusión, para informar y comprometer a organismos y autoridades en el desarrollo de planes, programas y actividades de la Empresa, en beneficio de la comunidad.

- Promover, coordinar y controlar la ejecución de campañas publicitarias sobre Educación Sanitaria, Promoción Social y de orientación al público y la comunidad.
- Desarrollar las acciones de protocolo y de eventos oficiales aprobados por la Alta Dirección.
- Evaluar el comportamiento de la opinión pública hacia la Empresa, así como proponer las medidas correctivas pertinentes.

A su vez, dentro del Equipo de Relaciones Públicas existe un Organigrama Funcional que esta compuesto de la siguiente manera:

- Jefatura: Hilda Abuid Nazal
- Secretaría: Patricia Naters
- RRPP y Publicidad: Cecilia Nieto
- Secretaría: Juana Ríos
- Prensa y Publicaciones: Víctor Tipe y Manuel Valencia



Cada sub órgano a su vez tiene funciones específicas que se interrelacionan con las funciones del Equipo. Así tenemos:

Jefatura: Desarrolla estrategias de comunicación para la proyección de la imagen corporativa. Programa, dirige, supervisa y evalúa todas las actividades del Plan Operativo y metas individuales del ERP. Asesora a diferentes estamentos de la empresa en temas relacionados a la imagen corporativa. Representa a la Alta Dirección en eventos oficiales. Actúa como vocero oficial de Sedapal.

Relaciones publicas y publicidad: Organiza eventos oficiales. Brinda atención protocolar en visitas oficiales. Diseña estrategias de comunicación en el ámbito interno y externo. Propicia y mantiene relaciones interinstitucionales. Evalúa la imagen corporativa. Elabora campañas publicitarias. Programa y ejecuta la difusión de avisos diversos. Supervisa la aplicación de los parámetros establecidos para las comunicaciones informativas o protocolares. Desarrolla la identidad visual corporativa de Sedapal.

Prensa y publicaciones:

Prensa:

Comunicación externa: Organiza conferencias de prensa. Emite notas de prensa u otro tipo de comunicaciones. Mantiene contacto permanente con los medios de comunicación. Proporciona información oportuna a periodistas sobre las obras que realiza la empresa. Organiza y promueve el concurso periodístico. Investiga y elabora información referente a los proyectos que realiza la empresa.

Comunicación interna: Elabora resúmenes periodísticos diarios para la Alta Dirección. Proporciona información periodística oportuna a los estamentos empresariales que lo requieran. Recopila información de las áreas para difusión externa.

Publicaciones: Edita, diseña e imprime la Memoria Anual de la Empresa. Redacta, coordina y supervisa la publicación de los boletines y revistas institucionales. Coordina y supervisa la Producción del Fondo Editorial.

2.2.6 Plan estratégico.

Sedapal ha elaborado en el año 2001 el Plan Estratégico 2002 - 2006 bajo la Presidencia del Arquitecto Héctor Gallegos durante el Gobierno de transición del Dr. Valentín Paniagua. Este plan estratégico contempla diversos ámbitos de la empresa: tratamiento del agua, comercialización (tarifas, situación financiera, etc) situación actual, deficiencias y perspectivas a mediano plazo.

A continuación se presenta un resumen del Plan Estratégico 2002-2006.

2.2.6.1 Objetivo estratégico general.

Mejorar y ampliar los servicios de agua potable, alcantarillado, tratamiento de aguas servidas y disposición de excretas en Lima Metropolitana.

2.2.6.2 Objetivos estratégicos específicos.

Sostenibilidad de servicios: Recuperación de la napa freática: uso racional de la extracción.

Preservación del medio ambiente: mejorar y ampliar el tratamiento de las aguas servidas.

Calidad de servicios: Mayor disponibilidad de agua: incrementar la continuidad del servicio de agua potable. Preservación de la salud: garantizar la calidad de agua. Mayor disponibilidad de agua: alcanzar una presión mínima del servicio. Preservación de la salud y del medio ambiente: reducir la incidencia de fallas en las tuberías de desagüe.

Eficiencia económica y financiera: Mayor disponibilidad de efectivo: reducir el periodo promedio de cobranza. Incrementar el ingreso de la empresa: disminuir el agua no facturada (pérdidas técnicas y comerciales)

Acceso a los servicios de agua y saneamiento: Mejorar la calidad de vida, incrementar la cobertura de agua potable y desagüe.

2.2.6.3 Situación actual.

Fuentes de agua: Las fuentes de agua para proveer el líquido a la ciudad están constituidas por las aguas de los ríos Rímac, Chillón y Lurín y las aguas subterráneas que fluyen en los estratos acuíferos de la ciudad de Lima.

Tratamiento: Se realiza a través de las Plantas de Tratamiento de la Atarjea que tiene una capacidad de producción instalada de 20m³/s, mediante los siguientes procesos: captación y separación de material flotante, desarenamiento y separación de sólidos, precloración y reducción de carga bacteriana, almacenamiento y regulación de agua pre tratada, decantación, filtración, cloración y almacenamiento de agua potable en depósitos de regulación.

Extracción y potabilización de las aguas subterráneas: La extracción de las aguas subterráneas se realiza mediante 284 pozos tubulares profundos debidamente equipados con sus sistemas de bombeo y cloración, con una capacidad instalada de producción de 13.5 m³/s. La producción promedio es de 6.0 m³/s con un régimen horario de 17 horas, además, hay 59 pozos de reserva, y 122 pozos paralizados por uso conjuntivo.⁶⁴

Distribución: El sistema de distribución se inicia en la Planta de La Atarjea con cuatro líneas troncales denominadas: Atarjea –Norte, Atarjea – Sur, Atarjea – Centro y Atarjea – Cercado, que

⁶⁴ **Uso Conjuntivo:** sistema de abastecimiento mixto empleándose los pozos de abastecimiento zonal y agua fabricada y distribuida desde la Planta de la Atarjea. También denominado abastecimiento mixto.

constituyen el sistema primario con una longitud de 350 Km., contando, además, con Estaciones Reductoras de Presión y Estaciones Bombeo y Rebombeo.

Recolección y disposición final: El proceso que sigue a la distribución de agua potable, es el de la recolección de aguas servidas. Se cuenta para esta función con plantas de tratamiento de aguas servidas, con una capacidad total de 0.8m³/s ubicadas en Carapongo, San Juan de Miraflores y José Gálvez. Además, existen cinco emisores de descarga: La Chira, Costanera, Bocanegra, Centenario y Comas.

Comercialización: El proceso comercial depende de las siguientes actividades: establecer los niveles de consumo a través de la lectura del medidor y asignaciones de consumo, emitir y distribuir los recibos de cobranza, gestionar su pago y cerrar o suspender el recibo por falta de pago en más de dos meses. Los clientes de Sedapal son clasificados en cinco categorías: doméstica, comercial, industrial, estatal y social. Asimismo se brinda un servicio personalizado de atención al cliente, atendiendo consultas o recibiendo y resolviendo reclamos de índole comercial u operativo, a través del sistema Aquafono.

Este servicio evita que el cliente tenga que trasladar a nuestros Centros de Servicio. El servicio Aquafono cuenta 41 líneas telefónicas y 41 Gestores de Servicio quienes buscan solucionar directamente el reclamo o requerimiento del cliente.

Finanzas: La situación económica financiera de Sedapal muestra desde 1993, permanentes superávits, alcanzando para el 2000 una utilidad neta ajustada de 0.4 millones de dólares.

2.2.6.4 Logros.

Los recientes logros de Sedapal, corresponden a un modelo de gestión que se inicia en 1995, basado en la filosofía japonesa de la Calidad Total, rescatando el concepto de productividad. Los principales logros son:

- Plan estratégico 1995-2030, Plan maestro 1999-2030 y Plan Ambiental 1998-2030.
- Modelo de Gestión – Productividad con Valor.
- Implantación de modernos sistemas de atención al cliente: Aquafono, Infomóvil, Aquanet, Sedapal en su Hogar, etc. para una respuesta rápida y efectiva a nuestros clientes.
- Ejecución de proyectos y obras para incrementar la cobertura de agua y alcantarillado (Marca III, Ampliación de redes primarias y Planta Chillón).
- Instalación de modernos sistemas: Comercial, Financiero y Logístico.
- Implantación de Sistema de Costeo basado en actividades - Costos ABC.
- Rehabilitación de los sistemas de agua potable y alcantarillado (en ejecución).
- Automatización y sectorización de los Sistemas de Producción y Distribución de Agua Potable – SCADA (en ejecución).
- Tratamiento de aguas servidas (en ejecución).

2.2.6.5 Identificación de problemas.

Al interior de la entidad: Alto volumen de agua no facturada. Elevada cartera morosa. Contaminación de la fuente superficial, que obliga a utilizar mayor cantidad de insumos químicos en su tratamiento, incrementando los costos operativos. Fuerte dependencia y alta incidencia en los costos por el consumo de energía eléctrica. Baja cobertura del servicio en zonas periféricas de la ciudad. Descenso de la capa freática debido a la sobre explotación de la fuente subterránea. Limitado nivel de macromedición que dificulta una distribución más racional del agua. Desactualización catastral de redes y conexiones. Antigüedad de las redes en determinados sectores que hacen que éstas colapsen frecuentemente. Reducido volumen de aguas servidas tratadas, que atenta contra la preservación del medio ambiente.

Al exterior de la entidad: Ausencia de una visión a largo plazo para el sector saneamiento, que se traduzca en políticas que contribuyan al desarrollo de las empresas de saneamiento. Falta de estructuración de funciones de los entes normativos, reguladores y fiscalizadores con superposiciones de funciones. Estructura tarifa inadecuada con excesivos bloques y subsidios cruzados que se alejan de los principios tarifarios. Vacíos legales respecto a relaciones con gobiernos municipales, relaciones con los usuarios, específicamente en aspectos de vandalismo y sanciones. Limitaciones para conseguir y utilizar financiamiento externo e interno para la ejecución de inversiones. Altos niveles de contaminación en el río Rímac y manejo inadecuado de la cuenca. Falta de regulación del crecimiento urbano y de la planificación urbana.

2.3 Metodología del informe profesional.

Para el presente informe profesional se contempla los siguientes procedimientos para la recolección y análisis de la información y estos a su vez están divididos en módulos de trabajo:

2.3.1 Módulo entrevistas.

Entrevistas Estructuradas: Se procede a efectuar en tres jornadas y se inicia con la Jefatura, Supervisión y Gestores de Servicios. Con relación a los Gestores de Servicios, se toma como variables para la elección de los entrevistados:

- Sexo: masculino (2) femenino (2)
- Edad: entre 22 a 33 años
- Nivel académico: Bachiller
- Procedencia Universitaria: estatal (1) particular (3)
- Antigüedad: 1 (1), 2(1), 3(1), 4(1); es decir un representante por año de antigüedad.

La entrevista permite obtener el máximo de información y sirve para contrastar con las encuestas u observaciones directas que se efectúa.

2.3.2 Módulo encuestas.

Para este módulo, se prepara encuestas de acuerdo a los objetivos que persigue este informe profesional. La elección de encuestados es a libre albedrío.

Encuesta universal: Este instrumento permite obtener información cuantitativamente acerca de los problemas percibidos por los empleados de la empresa. La batería de preguntas apunta a evaluar el liderazgo, compañerismo, comunicación interna o externa, clima laboral, comunicación formal e informal, área de trabajo, satisfacción del trabajo, etc.

2.3.3 Módulo de observación directa.

Permite recoger la información de primera mano sobre los procesos de comunicación, nos permite familiarizarnos con la organización y sus miembros. Aquí se plantea la observación directa al equipo en general por espacio de 20 minutos e individualmente a 5 gestores (03 del turno mañana y 02 del turno tarde) para evaluar su desarrollo en diversos aspectos. La elección se hará al azar.

Módulo: Observación Directa

En esta etapa se hará la observación directa a los gestores de servicio en los siguientes aspectos:

I.- Comunicológico

Comunicación interpersonal.

- a) Comunicación verbal:
 - Con quién o quiénes conversan.

- De qué conversan.
- Reacciones frente al cambio.
- b) Comunicación no verbal:
 - Gestos.
 - Posturas.
 - Niveles de diálogo.

Comunicación con sus clientes: internos y externos.

- a) Comunicación verbal:
 - Con quien o quienes conversan.
 - De que conversan.
 - Reacciones frente al cambio.
- b) Comunicación no verbal:
 - Gestos.
 - Posturas.
 - Niveles de diálogo.

Comunicación con el administrador.

- a) Comunicación verbal:
 - Abierta – cerrada
 - Qué temas tratan
 - Comunicación constante y retroalimentación
- b) Comunicación no verbal:
 - Gestos
 - Posturas
 - Sonidos

Comunicación con la Supervisión.

- a) Comunicación verbal:
 - Abierta – cerrada
 - Que temas tratan
 - Comunicación constante y retroalimentación
- b) Comunicación no verbal:
 - Gestos
 - Posturas
 - Sonidos

Grupos o sociedades.

- a) Comunidades Internas: definición de grupos:
 - Trabajo.
 - Estudios técnicos.
 - Estudios profesionales.
 - Por antigüedad.
 - Fecha de ingreso.
 - Por edades.
 - Sexo.
 - Condición económica.

II.- Infraestructura y Ambiente.

Modulo de trabajo

- Mantenimiento del modulo por gestor
- Uso de equipos
- Uso del sistema

- Uso de los servicios

Ambiente de trabajo

- Caluroso
- Frío
- Estable
- Indiferente
- Sucio
- Limpio

Para aplicar este módulo es necesario colocar estas variables en una hoja de registro y seguimiento que será anónima para las personas evaluadas pero contendrá un código interno para control interno del investigador.

Además, se efectúa un diagrama del ciclo de atención al cliente dentro del Call Center Aquafono para verificar si cada gestor de Servicios observado cumple con todas las actividades estipuladas en sus procesos.

2.3.4 Módulo de análisis.

El módulo de análisis consta de dos aspectos fundamentales:

Análisis de producciones comunicacionales: Se concentrara en recoger todos los memorándums, hoja de coordinación, folletos e interacciones de atenciones, que son entregados o desarrollados por a cada Gestor de servicio para su estudio y análisis.

Análisis de la información: Una vez recopilada la información se procede a ingresa la información a las tablas que se diseñaran para su cuantificaron, y posteriormente su análisis cualitativos sobre los factores medidos. Se efectuará dos análisis: cualitativo y cuantitativo.

2.3.5 Población y muestra.

La población la constituye en personal que labora en Aquafono (personal contratado y estable, 42 en total). La muestra es: 37 Gestores de servicios, 02 Supervisores, un Operador de Red, un Coordinador Administrativo y la Jefatura.

2.3.6 Cronograma de trabajo.

El Diagnostico se ejecutara de la siguiente manera:

- Desarrollo de encuestas.
- Entrevista.
- Observación Directa.
- Análisis de la producción comunicacional.

2.4 La experiencia profesional en los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal.

2.4.1 Delimitación de la experiencia profesional.

La experiencia profesional en la empresa Sedapal se inicia en marzo de 1998 ante el requerimiento de profesionales jóvenes para cubrir plazas en la empresa. Sin embargo, la propuesta inicial fue que el personal incorporado pase por diversas áreas de la empresa, por ejemplo el Call Center Aquafono (grupo funcional Aquafono – Infomóvil), para conocer las múltiples actividades administrativas y operativas, y a partir de esta inducción, pasar a los equipos de acuerdo a su

especialidad. Sin embargo, hasta la fecha parte del personal se encuentra trabajando en el Call Center sin oportunidad de desarrollo profesional.

El servicio Aquafono tiene diez años de actividad desde su creación en 1997 (Febrero) El proceso de la experiencia se divide en tres ámbitos:

- Creación de nuevos servicios de atención al cliente (Aquafono, Infomóvil, 1997)
- Adquisición de tecnologías (sistemas de atención al cliente Open SGC, SGI, Sistema de Tarifador de Llamadas y Sistema Interactiva de Voz IVR, 1998-1999)
- Creación de nuevos servicios (Telemarketing y Oficina Comercial Virtual, 2001)

El servicio de atención al cliente en Sedapal se inició creándose los Centros de Servicios donde los clientes, por cualquier motivo, tenían que trasladarse hacia dichas oficinas, creando malestar, incomodidad y pérdidas de tiempo (en algunos Centros de servicios -aún persiste esta problemática)

En 1996, ante esta situación que se tornaba insostenible, El Directorio decide crear un sistema de atención telefónica a clientes para recibir reclamos operativos. Este servicio se denominó Sedavoz.

Sedavoz, fue un grupo de operadoras que recibían llamadas de los clientes de Lima y Callao para absolver consultas o informar algún incidente operativo. Su estructura, recursos y sistema de trabajo eran rudimentarios. El sistema Sedavoz estuvo ubicado en las oficinas de la Av. Venezuela 812, Breña y se componía de cuatro operadoras telefónicas.

Posteriormente, se reestructuró el servicio dándole una categoría de “medio de comunicación eficaz entre la empresa y el cliente” dando origen a Aquafon y luego de un mes de revisar otras propuestas de identidad, se dio el nombre de Aquafono. Dos meses más tarde se creó el servicio Infomóvil.

Con el cambio, se brindó mayor cobertura del servicio telefónico así pues se atendió a todos los distritos administrados por Sedapal en Lima y Callao.

El fin de Aquafono e Infomóvil es ser un medio de contacto con los clientes de Sedapal para evitar que se congestionen los Centros de Servicios y que el cliente no tenga que desperdiciar tiempo y dinero en efectuar alguna consulta, reclamo o requerimiento de los servicios de agua potable y alcantarillado, así como ser el nexo entre la empresa y el cliente.

En 1998-1999 ante la necesidad de modernizar los sistemas informáticos y al no existir procedimientos en la atención al cliente definidos se adquiere los sistemas Open SGC Open SGI donde se estructura la atención de los reclamos operativos y comerciales creándose normas y procedimientos (anteriormente solo se efectuaba las atenciones con el Manual de Prestación de Servicios de Saneamiento de 1995).

Asimismo, se adquirió un sistema automático de voz para absolver las consultas en forma automatizada. (Servicio que una parte de la población de Lima y Callao se muestra opositora debido a que la frialdad de la voz de la atención automática no convence al cliente) Asimismo, se compró sistemas de distribución de llamadas para un mejor prorrateo de las llamadas a los gestores.

En el 2001, el Equipo de Clientes Especiales crea, sobre la marcha, el servicio de Telemarketing como un medio de cobranza y asesoramiento a clientes. También, en ese año, se transfieren las actividades del servicio Aquanet (Oficina Comercial Virtual) al grupo funcional Aquafono - Infomóvil para su administración y atención a clientes.

Hasta el momento estas tres etapas por donde han pasado los nuevos servicios de atención al cliente solo se preocupan de la parte tecnológica y su desarrollo. Sólo en un inicio, se planteó que el servicio Aquafono fuese como un medio eficaz de comunicación pero hoy en día, los servicios

prestados han decaído remitiéndose a un servicio operativo. No existe una preocupación por los mensajes, por los contenidos de las respuestas, los procesos, en los resultados de la gestión y en la percepción de los clientes internos y externos.

Para las empresas modernas cada cliente es especial, único y necesita una atención personalizada de tu a tu. La calidad de información es el bien más importante así como la libertad de gestión y comunicación con otras áreas.

La experiencia analizará los periodos de adquisición de tecnología y ampliación de nuevos servicios enmarcados en el proceso de comunicación debido a que he laborado en la empresa de Servicios de Agua y Desagüe de Lima Sedapal, en el Proyecto Aquafono desde 1998 hasta el 2002.

2.4.2 Contextualización de la experiencia profesional.

A inicios de 1996, en el segundo gobierno del Ing. Alberto Fujimori, se promueve la inversión privada a través de las concesiones o privatizaciones de empresas publicas, entre ellas Sedapal.

En el ámbito económico, el país continuó con un saldo positivo, se había controlado la inflación, hubo mayor exportación, ya se encontraban privatizadas algunas empresas estratégicas y que dieron fuertes ingresos al estado (llámese Compañía Peruana de Teléfono o Centromin) Pero a finales del 96 e inicios del 97 se iniciaría una desaceleración de la economía y, por consiguiente, una fuerte recesión.

En contra parte, en los medios de comunicación se avizoraba tiempos oscuros debido a la expropiación eminente de Frecuencia Latina, los embargos de equipos de transmisión a Red Global y 1160 radio, la intervención en algunos medios opositores y manipulación y exterminio de programas políticos contra el régimen.

En el ámbito social, las huelgas y marchas estaban reducidas al mínimo, a pesar de la estabilidad económica, diversos derechos de los trabajadores fueron suprimidos u obviados (las ocho horas laborales, despidos arbitrarios, uso indebido de las empresas de intermediación laboral, etc.)

El sistema judicial estaba manipulado por el Poder Ejecutivo colocando jueces provisionales, manejando las sentencias a cambio de favores políticos y económicos. El terrorismo estaba casi aniquilado, los principales líderes o cúpulas fueron encarcelados.

A nivel empresa, Sedapal estuvo en la relación de empresas que el Estado Peruano pensaba privatizar. Para dicho cometido El Ministerio de la Presidencia decide asignar al Ingeniero Carlos Silvestri Somontes como Presidente del Directorio de Sedapal como Vicepresidente: Ingeniero Emilio Navarro Castañeda y como Directores: Dra. María Jesús Reinfarje González, Sr. Gunther Heck Schroder, Ing. Roberto Ribeyro Amoros, Dr. Miguel Pinto Bocardo.

El proceso de privatización no se llevó a cabo debido a que por presiones políticas y sociales quedó trunco. El Ing. Silvestri fue convocado debido a la experiencia obtenida en Electrolima (en su administración, se efectuó la transformación y modernización, dejándola expedita para la venta)

En su gestión, continuó con los proyectos realizados en 1995 cuya finalidad es la reducción de la cartera de clientes incobrables de la empresa mediante el desarrollo de una campaña personalizada con los clientes deudores, contar con un catastro actualizado, eliminando las conexiones clandestinas, implementar programas de instalación masiva de medidores para viabilizar la cobranza por diferencia de lecturas, es decir, de acuerdo al consumo real y no el estimado y reducir las fugas en las redes y los desperdicios en los domicilios.

La búsqueda de una organización óptima sustentada en el mejor servicio a los clientes, llevo a Sedapal a efectuar ajustes en la estructura orgánica y a incidir en la mejora de los procesos y reducción de costos administrativos, constituyendo este rubro una herramienta básica, el control de la gestión de cada área a través de contratos de Gestión Gerencial que comprenden indicadores

precisos y cuantificables, así como el control de los costos y procesos mediante la implantación de un sistema de costeo basado en actividades que permitió a partir de 1997 implementar centros de utilidad.

A través de la plataforma de productividad con calidad –filosofía inducida por el Ingeniero Silvestri- se continuó con el proceso de formación educativa y capacitación del personal, que involucra la aceptación de una nueva filosofía administrativa orientada a satisfacción de nuestros clientes (la empresa adquirió maquinaria y equipos de alta tecnología que contribuye a mejorar la calidad del servicio)

Se estableció un nuevo modelo organizacional que formula una estructura horizontal flexible y desconcentrada cuya finalidad es lograr una comunicación más rápida y efectiva entre las Gerencias y Jefaturas y sus colaboradores, así como entre los clientes y las diferentes áreas operativas cuya concepción esta orientada a lograr una atención con eficacia, calidad y rapidez, de solicitudes, reclamos de los clientes de la empresa.

Dentro del proceso de transformación de Sedapal se realizó diversas acciones dirigidas a mejorar la atención al cliente se creó el proyecto Aquafono, su objetivo es posibilitar una atención integral a través de una única central telefónica y con personal especializado que mediante estaciones de trabajo conectadas a un computador central para atender consultas y reclamos durante las 24 horas del día los 365 días del año y sin necesidad que el cliente se acerque a las oficinas de Sedapal descentralizando la atención que antes se efectuaba en sus centros de servicios. Para conseguir este objetivo, se capacitó a 25 profesionales y se diseñó un procedimiento que permitirá disipar cualquier duda y atender los requerimientos comerciales, operativos y técnicos y recibir sugerencias y quejas de los clientes cuya precisión admitirá emplear al menor tiempo posible. El proyecto quedó listo para su implementación a partir del mes de enero de 1997.

En febrero de 1997, se da inicio las actividades de Aquafono con 25 Profesionales Jóvenes debidamente capacitados en la atención personalizada a través del teléfono efectuando 2 500 contactos telefónicos con los clientes.

El Directorio aprobó la implementación de un nuevo sistema comercial bajo el sistema de financiamiento compartido entre Sedapal y la Agencia Española de Cooperación Internacional Aeci cuyos beneficios fueron el incremento de la calidad del servicio y satisfacción del cliente, una gestión integral de la función comercial como un único proceso, el control total del ciclo comercial, la mejora calificación personal de los empleados, la mejora de la imagen corporativa de la compañía y la reafirmación del cambio cultural de la organización, orientada hacia el cliente.

En 1998 se implantó el nuevo sistema de gestión comercial Open Sgc en los centros de servicios y agencias del Callao (oficina piloto) Surquillo, Villa El Salvador, el Call Center Aquafono (grupo funcional Aquafono – Infomóvil) y el área de Altos Consumidores. En 1999 se implementó el sistema en los Centros de Servicios Breña, Comas, Ate Vitarte y San Juan de Lurigancho.

Este cambio ha llevado que se brinde formación al personal, revisión elaboración y adecuación de normas y procedimientos, implantación de cambios organizativos y el mantenimiento de un adecuado nivel de comunicación y participación del personal durante todo el proceso de cambio.

El sistema Open SGC gestiona todas las actividades vinculadas al ciclo comercial de Sedapal (lectura, facturación y cobranza) y la atención de clientes, permitiendo acceder en línea a estadísticas y reportes de gestión comercial. Constituye una herramienta orientada a la excelencia en el servicio a los clientes con elevados niveles de productividad y rentabilidad que permita a la empresa optimizar procesos, manejar información más completa precisa y ampliar los mecanismos de control interno de gestión.

Ese mismo año se instaló la versión paralela del sistema Open SGC: Open SGI, que es el sistema de incidencias donde se establece registrar cualquier problema operativo que comunique los

clientes de Sedapal. Este sistema ha conllevado a que se cambia los procedimientos de atención al cliente (establecer plazos, actividades y personas destacadas a la solución, así como dar número de aviso)

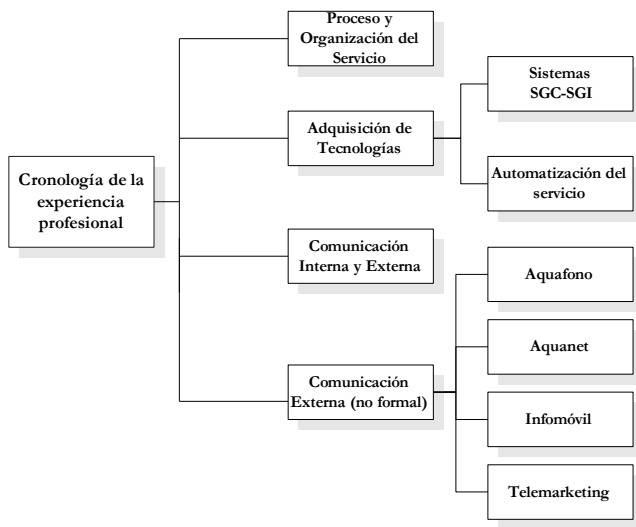
En el 2001, con el gobierno de Alejandro Toledo y la dirección del Ing. Luís Zamora se dio dos nuevos servicios: Telemarketing y Oficina Comercial Virtual. Estos servicios se originaron más por presión del Estado a través de la Fonafe⁶⁴ que por iniciativa propia. La situación de recaudación de la empresa no era óptima. Por ello se tuvo que consumir recursos de Aquafono para integrar estos servicios de cobranza administrativa y manteniendo de clientes a través de la web.

2.4.3 Descripción de la experiencia profesional.

La experiencia profesional se inicia en el año de 1998, específicamente con la compra de nueva tecnología y la creación de los servicios de Telemarketing y Oficina Virtual. Asimismo, mi relación contractual con la empresa Sedapal culminó en Junio del 2002.

Para mejor comprensión de la experiencia (1998 a 2002) se efectuará el siguiente cuadro cronológico:

⁶⁴ **FONAFE:** Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.



Este cuadro ha sido estructurado de acuerdo a mi experiencia profesional debido a que la organización Sedapal ni el grupo funcional Aquafono – Infomóvil carecen de documentación sustentatoria que avale este diseño. Por mi experiencia y la recopilación de datos es que se propone este sistema para poder explicar cómo se desarrolló la experiencia en la empresa Sedapal.

2.4.3.1 Proceso y organización del servicio.

2.4.3.1.1 Reseña del servicio.

A inicios de 1995, un grupo de funcionarios, liderados por el Ingeniero Carlos Silvestri Somontes deciden crear un servicio de atención telefónica innovador que permita descentralizar y descongestionar las necesidades de los clientes referentes a los servicios prestados por Sedapal.

Ese mismo año, se promulgó el Manual de Prestación de Servicios de Saneamiento que contempló la creación, implementación y ejecución de un sistema de central telefónica de atención al cliente.

En febrero de 1996, se inicia el proyecto Sedavoz, cuyo objetivo fue brindar servicio de atención a consultas de clientes de Sedapal implementándose con cuatro agentes telefónicos.

En setiembre de 1996, se redefine el alcance del proyecto para brindar un servicio integral al Cliente, es decir, no solo para atender consultas, sino, también la gestión de reclamos y requerimientos.

En enero de 1997, se puso en marcha el servicio denominado Aquafono con una demanda de 327 llamadas en el mes. En agosto del mismo año se atendieron 47 016 llamadas en el mes con 24 Gestores de Servicio distribuidos en cuatro turnos, el tiempo promedio de atención por llamada fue de 3 minutos. Se concluyó el periodo de 1997 con 434 323 llamadas.

A marzo de 1998, se atendió 68 063 llamadas en el mes con 33 Gestores de Servicios, con un tiempo promedio de atención por llamada de 1:42 minutos.

A diciembre de 1998, se atendió 89 206 llamadas en el mes concluyendo el periodo con 839 666 llamadas (El 75% de las llamadas de nuestros clientes fueron por consultas comerciales y operativas)

A marzo de 1999, se atendió 97 845 llamadas en el mes, manteniendo un porcentaje del 80% de las consultas comerciales y operativas.

De enero a setiembre de 1999, se recibieron 756 797 llamadas. En el año 2001, se recibió 1 200 000 llamadas.

Actualmente, el servicio recibe un total aproximado de 250 000 llamadas mensuales de las cuales son contestadas 120 000 en promedio.

El servicio Aquafono es un Call Center dedicado básicamente a recibir llamadas telefónicas de clientes de Sedapal así como gestionar las mismas a través de su línea digital 3178000.

Estas llamadas se refieren a consultas de índole comercial (20% reclamos, requerimientos y denuncias), operativas 80% (reclamos y reiterativos) o para el servicio de gasfitería Sedapal en su Hogar.

2.4.3.1.2 Descripción funcional y servicios.

El servicio cuenta con una atención de 24 horas durante todo el año y tiene una planta operativa de 40 gestores de servicios distribuidos en turnos rotativos de ocho horas cada uno brindando un servicio personalizado.

Actualmente el servicio cuenta con 30 módulos de atención equipado con un teléfono digital, hand free o equipo manos libres y una PC que incluye el software necesario para la atención de los clientes.

Además de la atención personalizada, el servicio cuenta con un sistema de respuesta interactiva de voz con 16 líneas analógicas que, mediante un menú de opciones, permite al cliente realizar consultas comerciales sobre saldos por pagar y requisitos para requerimientos; además, cuenta con una opción que lo comunica con un gestor de servicios y otra que permite obtener información sobre problemas de falta de agua, esta última no se encuentra habilitada y que, por lo tanto, al marcar el cliente dicha elección el sistema transfiere la llamada a un gestor de servicios.

Asimismo, se brindan atención a los clientes de Sedapal a través de la Oficina Virtual Aquanet y la de Telemarketing de Cobranza para Clientes Especiales. Además, el servicio cuenta con un sistema automático de distribución de llamadas ACD y un sistema de grabación.

El sistema ACD distribuye de manera inteligente las llamadas tomando en cuenta parámetros preestablecidos, registrando, además, las estadísticas del servicio y permitiendo ver en tiempo real cómo se desarrollan las actividades.

El sistema de grabación de llamadas, se encarga de registrar y grabar de manera paralela las conversaciones entre los gestores y los clientes siendo útil para efectos de retroalimentación, toma de decisiones y evaluación ante problemas o quejas.

Además, el sistema estará en capacidad de reconocer los teléfonos de pulso para una correcta operación front end, delante de los gestores, filtrando así las consultas rápidas para ser atendidas de manera automática y las consultas que necesiten un mayor análisis y registros por necesidades comerciales u operativas para la atención personalizada de parte de los gestores.

Los servicios que brinda el grupo funcional Aquafono - Infomóvil son:

Call Center: Central de atención telefónica cuyo objetivo es brindar información y atender requerimientos de los clientes.

Infomóvil: Oficinas móviles que tienen como objetivo otorgar información de manera directa a los clientes, relacionada con su servicio y la empresa.

Oficina comercial virtual: Es un servicio interactivo en entorno web donde el cliente puede recoger información vital del servicio de agua e incluso pueden efectuarse consultas a través del correo electrónico.

Telemarketing: Sistema de interrelación entre cliente y empresa a través de llamadas o correos electrónicos para recabar información relevante, brindar servicio personalizado sobre diversos aspectos del suministro de agua y el uso de la red de alcantarillado (cobranza administrativa, facturación, deudas, ofrecimiento de servicios, beneficios y otros)

2.4.3.1.3 Plan estratégico.

Visión: Alcanzar para el año 2007 la excelencia en el servicio de atención personalizada al cliente, tanto telefónica como a través de nuestras oficinas móviles, constituyéndose estas en las mejores fuentes de información para mejorar la gestión.

Misión: Optimizar los procesos en el servicio de atención al cliente, que permitan cumplir con los requerimientos de la demanda, satisfaciendo las exigencias y necesidades de los usuarios en el plazo establecido y a través de los medios adecuados.

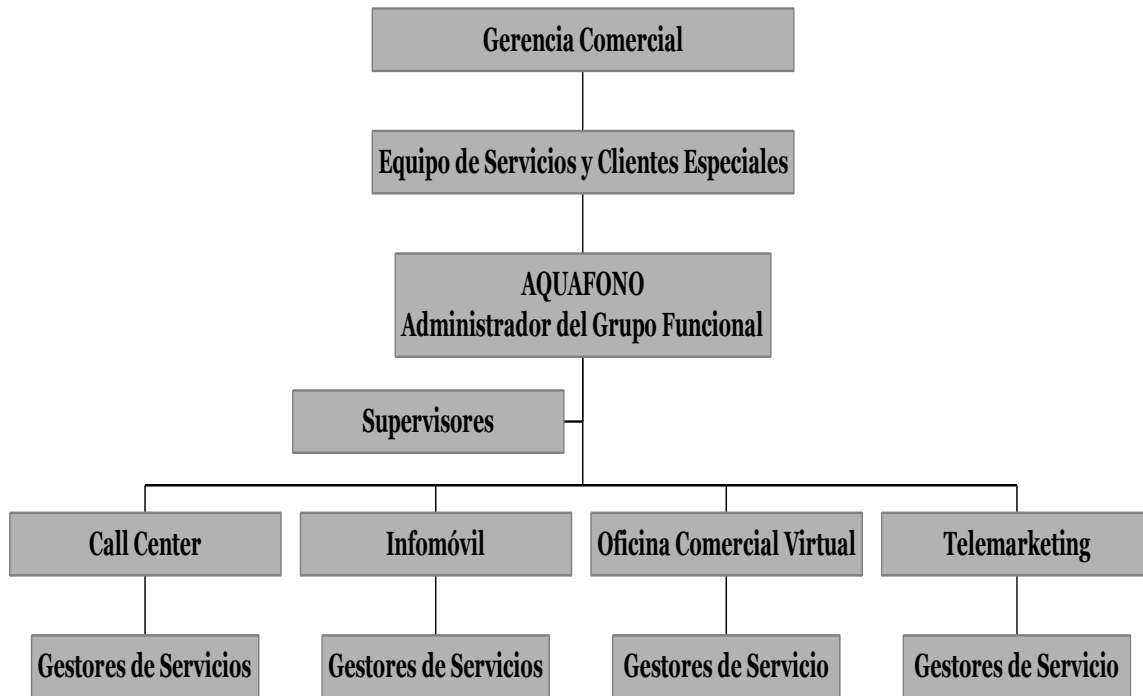
2.4.3.1.4 Estrategias.

- Utilizar la información, tanto de fuentes existentes como de información externa.
- Fijar los criterios y mecanismos para la adecuada y oportuna atención de consultas requerimientos, reclamos, quejas y denuncias comerciales y operativas, así como facilitar el seguimiento.
- Proporcionar al personal que interviene en el proceso de atención al cliente, herramientas indispensables para el eficaz cumplimiento de sus funciones.
- Facilitar las acciones de capacitación y control.

2.4.3.1.5 Estructura orgánica.

El Call Center Aquafono se encuentra ubicado dentro del Equipo de Servicios y Clientes Especiales que a su vez depende de la Gerencia Comercial. Está compuesto por 38 Gestores de Servicios, dos Supervisores (Profesionales de diversas especialidades) y una Jefatura.

A continuación se detallará la estructura orgánica del servicio Aquafono y su ubicación dentro de la estructura de Sedapal:



Descripción de cargos

El grupo funcional Aquafono - Infomóvil se cuenta en la actualidad con tres tipos de cargos:

Administrador del grupo funcional Aquafono - Infomóvil: La jefatura del grupo funcional está a cargo del Sr. Jorge Armando Raygada Correa. Su actividad principal es velar por el funcionamiento del servicio, coordina directamente con las diversas jefaturas, comerciales y operativas, acerca de la información y procesos que se debe brindar.

Además, expone los avances y resultados de los indicadores de gestión de los servicios a su cargo a la Gerencia Comercial y a la Presidencia del Directorio. También es el encargado de generar y mantener una comunicación efectiva, así como un clima laboral positivo.

Supervisores: El Call Center esta a cargo de dos supervisores: el Sr. Eric Maura Gonzáles (de 07:00 a 16:00 hrs.) y el Sr. Javier Vásquez Aguilar (de 16:00 a 23:00 hrs.).

Su labor es llevar el control de llamadas a través del sistema ACD, así como de la elaboración de la estadística mensual del flujo de llamadas y del análisis del desempeño de cada gestor, midiendo cuantitativamente y cualitativamente su rendimiento mensual.

Supervisan y asesoran los trabajos de Telemarketing y Oficina Comercial Virtual. Cumplen también las labores del gestor de servicios.

Gestores de servicio: Está compuesto por profesionales de diversas especialidades que cumplen las funciones de atención al cliente a través de la línea telefónica el 3178000, brindando información y orientación a los usuarios que así lo requieran.

Su labor principal es recibir las llamadas y solicitudes de los clientes, así como efectuar las gestiones necesarias para la solución de problemas. También ofrecen apoyo en el vehículo Infomóvil.

Distribución de horarios: La distribución de los turnos en el Call Center se ha diseñado de acuerdo con las necesidades del servicio y la demanda existente.

Personal en atención telefónica.....	36
Supervisores.....	02
Oficina Virtual.....	01
Telemarketing.....	01
Total gestores.....	40

Rotación de turnos en atención telefónica:

De 07:00 a 14:30 hrs.	05
De 07:45 a 16:00 hrs.	19
De 09:00 a 17:00 hrs.	03
De 10:00 a 18:00 hrs.	05
De 15:00 a 23:00 hrs.	05
De 23:00 a 07:00 hrs.	01

La cantidad de gestores en atención varía de acuerdo a la demanda de llamadas, básicamente sábados y domingos.

2.4.3.2 El sistema de atención al cliente y la adquisición de nuevas tecnologías.

A 1998 Sedapal implementó el Call Center Aquafono con el sistema de soporte informático denominado Sistema de Atención al Cliente –SACS- así como el sistema de facturación HOST. Posteriormente, adquirió los sistemas Open SGC-SGI (Sistema de Gestión Comercial y Sistema de Gestión de Incidencias) que cambiaron la filosofía de atención al cliente en la empresa.

A inicios del servicio Aquafono, el sistema de atención al cliente estaba orientado al Manual de Prestación de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado (Reglamento de la Ley General de Servicios de Saneamiento, aprobado por Decreto Supremo No.09-95-PRES del 25-08-95) donde el servicio Aquafono se estableció como medio de enlace entre el cliente y la empresa.

El servicio no tiene una definición ni ubicación clara en el contexto organizacional. En sus inicios, estuvo dentro de la Gerencia de Informática. Posteriormente, paso al Equipo de Comercialización que a su vez pertenecía a la Gerencia de Desarrollo e Investigación. Luego, se ubicó, finalmente, en el Equipo de Servicios y Cliente Especiales dependiendo de la Gerencia Comercial.

El sistema de atención al cliente no estuvo orientado al cliente, es decir, solo cubría las necesidades básicas, no había una relación directa. La relación entre cliente empresa era vertical con cierta autoridad y superposición.

Asimismo, la relación entre clientes internos no era el adecuado. La ciudad de Lima se había sectorizado en zonales que a su vez se encargaban de controlar a varios distritos. Cada zonal era una isla incomunicada y las Gerencias tuvieron un desconocimiento total de las actividades que se efectuaban. El resultado un caos administrativo, informativo de las actividades que se desarrollaban dentro y fuera de la empresa, asimismo reinaba la desinformación ocasionando pérdidas económicas y una mala imagen ante los clientes.

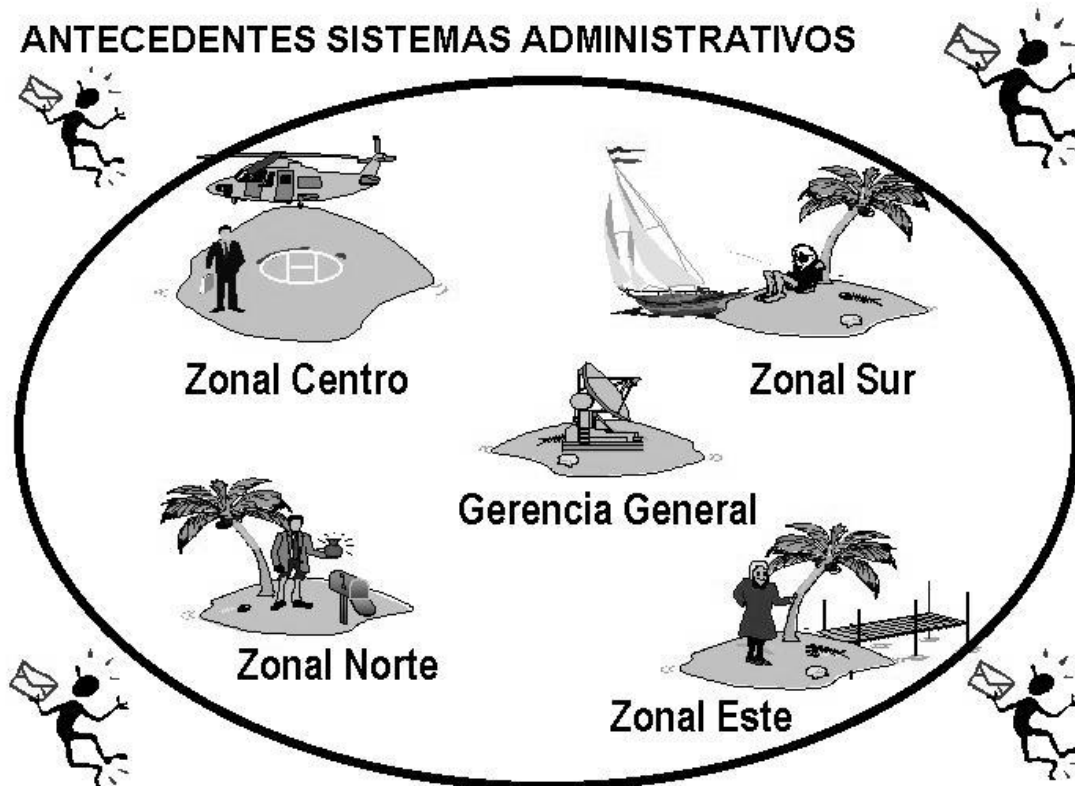
El sistema de atención al cliente se sustentó en los sistemas informáticos SACS y HOST los cuales no tuvieron una definición clara desde sus inicios. El sistema SACS se encargaba de la gestión de reclamos comerciales y operativos con plazos de respuesta no definidos, es decir, los reclamos o requerimientos se resolvían a voluntad. No había un control riguroso de la gestión y era un sistema fácil de vulnerar.

En el sistema HOST se efectuaba la facturación de los servicios de agua potable. Básicamente era un sistema codificado de difícil comprensión debido a que contenía abundante información irrelevante para la gestión.

Esta deficiencia tecnológica conllevó a que no se tuviera un perfil sobre la atención al cliente, una red de comunicación adecuada para la gestión de reclamos y fomentó un caos organizativo.

A continuación observaremos un diagrama donde se observa cómo era el proceso administrativo en Sedapal.

ANTECEDENTES SISTEMAS ADMINISTRATIVOS



En el gráfico se demuestra como Sedapal internamente funcionaba como un circuito de islas incomunicadas entre sí sin compartir información necesaria para el desarrollo de la empresa. A su vez, los clientes no se interrelacionaban en la organización. Los niveles de comunicación interna y externa eran deficientes. Cada Gerencia o Unidad administraba sus oficinas bajo lineamientos propios más no corporativos. En resumen, una incomunicación total.

A inicios de 1998, se propuso modernizar el sistema de atención al cliente con la participación de la empresa española Unión FENOSA en la implementación de un sistema innovador que oriente el servicio de atención al cliente.

Para dicho cometido se planteó que el objetivo del Proceso de Atención al Cliente es atender los requerimientos, reclamaciones, quejas, denuncias y en general todo tipo de inquietudes que los clientes realicen, tanto personalmente en las Oficinas Comerciales como por vía telefónica.

Asimismo, delimitaron que el personal de Atención al Cliente será el único punto de contacto de Sedapal con el cliente. Es la cara visible de la empresa ante el cliente, siendo responsable de resolver toda su problemática.

Mediante el proceso de Atención al Cliente se gestiona las siguientes actividades:

- Consultas y solicitud general de información.
- Gestión de requerimientos varios (individualización de la facturación, acuerdos a plazo, quiebra de deuda, pruebas de Aferición, entre otros) y seguimiento de los mismos.
- Recepción y tramitación de quejas y denuncias.
- Atención, seguimiento y resolución de las reclamaciones.
- Mantenimiento de incidencias (agenda con diversa información relacionada con los servicios, como son: características especiales del servicio o del cliente, problemas en la instalación del servicio, etc).
- Mantenimiento de Cargos Varios, generando, modificando o liquidando un Cargo Vario (cargo o abono por conceptos no relacionados directamente con el consumo de agua).
- Registro, gestión y seguimiento de los reclamos ocasionados por desperfectos en las redes de agua potable y alcantarillado.

2.4.3.2.1 Sistema de gestión comercial y de indicencias SGC – SGI y del call center Aquafono.

El Sistema de Gestión Comercial Open SGC -SGI se basa en la definición de atención al cliente, como la aplicación de normas de conducta y ejecución de actividades, orientadas a brindar

adecuada satisfacción de las solicitudes, reclamos y en general cualquier necesidad planteada por el cliente, respecto a los servicios que brinda la Sedapal.

Para que esta relación se desarrolle, Sedapal tiene establecidas políticas, normas y procedimientos de trabajo. La finalidad de estas regulaciones es la de conseguir la realización correcta y homogénea de las funciones que cada persona tiene encomendada.

El concepto de atención que incorpora la cultura de Sedapal es de la máxima exigencia. Venimos de un concepto monopolístico y burocrático de la gestión y la atención, donde el solicitante o usuario del servicio es el Abonado. La empresa va hacia el concepto de Calidad en la Atención al Cliente, que es el resultado de una eficiente y eficaz gestión comercial. Esto se resume en:

- Abonado: No existía competencia, obligatoriamente acudía a la Empresa para solicitar le presten los servicios, y percibía que no había preocupación por su problemática, ni calidad de servicio.
- Usuario: No existía competencia, obligatoriamente tenía que recurrir a la Empresa, pero percibía ya el afán de servicio y de hacer las cosas bien.
- Cliente: Se trabaja con el supuesto de que puede existir competencia, y se trata de ganar su confianza con una buena gestión, tanto interna como externa. Se administran los recursos con eficacia y se potencia la imagen de Empresa y la calidad de servicio.
- Cliente satisfecho: Se trabaja con Calidad en la prestación del servicio, cumpliendo las premisas anteriores, consiguiendo, además, la realización de las metas proyectadas.

Uno de los puntos básicos en el sistema de Gestión Comercial e Incidencias es la comunicación. De acuerdo con la filosofía implantada indica que para atender al Cliente de forma satisfactoria, es necesario que perciba en todo momento nuestro interés por atenderle e infundirle confianza. Comunicar es, en definitiva, vender un servicio, un producto o una imagen de la empresa. Cuando el Cliente se acerca a la organización en demanda de atención o información, lo hace buscando

calidad de atención, un mejor servicio, un mayor ahorro, y es la obligación y misión adecuar nuestro producto, de la forma que le sea más atractiva.

Para intentar proporcionar al Cliente lo que él demanda de la Empresa como organización y de los trabajadores como personas, es necesario identificar sus necesidades o expectativas, y superarlas de forma positiva, intentando brindarle siempre más de lo que él espera. El cliente demanda tres cosas fundamentales cuando solicita un servicio:

- Calidad de atención.
- Costos justos.
- Soluciones correctas dentro de plazos razonables.

Para dar atención a estas necesidades fundamentales del cliente, se debe seguir unas estas pautas generales de comportamiento y observar una actitud determinada: saludarlo al iniciar la atención y darle nuestro nombre y apellido, por ejemplo: “Buenos días, me llamo Cecilia Magallanes, en que puedo servirlo”. Al terminar la atención: “Adiós, encantada de haberle podido atenderlo”.

En nuestras respuestas verbales o comunicaciones escritas, siempre de forma personalizada debemos expresar: “Después de estudiar detenidamente su solicitud...”, “Hemos tenido en cuenta su sugerencia...”, “Le ofrecemos la mejor solución a su necesidad...”.

2.4.3.2.2 Automatización del servicio en el call center Aquafono.

A finales de 1998 a raíz de la masificación del servicio (aviso publicitario en diversos medios de información de Lima) el servicio de atención telefónica a clientes de Sedapal se incrementó. Para poder atender con mayor fluidez se adquirió tecnología para la distribución de llamadas y un sistema interactivo de voz.

Al incluirse esta tecnología telefónica al Call Center Aquafono, la concepción inicial del servicio se deformó, es decir, se preocupó por la parte cuantitativa del servicio: se implantó tiempo promedio

por llamada, número de llamadas recibidas, abandonadas, por ejemplo. Si bien es cierto el sistema del Call Center se automatizó agilizando los procesos, la calidad del servicio y la red de comunicación decayeron.

Los sistemas adquiridos fueron: El Sistema de Distribución de Llamadas ACD y el Sistema Interactivo de Voz IVR.

SISTEMA ACD: El sistema ACD (Automatic Call Distributor), es la aplicación encargada de la distribución inteligente de las llamadas entrantes y salientes entre los distintos grupos de agentes telefónicos para optimizar al máximo los niveles de ocupación del Call Center.

El ACD permite agrupar a los agentes según sus características, y dirigir las llamadas al grupo cuyas características mejor se adapten a los requerimientos del cliente en cuanto a idioma, conocimientos, etc. Una distribución inteligente de las llamadas, como la que realiza el ACD, minimiza los tiempos de espera, evita la transferencia de llamadas, y mejora sustancialmente el servicio ofrecido a sus clientes. En el grupo funcional Aquafono - Infomóvil, este sistema de distribución automática de llamadas permite tener un control preciso del tráfico de llamadas. La distribución de contactos se realiza en forma automática, es decir, se asigna de acuerdo al tiempo en que se está fuera del sistema. En este sistema están presentes las siguientes variables:

- Llamada entrante
- Llamada saliente
- Llamada abandonada
- Llamadas over call
- Tiempo de atención
- Tiempo de respuesta
- Tiempo de abandono

Registros del sistema automático de distribución de llamadas ACD.

Estos registros muestran los aspectos principales del servicio tales como estadísticas de llamadas (entrantes, contestadas, abandonadas y over call) y promedios de gestión de las mismas (de atención, de respuesta de parte de los gestores y de abandono del sistema de parte de los clientes)

Además de estos datos generales, se presenta un registro que muestra la distribución horaria de las llamadas y el estado en que se registra el ingreso de las mismas permitiendo identificar las horas pico donde se presenta la mayor carga de trabajo para compararlas con la cantidad de módulos habilitados en ese momento y analizar la capacidad de respuesta del servicio con esta demanda existente.

ACD: Registra el momento y tiempo de conversación telefónica Gestor – Cliente, se registra desde el momento de ingreso de la llamada hasta el momento de culminación de la misma. En la pantalla ACD de tiempo real y en los reportes históricos de sistema se registran datos que muestran los tiempos en que los gestores o grupo se encuentran en estado ACD y las llamadas entrantes al servicio por la línea 3178000 son consideradas como llamadas ACD.

NACD: Registra el momento y tiempo de conversación telefónica Gestor – Cliente cuando la llamada se realiza fuera del sistema ACD es decir no bajo la función de recepción de llamadas externas entrantes por la línea 3178000 sino cuando la llamada es entrante interna o saliente interna y externa. En la pantalla de tiempo real del sistema ACD se observa como **incom** (llamada entrante) u **outgo** (llamada saliente), en los reportes estadísticos se registra como tiempo o llamadas nacd. Este registro sólo se realiza cuando el teléfono no se encuentra bloqueado mediante los estados wrap o out, sucediendo que si el teléfono se encuentra bloqueado en estado wrap se registra la llamada en las estadísticas de cantidad de las mismas pero no registra su tiempo de duración y en el caso de bloqueo con out no se registra la existencia ni el tiempo de la misma.

READY o IDLE: Estado que se muestra cuando el gestor se encuentra en el sistema activo con el teléfono libre, sin bloqueo alguno, y listo para recibir llamadas entrantes por la línea 3178000. En la pantalla del teléfono se muestra como estado ready y en la pantalla de tiempo real del sistema ACD se muestra como estado idle. En los reportes estadísticos se muestra los tiempos en que se encuentra el gestor o el grupo en dicho estado.

WRAP: Es un modo de bloqueo de llamadas entrantes por la línea 3178000, siendo un estado utilizado por los gestores cuando se encuentran en su módulo realizando alguna labor propia del servicio, generalmente como consecuencia de la llamada de un cliente. También es utilizada por los gestores que realizan o se les encargan labores especiales. Todo gestor que se encuentra en su módulo con el teléfono bloqueado debe hacerlo con el estado wrap. En la pantalla tiempo real del sistema ACD y en los reportes estadísticos se registran sus tiempos bajo el mismo nombre.

OUT: Estado utilizado cuando el gestor no se encuentra en su módulo de trabajo debido a que se retiro del mismo por alguna necesidad personal o laboral. En la pantalla tiempo real del sistema ACD y en los informes estadísticos se registran sus tiempos bajo el mismo nombre.

ABST: Los teléfonos se encuentran en estado ABST cuando ningún gestor se encuentra trabajando en él. Es un estado del teléfono, el cual identifica que esa línea no se encuentra activa en el sistema automático de distribución de llamadas y por lo tanto esta fuera del servicio de recepción por la línea 3178000. Cuando un gestor esta en actividad y se retira de la misma ya sea para la toma de su refrigerio o para retirarse del servicio debe presionar dos veces la tecla out del teléfono para ubicarlo en función abst.

Lo ideal es que los gestores se encuentren la mayor parte del tiempo en estado acd, nacd y rdy o idle siendo el estado wrap una consecuencia de la recepción de llamadas debiendo estar en función del estado acd y el estado out es un estado propio de los descansos y tiempos de salida ocasionados como consecuencia de las necesidades propias del ser humano.

Sistema IVR: La Respuesta Interactiva de Voz (IVR) es una tecnología que ayuda a las empresas a poder ampliar el horario de servicio, mientras reduce el costo de proveer esos servicios. Un IVR ofrece acceso a la información y a las transacciones, las 24 horas del día, los 7 días de la semana, mediante el dispositivo de comunicación: el teléfono.

Tradicionalmente, el IVR es la tecnología que permite a las personas que, mediante un llamado telefónico, puedan acceder a información específica, como los saldos bancarios, realizar transacciones como transferir fondos, inscribirse a un examen o reservar un turno con el médico, verificar la falta de agua, saber sus volúmenes consumidos todo utilizando en teclado del teléfono. Hasta pueden enviar un fax respondiendo a una solicitud de lista de precios o de bibliografía específica.

La tecnología IVR permite que las consultas rutinarias de alto volumen e información de marketing se comuniquen con rapidez y a costos eficientes.

Asimismo, proporcionan flexibilidad para la ubicación de los agentes y la automatización, donde los datos se recogen antes de transferirlos a los agentes para aplicaciones más complejas.

Informan detalladamente de los tipos de llamadas recibidas según el problema, producto, geografía, etc. Entregan una mejor gestión de costos mediante la optimización de un sistema automatizado.

Las llamadas que el sistema ACD registra como llamadas en estado over call son aquellas que al momento de su ingreso no son atendidas por los gestores, debido a que las mismas sobrepasan la capacidad del patrón u operativa y son derivadas al sistema de respuesta interactivo de voz IVR para su atención. En este sistema se registra la opción que digita el cliente en su teléfono para efectuar su consulta y si dicha comunicación fue atendida a satisfacción o tuvo algún problema.

Actualmente, este sistema absuelve solo consultas de índole comercial (saldos y requisitos para requerimientos comerciales) dejando otras como faltas de agua y Sedapal en su Hogar para ser atendidas de manera personalizada por los gestores.

2.4.3.3 Comunicación interna y externa en los nuevos servicios de atención al cliente.

2.4.3.3.1 Comunicación interna.

Hasta el momento se ha podido apreciar en el desarrollo de la experiencia profesional en el Call Center Aquafono así como en los servicios de Telemarketing, Oficina Comercial Virtual – Aquanet- e Infomóvil de la empresa Sedapal que la preocupación básica ha sido dar importancia al ámbito tecnológico y estructural dejando de lado la organización y lo fundamental: la comunicación.

En el marco teórico definimos cuan importante es la comunicación en la empresa (ascendente, descendente y horizontal)

De acuerdo con los autores expuestos la comunicación ascendente, que es de vital en la organización, es en muchos casos, una tarea difícil. Transmitir mensajes veraces y abiertos directamente a las gerencias, se constituye en un factor primordial y efectivo. Por ejemplo, se ha sugerido mediante la jefatura el fomento de reuniones en forma conjunta el personal encargado de las áreas operativas y comerciales de los Centros de Servicios.

De acuerdo a lo percibido en Sedapal, la comunicación es descendente, es decir, la información recibida por Aquafono proviene de la Alta Dirección a través de los diferentes niveles empezando

por las respectivas Gerencias. Así, los comunicados oficiales, los memorandos, manuales de procedimientos, instrucciones de trabajo y las publicaciones de la empresa se constituyen en fuente de información, de orientación y de instrucción. Este tipo de comunicación conlleva a que no se genere replica (aplicándose el sentido de comunicación ascendente) teniendo una percepción errónea de las situaciones (Queda en claro que el call center Aquafono es el primer punto de contacto ante cualquier eventualidad) Por lo tanto, Aquafono es quien verifica, in situ, los resultados de la propuesta de la empresa frente a sus clientes.

Sin embargo, en ocasiones, la información que viene desde las altas jerarquías (Alta Dirección, Gerencias o Equipos) no es recibida oportunamente en el call center Aquafono (grupo funcional Aquafono – Infomóvil) a pesar que en la empresa existen medios electrónicos que facilitan la llegada de la información en tiempo real.

Existen casos que la deficiencia en la entrega de la información interna ocasiona fuerte demanda del servicio Aquafono, malestar en los clientes de Sedapal y por lo tanto una mala percepción de los clientes. Ante esta situación, dichas áreas asumen que el call center Aquafono como un medio de comunicación adicional a los existentes; sin embargo, siempre es el último en recibir dicha información. Los clientes de Sedapal no observan las deficiencias como incidentes individuales sino como sucesos corporativos.

Internamente, no existe un canal donde los empleados puedan hacer llegar sus percepciones, nivel de satisfacción o proponer innovación en el servicio. Inicialmente se ha impuesto el programa de ideas y sugerencias para poder llevar a las más altas esferas de la empresa nuestras ideas en mejora del área donde se labora o a nivel empresa. Si bien es cierto es una forma de hacer llegar nuestras ideas no es un medio abierto (por lo general se queda en el trayecto siguiendo el canal formal)

La rigidez de la estructura de Aquafono, así como la de Sedapal imposibilita que haya una comunicación ascendente y descendente fluida.

Otra variante propuesta en el marco teórico es la comunicación horizontal que facilita la coordinación de tareas al permitir establecer relaciones interpersonales así como proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre compañeros de trabajo. La comunicación horizontal es un canal de comunicación formal para la resolución de problemas y para el manejo de conflictos.

Regresando al ámbito del call center, Aquafono interactúa con todas las áreas de la empresa; sin embargo, esta relación es un tanto más estrecha con áreas como Comercialización, Informática y los Equipos Comerciales y Operativos de cada Centro de Servicios.

En el primer caso, el vínculo con Comercialización se da tanto para la coordinación de nuevos procedimientos, como para la búsqueda de soluciones a los diferentes problemas que se puedan presentar, constituyéndose esto en un factor importante para el desarrollo de las funciones de ambas áreas, y también es una gran ventaja, pues ha sido una de las mejores formas de establecer sólidas relaciones con los colegas. Con el Equipo de informática, velando por el buen funcionamiento de los sistemas empleados y que cualquier incidencia no afecte el ritmo normal de trabajo.

En cuanto a los equipos comerciales de cada centro de servicios, la información recibida es tanto escrita como telefónica para la coordinación de atención a reclamos e información que no se pueda visualizar en el sistema.

Los equipos operativos por su parte, son los que en mayor medida tienen contacto con Aquafono, en cuanto a consulta y respuesta inmediata en la mayoría de los casos por emergencias.

Otro aspecto importante de la comunicación interna dentro del call center Aquafono es la comunicación formal e informal.

La comunicación formal conformado por los comunicados oficiales, memorandos y la información relevante son puesta a disposición de los Gestores de Servicio a través de nuestra

Jefatura y Supervisión, la misma que es proporcionada de inmediato – a través de medio escrito y por sistema de información- a la totalidad de gestores para su conocimiento y asimilación. Sin embargo, en ocasiones la información que es de vital importancia para el call center Aquafono no llega en forma oportuna hasta el punto de hacer que éste ya no sea considerado por los clientes, por ejemplo, como fuente confiable de información, creando un ambiente de insatisfacción por las partes involucradas, gestores y clientes.

Los canales informales de comunicación se han constituido en un factor cotidiano dentro del ambiente laboral. No toda la información que manejan los Gestores de Servicio proviene precisamente de una fuente confiable de información.

Las conocidas cadenas, rumores o informaciones poco veraces, generalmente se relacionan a la puesta en marcha de nuevas políticas, contratos y despidos de personal, posibles nombramientos, planes operativos a ejecutarse sin confirmación alguna y otros comentarios de diversa índole, que al no ser oficiales, pero si de manejo general, crean un clima de confusión é inseguridad que urge descartar.

2.4.3.3.2 Comunicación externa.

De acuerdo a lo descrito por el autor Gary Kreps sobre la comunicación externa: “la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes”, señalamos que la comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos en el entorno relevante.

Aplicando la propuesta de Kreps, manifestamos que la organización Sedapal intercambia información constante con su entorno relevante. En este caso, el entorno relevante son los clientes de Sedapal que utilizan los servicios de agua potable y alcantarillado. Por ejemplo, la relación entre cliente - empresa se manifiesta a través de los nuevos servicios de atención al cliente llámese Aquafono, Aquanet, Telemarketing y Oficina Comercial Virtual. Su actividad es recabar información de los clientes (por ejemplo: nombres, teléfonos, direcciones, mails) esta información permite clasificar a los clientes, satisfacer sus necesidades y obtener oportunidades de mejora (segmentar a los clientes y crear por ejemplo clientes VIP)

Estos nuevos servicios no solo deben circunscribirse a recibir reclamos y gestionarlos o atender requerimientos o brindar información, se debe proponer la asesoría como una herramienta de comunicación y gestión empresarial o establecer nuevos servicios alternos e incluso demostrar que la empresa está involucrada con su población.

Para efectos del análisis de la experiencia profesional se establecerá dos campos de la comunicación externa: la comunicación formal y la “comunicación informal.”⁶⁵

2.4.3.3.2.1 La comunicación externa formal en Sedapal.

Existen tres formas de comunicación externa formal en Sedapal que contribuye a difundir las actividades empresariales de la organización: Relaciones Públicas, que es un equipo de asesoría de la Presidencia del Directorio. Marketing y Opinión Pública e Investigación de Mercados está dentro del Equipo de Gestión Comercial.

⁶⁵ **Comunicación Informal:** Entiéndase que la clasificación se realiza para fines didácticos de acuerdo a los medios de comunicación externa en Sedapal. La propuesta es ampliar la propuesta de comunicación externa incluyendo los nuevos servicios de atención al cliente como parte de ella.

Kreps define a las Relaciones Públicas como “actividades comunicativas de enviar y buscar información entre la organización y el entorno. También implica recolectar información relevante del ambiente para los miembros de la organización, creación de la imagen corporativa y las relaciones de prensa enfatizando el envío de mensajes al entorno por encima de la búsqueda de mensajes del entorno.”⁶⁶

En Sedapal, el Equipo de RRPP tiene perfil bajo, su capacidad operativa se limita a su Jefatura. Cuando se origina un suceso que implique problemas a la empresa. La verificación de la imagen de la empresa es insuficiente, así como la relación con los medios (sólo presentan interrelación para comunicar cortes de servicio de gran envergadura o cuando se suscita algún accidente) Con relación al análisis de la comunicación interna es pobre. Hasta el momento no se ha evaluado el desenvolvimiento del área en el ámbito de la comunicación, no tiene un sistema externo de medición de nivel de satisfacción de los clientes de Sedapal. La información que tiene Sedapal sobre que percepción tiene el cliente sobre los nuevos servicios de atención al cliente es deficiente. El marketing y la publicidad son partes integrantes de la comunicación externa de las organizaciones. El marketing “es el proceso por medio del cual se crean estrategias de organización para identificar, desarrollar y posicionar productos y servicios para cubrir las demandas externas del mercado.”⁶⁷. La publicidad implica la implantación de estrategias y técnicas de comunicación creativa para productos y servicios específicos para atraer la atención de los consumidores hacia los productos y servicios de la organización.

En Sedapal estas áreas desarrollan servicios como cargo en cuenta o agua de mesa. (Este último paralizado por falta de criterio y decisión de la Alta Dirección)

⁶⁶ Kreps, Gary. **Obt. Cit.** Págs. 258-259.

⁶⁷ Kreps, Gary. **Obt. Cit.** Págs. 264-265.

Con relación a cargo en cuenta aún no se ha establecido en su totalidad debido a que el cliente de Sedapal no conoce el mecanismo de afiliación o muestra su desconfianza por los pagos no concretados por las instituciones bancarias (falta de saldos en las cuentas, por ejemplo) o por problemas en el proceso de inscripción.

Asimismo, hasta el momento no hay una propuesta de lanzamiento de los nuevos servicios de atención al cliente a la comunidad por factores como presupuesto o decisión de la organización. El único medio donde el cliente tiene conocimiento de estos servicios es a través de la página web de la empresa.

La comunicación externa en las organizaciones implica recolectar y suministrar la información pertinente del entorno. Kreps menciona que la opinión pública “son medios formales por medio de las cuales las organizaciones modernas recolectan e interpretan información relevante del entorno, para utilizarla en la toma de decisiones de la organización y en la dirección de las actividades de la organización.”⁶⁸

La investigación de mercados implica recolectar información de los consumidores acerca de sus percepciones y evaluaciones sobre un producto o servicio de la organización. En Sedapal, este tipo de trabajos se efectúa a través de una empresa de estudios de mercado, a pesar de contar con personal capacitado para desarrollar dichos estudios. Se evalúa percepciones de servicios como Aquafono o accionar de los Centros de Servicio. Se efectúa focus group a clientes sobre la empresa (funcionamiento, procesos, efectividad, resolución de problemas), se compara la empresa con otras organizaciones.

La investigación de mercado se utiliza para identificar oportunidades de mercado inminentes para la organización y para evaluar la posibilidad de venta de los productos o servicios actuales de la

⁶⁸ Kreps, Gary. **Obt. Cit.** Págs. 270-271.

organización y la eficiencia de las estrategias de mercado utilizadas con los productos o servicios actuales.

En Sedapal, se aplica a la investigación de mercados sólo para verificar la imagen de la empresa o un grupo específico dentro de la misma. Los fines son limitados debido a que el producto principal de producción el agua está posicionado en el mercado de Lima y Callao por su concepto de recurso básico para la población. Existe un producto como el agua de mesa o bancos de lodos (para la producción de ladrillos, por ejemplo) que no se ha desarrollado las estrategias para la venta. En el caso de agua de mesa se elabora para uso interno de la empresa y no esta a la venta al público. Los bancos de lodo solo están en proyecto para su comercialización en el mercado.

Es importante mencionar este tipo de comunicación se presenta en la empresa Sedapal a nivel macro pero hay que precisar que el desarrollo y análisis de la experiencia profesional no se circunscriben a este tipo de comunicación por no ser el área de interacción que tuvo en la organización.

2.4.3.3.2.2 La comunicación externa no formal en Sedapal.

La comunicación externa se ha definido como dar y recibir información del entorno relevante. El entorno relevante está constituido por otras empresas, organizaciones o clientes. Son precisamente los clientes los que se relacionan con la empresa constantemente. El recibir información de los clientes (canalizar, analizar y reenviar) es una acción compleja, donde la comunicación juega un rol importante.

En la organización Sedapal, la comunicación externa formal se ha definido como la aplicación de las técnicas de las RRPP, Marketing, Publicidad y Opinión de mercados. Paralelamente, de acuerdo a las necesidades planteadas por los clientes y a la necesidad de mejorar la gestión en la atención de reclamos comerciales, operativos y consultas en general, se ha creado nuevos servicios

de atención al cliente como el Call Center, Infomóvil, Oficina Comercial Virtual y Telemarketing que mantienen contacto permanente con el cliente intercambiando mensajes y entablando comunicaciones fluidas y efectivas, recabando información vital sobre los servicios que ofrece y la organización. Esta información que fluye cotidianamente no es aprovechada en su totalidad, sólo se limita a una gestión o registro de incidencias (operativas, comerciales o que tiene que ver con la imagen de la organización) sin usar el insumo información en un mejor aprovechamiento de la empresa para la toma de decisiones.

Para Sedapal estos nuevos servicios están ubicados en el Equipo de Servicios y Clientes Especiales dándole un matiz operativo y de limitada gestión. Sin embargo, por su naturaleza, debe estar enmarcado en el área de Dirección de Comunicaciones por su característica de comunicación externa formal de la empresa (aunque no está reconocida como tal) Para el Informe Profesional se ha generado el subtítulo de la comunicación externa no formal en Sedapal.

El Informe Profesional para su comprensión se ha delimitado como comunicación externa no formal en Sedapal donde se detalla los nuevos servicios de atención al cliente: Call Center, Infomóvil Oficina Comercial Virtual y Telemarketing (grupo funcional Aquafono –Infomóvil) que forman parte de esta forma de comunicación.

2.4.3.4 La comunicación externa no formal en Sedapal.

2.4.3.4.1 Aquafono.

Una empresa de Servicios como Sedapal es una entidad social integrada por clientes, directivos, empleados, proveedores, compañías relacionadas y comunidad; que debidamente coordinados entre sí, deben cumplir con objetivos y metas.

Alcanzar los propósitos significa la permanencia de una empresa dentro de la actividad nacional. Este fin genérico se complementa con la implantación de sistemas de atención al cliente innovador orientados a brindar un servicio de calidad.

Un sistema innovador es el call center pero el enfoque que se da en las empresas de servicios es erróneo porque está considerada una unidad operativa dentro de un proceso complejo de atención al cliente y comunicación.

En Sedapal, el servicio Aquafono fue creado con el fin de establecer un medio de comunicación rápido y efectivo entre la empresa y sus clientes para la atención de consultas, reclamos y requerimientos durante las 24 horas del día, los 365 días del año.

De esta manera, el servicio telefónico se constituye en una gran alternativa para la optimización de los procesos, reducción del tiempo de atención al cliente, disminución de la afluencia de clientes a los Centros de Servicios, disponibilidad de mayor información para la gestión, establecer una comunicación eficaz entre la empresa y sus clientes y otros aspectos que conlleven al fortalecimiento de la imagen institucional.

Parte fundamental dentro del servicio Aquafono es la comunicación constante con el área operativa y comercial de los Centros de Servicios, con el fin de contar con herramientas e información real. Asimismo, se mantiene un enlace continuo con el Infomóvil, que tiene como función trasladarse por diversos puntos de Lima y Callao, donde los clientes solicitan y obtienen variada información sobre los servicios que presta Sedapal.

Aquafono, interactúa también con el Sistema de Sedapal en su Hogar⁶⁹, debido a que son los Gestores de Servicio quienes orientan y sugieren al cliente el servicio de gasfitería rápido, seguro y económico para reparar fugas de agua al interior del domicilio; es decir, proponen a través del diálogo fluido una alternativa de solución a la problemática presentada. Esta actividad es un

⁶⁹ **Sedapal en su Hogar:** Servicio particular de gasfitería a domicilio que repara y controla las fugas interna que demandan fuerte consumo al cliente

asesoría y es ahí donde debe destaca el servicio que presta Sedapal con los nuevos servicios de atención al cliente.

Aquafono está conformado por profesionales de diferentes especialidades, que se desempeñan como Gestores de Servicios, cuya formación y capacitación constante permiten brindar una atención personalizada al cliente evitando así el desplazamiento hacia los Centros de Servicios.

La formación con la que cuenta cada Gestor le permite conocer aspectos de las diferentes áreas de la Empresa, principalmente con las que interactúa en su labor diaria.

Las funciones básicas del Gestor de Servicios son:

- Recibir vía telefónica las consultas, requerimientos, reclamos, denuncias y quejas de nuestros clientes.
- Brindar los requisitos básicos para la gestión o solicitud de una actividad.
- Proporcionar toda la información al cliente con respecto a su servicio tanto en lo comercial como en lo operativo.
- Ingresar y derivar vía sistema de Gestión Comercial o Gestión de Incidencias de acuerdo al requerimiento del cliente.
- Efectuar el seguimiento de los reclamos, denuncias y quejas.
- Comunicar al cliente vía teléfono el estado de su reclamo o queja planteada cuando éste lo requiera.
- Elaborar estadísticas de su actividad diaria.

Aquafono presta los servicios de consultas, requerimientos, reclamos y quejas a través de las llamadas telefónicas de los clientes de Sedapal.

Consultas: El cliente puede realizar consultas ante la empresa en forma verbal, personal o telefónica según las condiciones o situación que se presente. Su atención es inmediata.

En la situación de Aquafono la atención es telefónica; es decir, se recibe la llamada, se verifican los datos en el sistema como número de suministro, dirección del predio, nombre del cliente, etc, dependiendo del tipo de consulta comercial u operativa. Luego de esto se da una respuesta al cliente, si se absuelve la pregunta, se registra dicha consulta en el sistema para fines estadísticos.

Requerimientos: El cliente puede formular sus requerimientos para solicitar los servicios que la Empresa le brinda. Su atención requiere un proceso previo de verificación, análisis y toma de decisión. Tanto la solicitud como la respuesta pueden ser verbales o escritas, de acuerdo a la naturaleza del caso.

Para proceder con un requerimiento, se recibe la información, verifican los datos ingresados y se coordinan aquellas solicitudes que necesiten acción de campo o requieran solución técnica u operativa, de acuerdo a los lineamientos.

La respuesta al cliente la puede brindar el mismo Gestor de Servicios o en todo caso a través de un documento, en donde ya interviene la labor del Centro de Servicios.

Reclamos: Son respuestas al desacuerdo con la prestación del servicio, el cliente está en la facultad de formular su reclamo en cualquiera de sus aspectos y modalidades. Su atención requiere un proceso previo de verificación, análisis y toma de decisión.

El reclamo puede ser verbal, telefónico o escrito y la respuesta para casos comerciales necesariamente serán por escrito en 1ra. Instancia. En la Reconsideración y 2da. y última instancia tanto la solicitud como la respuesta se emitirán necesariamente por escrito.

En los casos de reclamos operativos, no rige necesariamente este criterio. Está sujeto a requisitos, términos, plazos e instancias.

Queja: Acción que realiza el cliente ante la Empresa para cuestionar los procedimientos o condiciones administrativas de atención. Tanto la formulación como la respuesta, de acuerdo a la naturaleza del caso, pueden ser verbal o escrita.

La queja puede ser de 2 tipos:

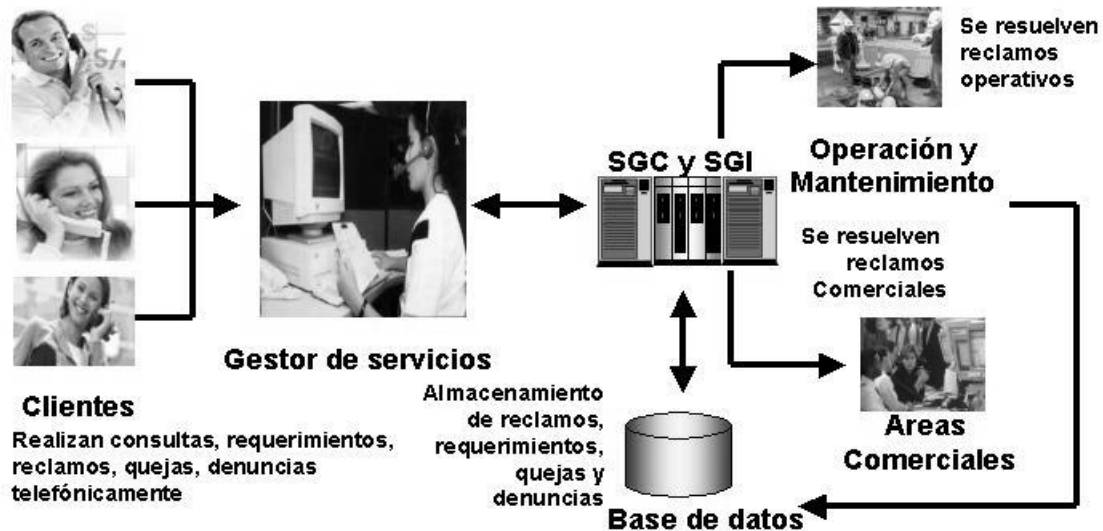
- Queja Comercial
- Queja Operativa

Denuncia: Acción que realiza el cliente ante la Empresa para cuestionar la conducta de un trabajador, cliente o tercero, respecto a la administración o uso de los servicios y bienes de Sedapal.

Su presentación puede ser verbal o escrita. Sólo generan respuesta escrita, las denuncias realizadas mediante carta. Su atención está sujeta a una investigación sumaria por las instancias de la Empresa.

Todos los servicios expuestos son las funciones que se realizan cotidianamente en el call center Aquafono donde la información es el elemento importante para la gestión. Cabe resaltar que solo se da como valor de insumo a la información pero la percepción debe ir más allá; es decir, cómo ese insumo denominado información fluye en la empresa, cómo se transforma, qué redes de comunicación origina, que efectos causa en el cliente interno y externo, cómo puede ser aprovechada para la empresa y su entorno y qué efectos positivos o negativos viene percibiendo sus clientes externos.

En el siguiente gráfico podemos constatar el flujo de atención al cliente en el Call Center Aquafono donde se observa el proceso de comunicación limitado existente:



2.4.3.4.2 Oficina comercial virtual: Aquanet.

La Oficina Comercial Virtual Aquanet (OCV) fue creada a finales de 1998 con la finalidad de incentivar a los clientes a interactuar vía página web con los productos y servicios que presta la empresa Sedapal. Para este cometido, se dispuso a la consultora Unión FENOSA (empresa que desarrolló los sistemas Open SGC-SGI) la creación y diseño de la página web dándole inicialmente apertura a múltiples opciones tales como verificación de suministro: facturación, datos generales, histórico de medidores e impresión de recibos.

Aquanet paralelamente creó, por primera vez, un acceso para que los clientes de Sedapal puedan gestionar sus reclamos vía página web.

La oficina Comercial Virtual ofrece la funcionalidad necesaria vía Internet para proveer diversos servicios al cliente, consiguiendo una comunicación rápida y eficiente, entre el cliente la empresa y viceversa. Los servicios que se ofrecen son:

- Información al Cliente (Consultas)
- Atención al Cliente (Reclamos y Denuncias)
- Servicios al Cliente (Requerimientos, opción que se encuentra en estudio y desarrollo)

En sus inicios, la OCV se encontraba administrada por el Equipo de Informática bajo la supervisión de la Gerencia de Investigación y Desarrollo. Su mejora e implementación fue limitada, sólo se circunscribía a recibir las solicitudes a través del administrador de Aquafono, su verificación (validación de datos), registro y envío de clave de acceso por medio de correo electrónico. La OCV era un servicio desconocido por el cliente debido a que no tenía la publicidad necesaria. Desde su creación hasta el pase de la administración al grupo funcional Aquafono - Infomóvil, la OCV tiene afiliado a setenta clientes. Asimismo, la OCV no solo es desconocido por el cliente de Sedapal incluso el personal de la empresa ignoraba de su existencia.

En el aspecto organizacional, la OCV no tenía una definición concreta en el diagrama. Su administración y control se efectuaba de manera informal, sin tener la preocupación por definir el servicio, utilidad y estrategias a seguir.

En el aspecto de la comunicación, es limitada hacia el cliente, sólo se remite a validación de datos y el envío de su clave de acceso sin tener en cuenta que este portal va más allá de una simple medio informativo u operativo.

La administración de la Oficina Virtual está a cargo del grupo funcional Aquafono – Infomóvil a partir del 11 de octubre del 2001 con la participación de tres gestores de servicio. Dicha actividad se integra al servicio Aquafono - Infomóvil de acuerdo al memorándum # 1720-2001-EI.

Los Gestores a cargo de la Oficina Virtual son:

Javier Vásquez Aguilar

Carlos Manuel Núñez Sifuentes

Luz María Rivas Chara

Para el funcionamiento del servicio se ha instalado en las PC lo siguiente:

- Internet (con acceso a diversas páginas)
- Correo electrónico con las siguientes cuentas:
 - ✓ Javier Vásquez Aguilar: aquanet1@sedapal.com.pe
 - ✓ Carlos Manuel Núñez Sifuentes: aquanet2@sedapal.com.pe
 - ✓ Luz María Rivas Chara: aquanet3@sedapal.com.pe
- Aplicativo de la Oficina Virtual.

Se entregó el manual de usuario a cada Gestor de Servicios y se procedió a la capacitación de los mismos. Dicha actividad se efectuó el 10-10-2001 a cargo de la Srta. Lilly Córdova del Equipo de Informática.

La OCV tiene registrado a 1000 clientes siendo una cifra record desde el inicio del servicio. Asimismo, se ha creado plantillas de comunicación al cliente dándoles la bienvenida, en qué consiste el servicio, así como la clave de acceso.

En el proceso de administración de la OCV –por parte del grupo funcional Aquafono – Infomóvil se han efectuado en promedio 140 subscripciones mensuales (verificación, bienvenida y clave de acceso) teniendo un promedio de 60 afiliaciones mensuales desechadas por carecer de datos importantes para la inscripción. Asimismo se recibieron en un promedio de 50 consultas mensuales diversas.

De acuerdo a un análisis por parte de los integrantes de la OCV, se propuso modificar varios aspectos de la página de acuerdo en concordancia a la legislación vigente de reclamos ante una empresa prestadora de servicios de saneamiento. Esto se originó porque la información del cliente

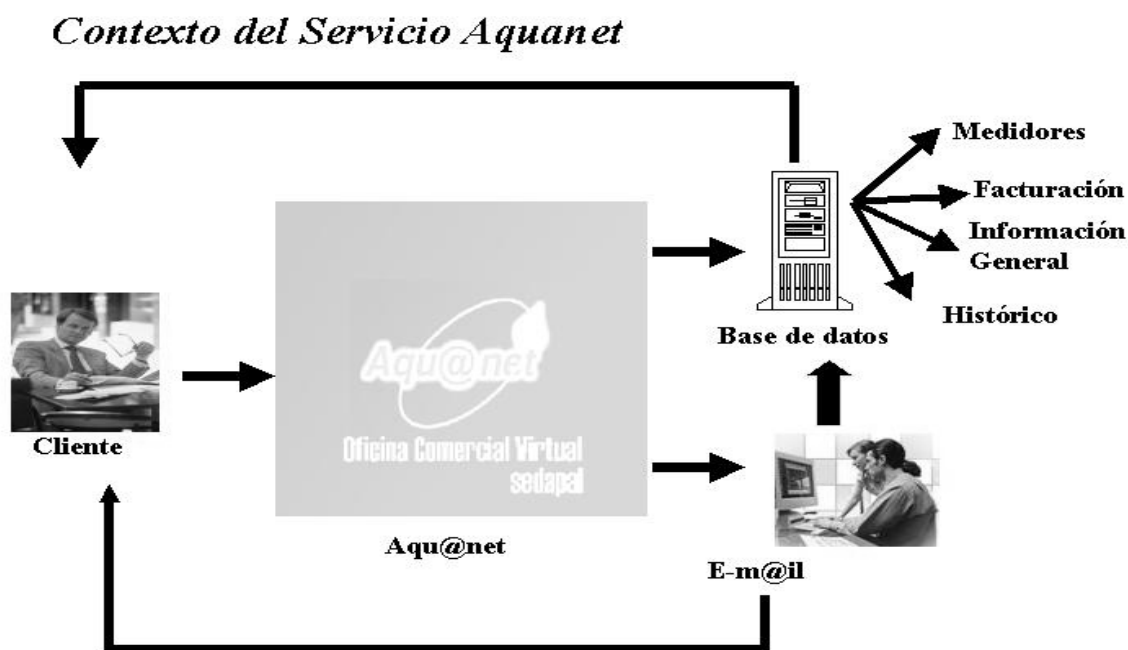
quedaba sin ser canalizada de acuerdo a los parámetros de atención. Por ejemplo: los reclamos o requerimientos solicitados no procedían a través de la página debido a que no estaba regulado por la Sunass⁷⁰.

Por lo tanto, se anuló el ingreso de reclamos y en su lugar se procedió a efectuar un vademécum relacionado al procedimiento de reclamos y medios cómo formularlos.

También, se planteó la necesidad de colocar enlaces a los bancos (Interbank y Continental) donde el cliente pueda pagar los recibos de agua.

Estas modificaciones conllevaron a que la página tenga dinamismo y difusión debido a que el sistema de comunicación se cumple a cabalidad.

A continuación detallamos en el siguiente gráfico el contexto de la Oficina Comercial Virtual.



⁷⁰ SUNASS: Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento.

2.4.3.4.3 Telemarketing.

El 13 de Febrero del 2001 el Equipo de Servicios y Clientes Especiales realizó una reunión donde se trató la problemática de la cartera pesada (deuda de clientes con retraso mayor a 30 días) Dicha reunión se llegó al siguiente acuerdo: “preparar información de Clientes Especiales que se encuentren en la Cartera Morosa segmentado por meses de deuda (de 01 a 05 meses) y coordinar con el administrador del grupo funcional Aquafono- Infomóvil -Sr. Jorge Raygada- para su tratamiento, debiendo formarse un equipo de trabajo denominado Telemarketing.”

Dicho cometido estuvo orientado a reducir el índice de rotación de la cobranza con proyección a cumplir con el indicador de FONAFE.

Las actividades de Telemarketing se inician el 16 de febrero de 2001 para brindar servicios de cobranza administrativa y de asesoría a Clientes Especiales con la conducción del grupo Funcional Aquafono - Infomóvil.

El equipo de Telemarketing tiene por finalidad realizar llamadas telefónicas a los clientes para recordarles las deudas con la empresa, actualizar la base de datos y brindarles un servicio personalizado.

Para el funcionamiento del mismo, inicialmente se pensó implementar un call center pero Sedapal entró en una etapa de austeridad se consideró utilizar los recursos existentes en el grupo funcional Aquafono - Infomóvil.

Ante diversas propuestas de cobranzas, se analizó otras alternativas como el Ejecutivo de cuentas, avisos de cobranzas, cartas informativas de deuda. Estas opciones permiten la relación empresa cliente de manera unidireccional pero no se cumplía el feedback.

Luego de la verificación y análisis de las alternativas de solución, se determinó que el servicio Telemarketing es la mejor opción por los siguientes motivos:

- Existencia de un área de la empresa, Aquafono, que cuenta con los recursos necesarios para realizar esta labor: personal e infraestructura.
- Debido a la política de austeridad existente para las empresas públicas, se debe utilizar preferentemente recursos existentes, los cuales no generen costos no programados.
- Es un medio de comunicación bilateral donde la empresa expone sus puntos de vista y el cliente también pudiéndose llegar a conclusiones y acuerdos satisfactorios luego de la conversación.
- Actualmente existen Ejecutivos de Cuentas, a los cuales se les esta encomendando la labor de cobranza a clientes con una deuda extremadamente fuerte y con pocos indicios de solución.
- El ahorro de tiempos y mayor capacidad de captación que tiene el Telemarketing.
- Para cliente con deuda pendiente de varios recibos los avisos por escrito no son lo suficientemente persuasivos para seguir manejándolo de esa forma.
- Se puede dar de una manera masiva por el tiempo y costo de contacto bajos.

Los objetivos que percibe el servicio de Telemarketing son:

- Reducir la rotación de la cobranza y la cartera pesada del Grupo de Grandes Clientes de la Empresa.
- Actualizar la base de datos existente en el sistema.
- Lograr un mayor acercamiento con los clientes ofreciéndoles nuestros servicios complementarios tales como Aquanet (oficina virtual - Internet), Infomóvil (oficinas rodantes) y Sedapal en su Hogar (servicio de gasfitería), así como también orientarlos al uso de servicios que faciliten su comunicación y cumplimiento con la empresa, cargo en cuenta bancaria, servicio Aquafono, entre otros.

Las acciones básicas efectuadas por el servicio de Telemarketing son las siguientes:

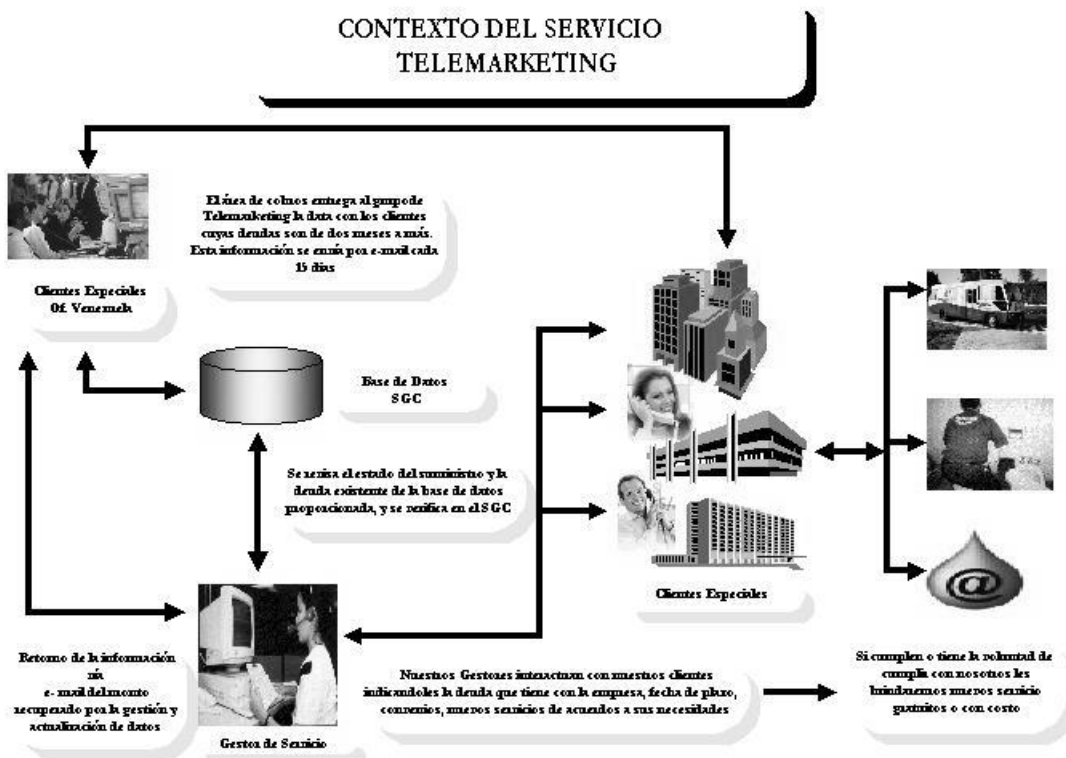
- Conminar al cliente a pagar la deuda.

- Coordinar los pagos o establecer compromisos de pago.
- Revisión de datos del cliente así como su actualización.

Se trabaja básicamente suministros con deuda de 5, 4, 3 meses y 2, 1 en menor grado siguiendo los siguientes parámetros:

- Revisar el suministro antes de efectuar la llamada.
- Identificarse y comprobar la razón social o cliente al que se esta llamando.
- Recordar la cuenta pendiente indicando fecha de vencimiento.
- En caso que los dos meses estén vencidos, recordar que se le puede cortar el servicio en cualquier momento.

Las llamadas deben ser rápidas, evitar todo tipo de conversación que desvíe el objetivo de la llamada. A continuación se detalla el contexto donde se desarrolla el servicio Telemarketing:



2.4.3.4.4 Infomóvil.

Con el fin de lograr un mayor acercamiento con los clientes de Sedapal, se diseñó e implantó un sistema de oficinas móviles instaladas en vehículos, a los que se denominó Infomóvil. Los vehículos han sido acondicionados y equipados para atender a los clientes en forma simultánea.

En cada módulo existe una computadora y una impresora, que permiten atender consultas, requerimientos y reclamos; y utilizan una versión local del sistema informático central, con lo que se mantiene la integridad de la información.

Las tres unidades Infomóvil son ubicados en puntos estratégicos de la ciudad, especialmente en zonas donde se desarrollan actividades operativas, como instalación de medidores o rehabilitación de redes, y sirviendo para informar al cliente sobre el objetivo de los trabajos y a la vez atender cualquier otra solicitud del cliente.

En agosto de 1996, se presenta el proyecto para la aprobación del Directorio como instrumento para apoyar el programa del Plan Celeste (Sistema de negociación y ofrecimiento de créditos por deudas atrasadas) y en los sectores en los que la empresa no tiene Centros de Servicios cercanos.

En noviembre de 1996, se adquieren las unidades y el equipamiento modular e informático necesario con un costo aproximado de 123 000 dólares.

El servicio de Infomóvil viene participando como medio de respaldo al Proyecto de Instalación Masiva de Medidores en Lima y Callao del proyecto de Micromedición.

En el año 2000 las tres unidades han tenido 8754 atenciones entre consultas y requerimientos dentro de los distritos de Pueblo Libre, Callao, Chorrillos y Villa El Salvador.

A partir del 2002 y hasta el momento las tres unidades están dedicadas al apoyo del Equipo Funcional de Clientes Especiales dotándolos de la logística necesaria para efectuar la verificación, análisis y supervisión de los altos consumidores de la empresa Sedapal.

Asimismo, se desarrolla el software para dar soporte a las unidades, el diseño de distribución interna de la unidad y la investigación del medio más adecuado para contar con la data de nuestros clientes al vehículo móvil.

En la actualidad, las unidades han sido equipadas con equipos de radio Nextel que permite una comunicación fluida entre las unidades y el call center Aquafono. El Servicio Infomóvil cumple el papel de oficina móvil, en donde el gestor de servicios puede recoger reclamos o consultas tanto comerciales como operativas de los clientes que requieran ser atendidos.

Entre las funciones que cumple el Infomóvil están las siguientes:

- Colabora con el proyecto de instalación masiva de medidores en Lima y Callao, con el fin de facilitar la asimilación del sistema de medición para su consumo.
- Asiste a conciliar problemas de oposiciones particulares y masivas usando técnicas de comunicación efectiva y persuasión con fundamentos comerciales y técnicos. Además también se pueden absolver consultas o requerimientos que se originen en el momento.
- Coordina la supervisión con los capataces de la zona para dar solución a los reclamos existentes y entabla el diálogo con los clientes de acuerdo a las circunstancias (oposiciones, reclamos, consultas o requerimientos) También se ejecuta una supervisión técnica de los trabajos de acuerdo a las normas establecidas por el Proyecto de Micromedición.

También se brinda el apoyo constantemente en lugares donde se ejecuten obras de nuestra empresa. (Micromedición, empalmes de gran envergadura, campañas de racionalización de la demanda, etc.

Asimismo, brindar cobertura total de servicios a nuestros clientes en consultas, requerimientos, quejas, denuncias y reclamos tanto comerciales como operativos, a excepción de cobranzas.

Con el servicio Infomóvil, a través de una atención personalizada, se pretende generar un cambio de actitud de la empresa hacia nuestros clientes satisfaciendo sus necesidades e incrementando y fortaleciendo nuestra imagen institucional.



2.4.4 Estrategia y metodología que se desarrolló en los nuevos servicios de atención al cliente.

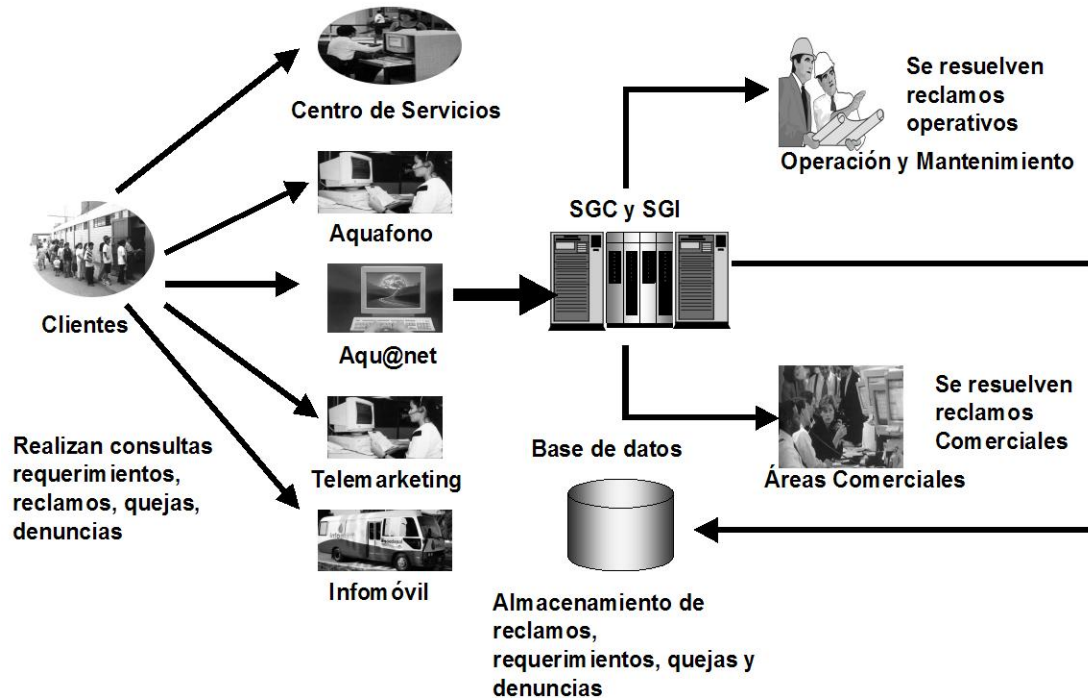
Sedapal desde 1996 con la aprobación del Proyecto Aquafono inició una diversificación de los servicios de atención al cliente tradicional. Desde Cosal, Esal y Sedapal el servicio de atención al cliente era una actividad operativa y de causalidad debido a los problemas suscitados en el ámbito comercial así como la necesidad de vender conexiones y atender urgencias operativas.

En 1995 Sedapal formula el Manual de Prestación de Servicios, material de uso para la atención al cliente (hasta el momento está vigente) donde se dan las directivas tanto en el ámbito operativo como comercial. Posteriormente se brinda las normas 075-Sunass (1998) y la 033-Sunass (2000) que rige el accionar de la empresa con relación a la atención al cliente.

Aquafono, Infomóvil, Aquanet y Telemarketing (grupo funcional Aquafono – Infomóvil) no tuvieron un estudio previo, es decir, no se evaluó cual era la necesidad del cliente, que impacto pudiera crear, cobertura del servicio, como manejar los flujos de información, la comunicación entre cliente empresa como canalizar, el impacto interno y externo del servicio, la situación organizacional del servicio y su entorno, etc. Todas estas interrogantes o comentarios fueron subsanados mientras cada subsistema crecía.

De acuerdo con la normatividad vigente y al manual de prestación de servicios el flujo de atención al cliente en Sedapal es el siguiente:

DIAGRAMA DE FLUJO GENERAL DEL SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE EN SEDAPAL



Este cuadro nos muestra el flujo general de la atención al cliente en Sedapal. Un primer contacto se efectúa en los Centros de Servicios (siete en total: CS Comas, CS Callao pertenecientes a la Gerencia de Servicios Norte; CS Ate, CS Breña, CS San Juan de Lurigancho, pertenecientes a la Gerencia de Servicios Centro y CS Surquillo, CS Villa el Salvador, pertenecientes a la Gerencia de Servicios Sur.

Este primer contacto se realiza personalmente, es decir, atención cara a cara.

En un segundo nivel se encuentra la atención brindada por el grupo funcional Aquafono - Infomóvil que usa como medio de enlace el teléfono o el correo electrónico para interrelacionarse con los clientes. Los servicios ofrecidos son: Aquafono, Infomóvil, Aquanet y Telemarketing. Hay que precisar que el servicio Infomóvil finaliza en una atención cara a cara pero se origina en una llamada telefónica.

Para poder comprender la metodología que se aplica en el sistema de atención al cliente debemos clasificar por el servicio que se presta. Cabe señalar que la técnica empírica empleada por la empresa será ajustada al sistema de comunicación.

La metodología se desarrolla en dos campos: comunicación interna y externa.

Con relación a la comunicación interna, se determinará la generada entre gestores, jefatura-gestores y clientes internos – gestores.

En la comunicación externa se explica la metodología de interrelación de los servicios Aquanet, Aquafono, Telemarketing y Oficina Comercial Virtual con los clientes de Sedapal en el marco de la gestión de atención al cliente.

2.4.4.1 Comunicación interna.

Se ha definido la comunicación interna como la transmisión de mensajes con el objetivo de provocar un efecto y recibir retroalimentación mutua. En el caso del grupo funcional Aquafono - Infomóvil, específicamente Aquafono, Infomóvil, Aquanet y Telemarketing existe una red de comunicación interna compleja, definida por rangos de autoridad de acuerdo a la estructura de la organización Sedapal.

Cabe señalar que esta red de comunicación interna no se ha establecido una metodología previa en el diseño de los flujos de información. El mecanismo de comunicación interna se ha originado por el trabajo diario, es decir, no se ha efectuado un análisis para establecer procedimientos concretos.

En Sedapal, el canal de comunicación es el medio escrito (memorandums, hoja de coordinación o boletas de trabajo) el cual es filtrado por diversos estamentos de la empresa ocasionando barreras que impiden que la información sea asimilada y usada por la red.

En el grupo funcional Aquafono - Infomóvil se efectuó un diagnóstico interno sobre la comunicación interna donde se concluyó en lo siguiente:

Comunicación ascendente y descendente: Este tipo de comunicación que es de vital necesidad en la organización, es en muchos casos, una tarea difícil. Transmitir mensajes veraces y abiertos directamente a las gerencias, se constituye en un factor primordial y efectivo.

Parte de la información recibida por Aquafono es proveniente de la Alta Dirección a través de los diferentes niveles empezando por las respectivas Gerencias. Así, los comunicados oficiales, los memorandos, manuales de procedimientos, instrucciones de trabajo y las publicaciones de la empresa se constituyen en fuente de información, de orientación y de instrucción.

Sin embargo, en ocasiones la información que viene desde las altas jerarquías no es recibida oportunamente en el grupo funcional Aquafono - Infomóvil (el proceso de envío desde las Gerencias hasta grupo funcional Aquafono - Infomóvil tiende a presentarse filtros o barreras)

Comunicación horizontal: Aquafono interactúa con todas las áreas de la empresa, sin embargo esta relación es un tanto más estrecha con áreas como comercialización, informática, y los equipos comerciales y operativos de cada centro de servicios.

En el primer caso, el vínculo con el área comercial se da tanto para la coordinación de nuevos procedimientos, como para la búsqueda de soluciones a los diferentes problemas que se puedan presentar, constituyéndose esto en un factor importante para el desarrollo de las funciones de ambas áreas, y también en una gran ventaja pues ha sido una de las mejores formas de establecer sólidas relaciones entre colegas. Con el equipo de informática, la relación es básicamente velar por el buen funcionamiento de los sistemas empleados y que cualquier incidencia no afecte el ritmo normal de trabajo.

En cuanto a los equipos comerciales de cada centro de servicios, la información recibida es tanto escrita como telefónica para la coordinación de atención a reclamos o información que no se pueda visualizar en el sistema.

Los equipos operativos por su parte, son los que en mayor medida tienen contacto con el grupo funcional Aquafono - Infomóvil, en cuanto a consulta y respuesta inmediata en la mayoría de casos por emergencias.

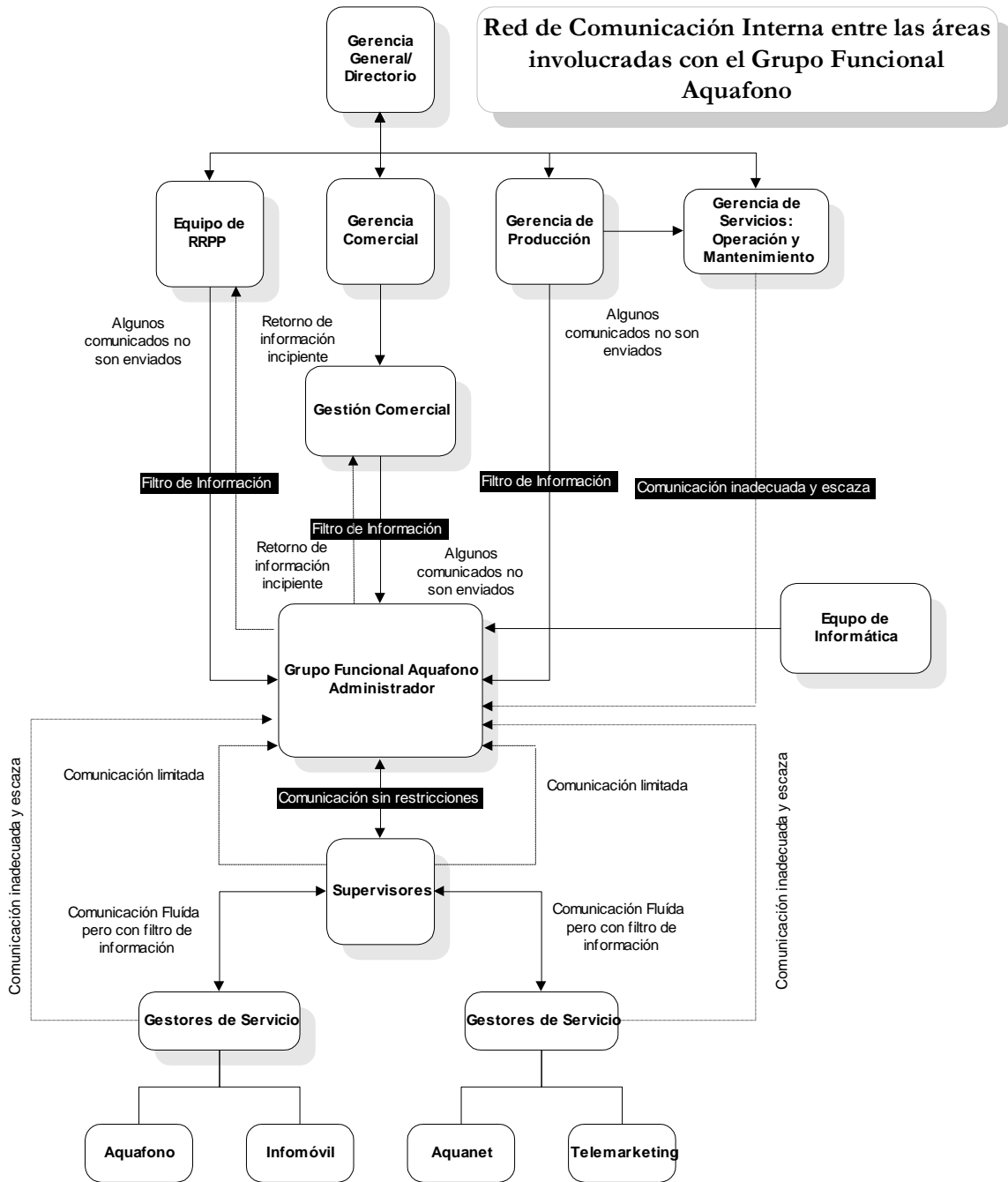
Comunicación formal e informal: La comunicación oficial, memorandos y la información relevante que son recibidas por el administrador de grupo funcional Aquafono - Infomóvil son puestas a disposición de los Gestores de Servicio a través de los Supervisores, la misma que es proporcionada de inmediato y a la totalidad de gestores para su conocimiento y asimilación.

Sin embargo, cabe señalar que en muchos casos aquella información que es de vital importancia para nuestro servicio, no llega en forma oportuna al punto que éste ya no sea considerado por los clientes como fuente confiable de información, creando un ambiente de insatisfacción por las partes involucradas: gestores y clientes.

Los canales informales de comunicación se han constituido en un factor cotidiano dentro del ambiente laboral. No toda la información que manejan los Gestores de Servicio proviene precisamente de una fuente confiable de información.

Las conocidas cadenas de rumores o informaciones no son veraces. Generalmente, se relacionan a la puesta en marcha de nuevas políticas, licitaciones con las empresas de intermediación laboral, entrevistas al personal, posibles nombramientos, planes operativos a ejecutarse sin confirmación alguna y otros comentarios de diversa índole, que al no ser oficiales, pero sí de manejo general, crean un clima de confusión e inseguridad que urge descartar.

En el siguiente cuadro visualizamos la red de comunicación interna y su implicancia:



Como se ha señalado, este cuadro resume el sistema de comunicación interna entre la organización Sedapal y el grupo funcional Aquafono - Infomóvil (Aquafono, Infomóvil, Aquanet y Telemarketing) metodología planteada de acuerdo a la experiencia profesional debido a que la empresa no ha diseñado un procedimiento de comunicación interna.

El sistema se inicia con la generación de documentos escritos por parte del Directorio o la Gerencia General hacia el Equipo de Relaciones Públicas, simultáneamente a la Gerencia Comercial, Gerencia de Producción y Gerencia de Servicios (área de Operación y Mantenimiento) Hasta esta posición que la denominaremos de primer orden no existen problemas ya que la información es fluida y sin restricción. El medio usado es el impreso.

En un segundo nivel, se encuentra en la información que viene del Equipo de Relaciones Públicas, Gerencias hacia el grupo funcional Aquafono - Infomóvil.

En el caso específico del Equipo de Relaciones Públicas los comunicados de actividades relacionadas a las empresas (Comercial, Operativo e Institucional) se aplica la comunicación descendente con un filtro por parte de este equipo (no se envían los documentos a tiempo o simplemente no se facilitan) Los filtros son establecidos por personas.

El feedback es incipiente, prácticamente no existe. Solo cuando se suscita un hecho que perjudique la imagen de Sedapal ambas áreas coordinan para salvar la situación.

La Gerencia Comercial vierte información vital sobre el accionar del grupo funcional Aquafono - Infomóvil pero como el caso anterior existe una fuerte resistencia de envío de información.

Existen personal que filtra la información que conlleva al caos (normatividad, procedimientos, etc)

El retorno de información es incipiente. Sólo en casos específicos hay una coordinación e intercambios de datos.

En el caso de la Gerencia de Producción y de Servicios existe la presencia de barreras en la comunicación. En esta situación, la reserva de información viene por parte del personal operativo.

El problema de la desinformación pasa por la falta de coordinación entre los subsistemas dentro de esta Gerencias, así como sus clientes internos (empresas que brindan servicios a Sedapal)

En un tercer nivel de comunicación es la que desarrolla el Administrador del grupo funcional Aquafono - Infomóvil con los Supervisores donde se observa una carencia de criterios para

escoger qué información debe ser retransmitida en su totalidad sin limitaciones y qué información es de exclusividad para la toma de decisiones. En este ámbito, el Administrador ni los Supervisores tienen la voluntad de verificar la documentación que llega al detalle.

Entre el Administrador y los Supervisores existe una comunicación horizontal y sin restricciones. Las informaciones son compartidas, debatidas, rediseñadas, elaboradas y distribuidas.

A su vez la comunicación entre los Supervisores y los Gestores son fluidas pero de manera descendente (esta característica pasa por el motivo de la jerarquía) A pesar de ser constante la comunicación, existe cierto filtro que se presenta sutilmente debido a que la influencia por parte de la administración del grupo funcional Aquafono - Infomóvil hace que cierta información no sea compartida.

Con la práctica diaria, se ha podido determinar que la comunicación ascendente entre los Gestores y el Administrador del grupo funcional Aquafono - Infomóvil es inadecuada y escasa. Esto se suscita por diversos aspectos (nivel educativo, personalidad, y otros factores) Los Supervisores son usados como puentes para llegar a la Jefatura.

2.4.4.2 Comunicación externa.

Se ha definido la comunicación externa como el intercambio de información entre la organización y su entorno relevante. En el caso de la experiencia, la organización Sedapal intercambia información con sus clientes (entorno relevante) utilizando los servicios de grupo funcional Aquafono - Infomóvil (Aquafono, Aquanet, Infomóvil y Telemarketing)

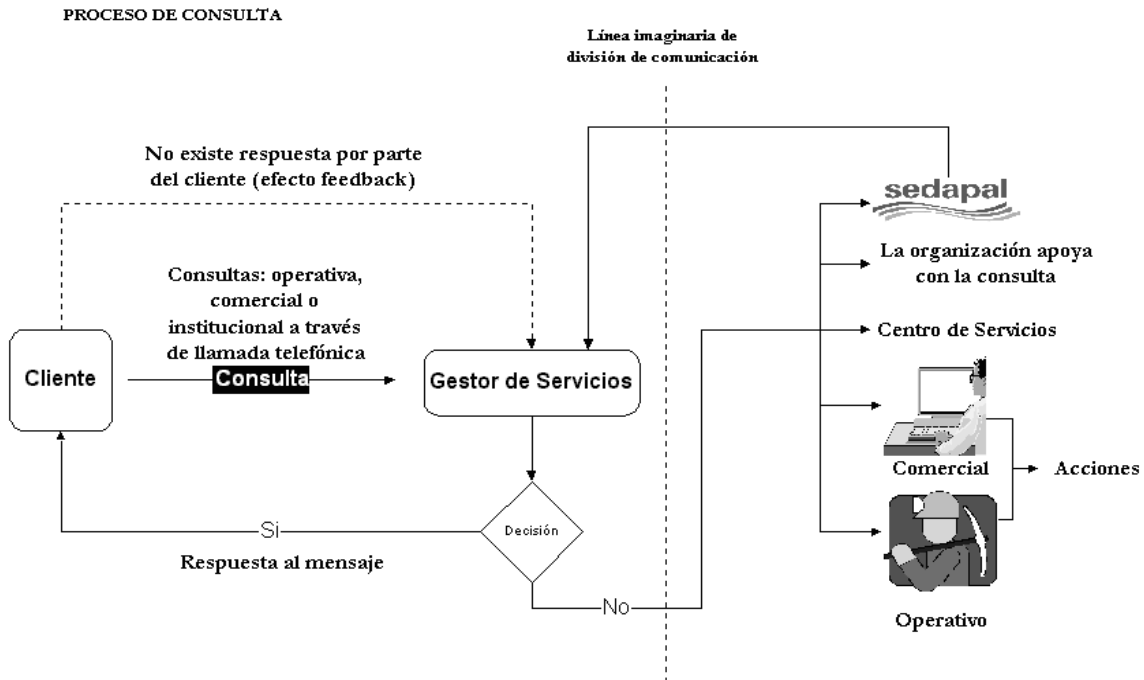
Hay que precisar, como el caso anterior (comunicación interna), no se ha diseñado una metodología de comunicación externa entre Sedapal y sus clientes. La creación de estos servicios como su funcionalidad ha sido producto de la coyuntura de la empresa frente a situaciones de gestión deficientes. Por lo tanto, para el entendimiento de la gestión de atención al cliente a través de estos nuevos servicios se circunscribirá al diseño de comunicación.

2.4.4.2.1 Aquafono.

El proceso de gestión y comunicación de la atención al cliente se inicia desde que el cliente de Sedapal tiene una interrogante, inquietud o cuestionamiento sobre el producto y servicio que presta la entidad. En este nivel se presenta los siguientes casos:

La consulta: Puede ser operativa, comercial o institucional. Por lo general, se absuelve en el momento o se efectúa la consulta a otras áreas que brinden la información correcta (hay que resaltar que, generalmente, no se devuelve la llamada sino se espera que el cliente establezca nuevamente el contacto)

A continuación visualizaremos como se produce el proceso de consulta enmarcado en el sistema de comunicación:



El cliente inicia el contacto a través de la llamada telefónica y transmite su inquietud. Si el Gestor de Servicios tiene la información absuelve en el momento; sino, indicará al cliente que retorne la llamada (si involucra más tiempo) o en caso contrario, colocará la llamada en espera para consultar a las áreas internas para absolver la interrogante. Al colocar la llamada en espera el asesor incrementa su tiempo promedio de llamada, afecta al cliente por la espera que por lo general impacienta y causa desazón y mala percepción de servicio al cliente.

Una vez que el cliente recibe la información, se cierra el circuito. Para Sedapal, acabó la comunicación pero queda en el vacío la retroalimentación y verificación si la información brindada fue de utilidad al cliente y que efectos ha ocasionado. No existe un feedback del área de calidad con relación cómo y de qué manera se está brindando el servicio.

El reclamo: Pueden ser comerciales u operativos. Los reclamos operativos se denominan incidencias que se originan por deficiencias en las redes de agua potable y desagüe. Los reclamos

comerciales son originados por desacuerdo en la facturación por consumos de agua potable, uso de la red de alcantarillado para Grandes Clientes (empresas con pozos propios) y otros.

En las incidencias, el cliente comunica el problema a través de una llamada telefónica. El Gestor de Servicios registra en el sistema, simultáneamente, está siendo visualizado -en tiempo real- por los Centros de Operación y Mantenimiento que informan a las unidades de emergencia. Si el incidente no es resuelto, genera una nueva llamada. Esta nueva llamada se efectúa reiteradas veces debido a que Sedapal no tiene una respuesta inmediata de atención y no hay una promesa de cumplimiento tiempo estándar.

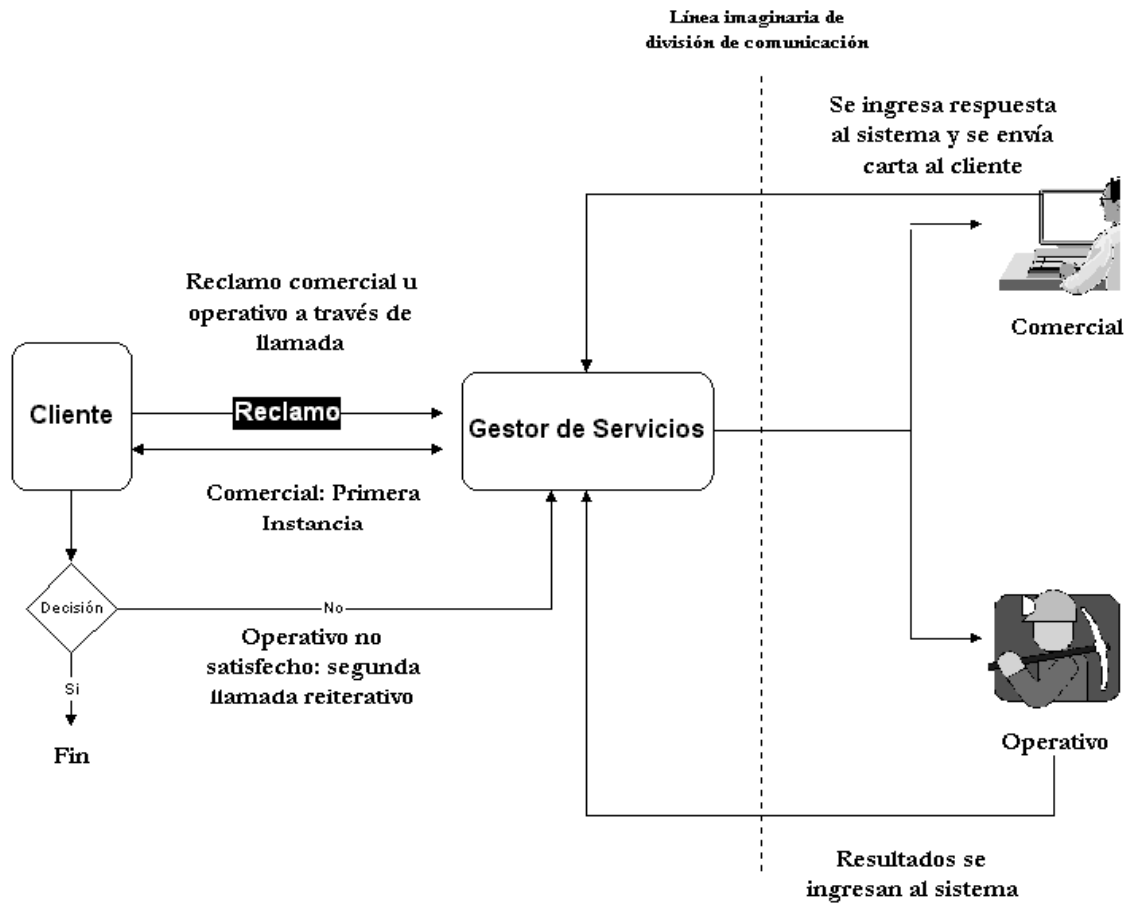
Hay que precisar que las incidencias son cubiertas por el personal propio de Sedapal o el personal contratista. La solución del problema sólo es registrada por el analista de Control operacional sin comunicar al cliente.

En el reclamo comercial, el cliente efectúa a través del call center Aquafono la primera llamada por el reclamo en primera instancia. Se registra en el sistema y es evaluado por el analista de atención al cliente. El área de análisis de reclamos envía una respuesta por escrito al cliente y registra en el sistema. Si la respuesta no es satisfactoria se presenta una apelación en los Centros de Servicios para ser derivada a la Sunass.

Aquafono lleva el registro del reclamo en primera instancia y da información de la respuesta de la apelación. Hay que recordar que el trámite administrativo culmina en la segunda y última instancia (apelación) posterior a este trámite viene la vía judicial.

A continuación detallamos el proceso de reclamo:

PROCESO DE RECLAMO



Este diagrama refleja el proceso de comunicación establecido al momento que el cliente efectúa un reclamo. Como podemos apreciar, el cliente al no tener una respuesta de la organización llama reiteradas veces a ella. Esto se debe principalmente a que no hay una cultura de servicio y la falta de competencia –al ser únicos en el sector- los convierte en una empresa soberbia.

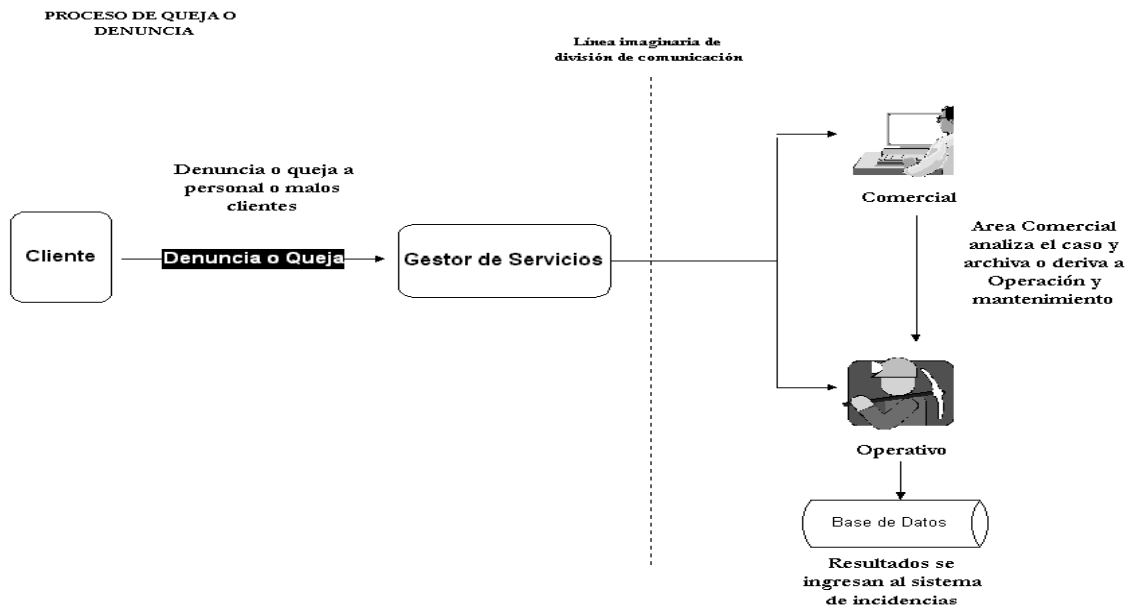
Queja y denuncia: Se origina a través de una llamada telefónica anónima donde se muestra el malestar ante un trabajador o funcionario de la empresa por cometer negligencia en la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado o involucrase en actos dolosos contra los clientes de Sedapal o la propia empresa.

Se inicia el registro cuando el cliente notifica el suceso ante el gestor de Servicios quien ingresara al sistema para que las áreas de operación y mantenimiento o comercial actúen sobre el caso

expuesto. Por lo general, el cliente –denunciante- no tiene una respuesta formal de su denuncia o queja. Asimismo, el cliente no insiste en saber que ha sucedido con el hecho denunciado. Básicamente se presenta una situación informativa. Si observamos el proceso comunicacional no existe una retroalimentación hacia el cliente sobre lo denunciado. Esto conlleva a que la empresa pierda credibilidad ante sus clientes.

Es importante que cuando se reciba una queja, esta se analice, investigue y tenga una carta de disculpas al cliente y una explicación de lo sucedido y las acciones a tomar. En el caso de Sedapal, en su mayoría la queja queda en el proceso de verificación. Los casos que son expuestos en los medios de comunicación son los que realmente son atendidos con prioridad y se brindan las explicaciones necesarias.

A continuación se detalla el proceso de denuncia o queja:



2.4.4.2.2 Infomóvil.

La gestión de atención al cliente se inicia cuando la empresa destina a las unidades móviles a sectores donde la institución desarrolla trabajos operativos, educación sanitaria o donde la distancia de la agencia es considerable frente a la ubicación del cliente.

Los Gestores interactúan con los clientes de Sedapal brindando información sobre los productos y servicios que presta, resuelven las controversias presentadas en la ejecución de obras.

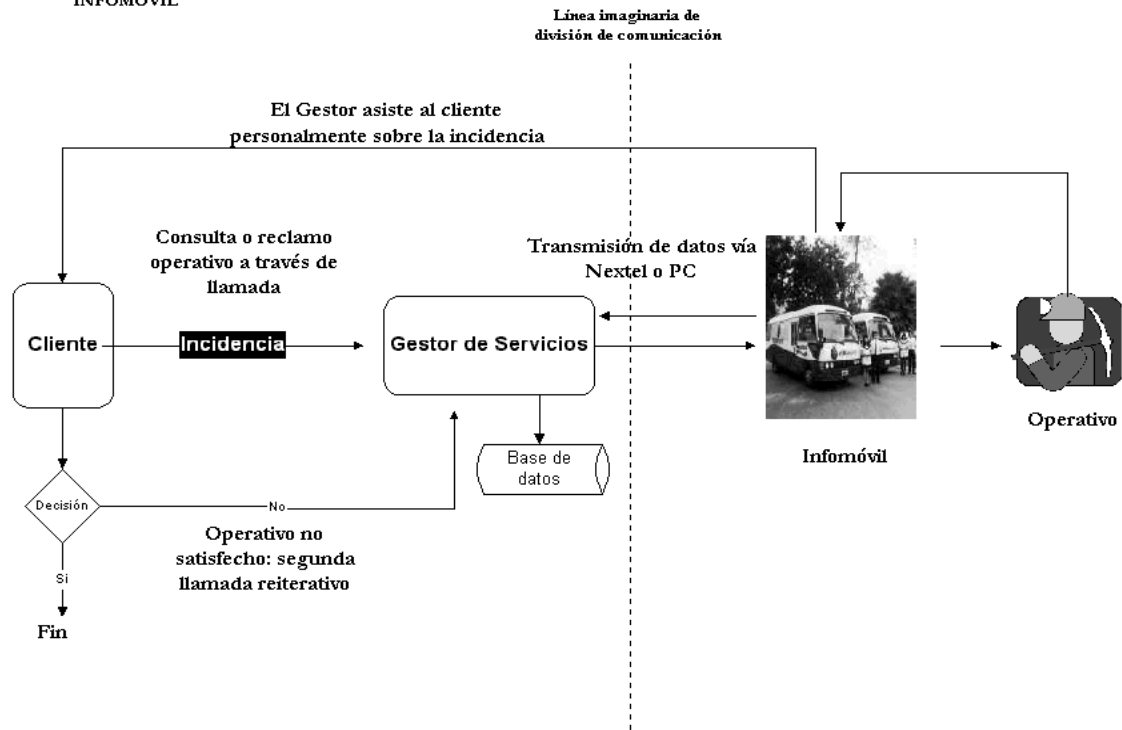
También, los clientes efectúan llamadas quejándose de una mala instalación o problema de desabastecimiento ocasionado por alguna obra. El Gestor se dirige a la zona del problema para coordinar con las empresas contratistas la solución. Asimismo, se recoge información de campo que servirá para actualizar múltiples informaciones del sistema comercial.

En este nivel hay una comunicación fluida y constante con el cliente debido a que se mantiene un contacto permanente, se puede verificar la solución a sus problemas y que efectos han causado los mensajes. A diferencia de los otros servicios expuestos, la asistencia de Infomóvil es presencial y eso conlleva a que hay un trato más directo y cordial. Es en este punto que hay transmisión de sensaciones y emociones que nos permite tener mayor amplitud sobre la aceptación de Sedapal como empresa. El contacto face to face es clave en la comunicación.

Por ser un sistema de comunicación innovador se ha dotado a las unidades de tecnología para la comunicación en tiempo real: equipos de comunicación, transmisión de datos, computadoras, por ejemplo.

A continuación se observará el sistema de atención e interacción de los gestores en la unidad Infomóvil:

PROCESO DE ATENCION
INFOMOVIL



El proceso de comunicación se inicia cuando el cliente llama al Gestor a través del servicio Aquafono por un incidente operativo o asesoría comercial. El gestor ingresa en una base de datos e informa a las unidades Infomóvil –Nextel o base de datos en PC- sobre las consultas o problemas. A su vez el personal contratista revisa, evalúa y resuelve el caso.

El personal de Infomóvil confirma la solución del problema e informa al cliente (cabe resaltar que el Gestor de Servicios realiza labor de seguimiento en campo sobre los casos)

En el caso de información sobre los servicios, los gestores se reúnen con la población para tratar los temas relacionados al servicio de agua potable y alcantarillado.

Si a pesar de las acciones no son suficientes o son insatisfactorias, el cliente vuelve a establecer un nuevo contacto para reiterar el problema.

2.4.4.2.3 Oficina comercial virtual.

El proceso de atención al cliente se inicia cuando el cliente de Sedapal ingresa a la página: <http://www.sedapal.com.pe/> y solicita su acceso a la Oficina Comercial Virtual. El gestor de servicios de la OCV efectúa una llamada telefónica para validar la autenticidad de los datos y enviar por correo electrónico el usuario y su clave de acceso.

Las opciones que tiene el cliente luego de obtener su clave de acceso son:

- Facturación (recibo, montos y detalle)
- Información de medidores y lecturas.
- Lugares de pago.
- Procedimiento de reclamaciones.
- Información general del suministro.
- Información histórica.

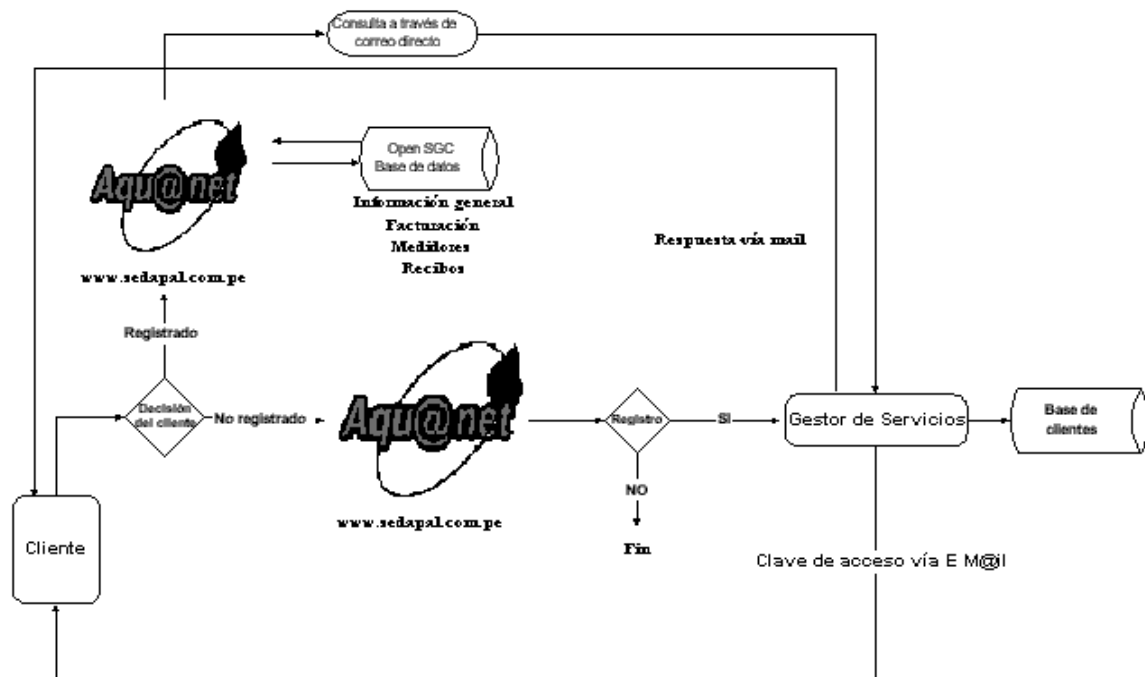
Asimismo, en el portal existe un correo directo para efectuar consultas diversas sobre el servicio y la empresa.

Los correos son resueltos durante el día o a más tardar dentro de las 24 horas siguientes en caso que se haga consultas a otras áreas. Si un cliente requiere ingresar un reclamo, se procede a devolver la llamada para indicar el procedimiento o trámite, así como precisar si se trata de una reconsideración o apelación.

Si es un reclamo en primera instancia se registra en el sistema Open SGC y se le brinda la información para su formalización.

A continuación detallaremos como se efectúa el proceso:

PROCESO DEL SERVICIO
AQUANET



El proceso se inicia cuando el cliente visita la página de la empresa Sedapal. En ese momento si es cliente registrado interactúa con la página (información general, saldos, cuentas, lecturas, etc) puede acceder a múltiples consultas sobre la empresa y sus servicios a través del correo directo. Las consultas son contestadas por medio de correo electrónico.

Si aún no es cliente de Aquanet, el usuario tiene la opción de no registrarse y ahí culmina el proceso pero si decide a inscribirse, llena la solicitud que es acogida por Gestor de Servicios para la validación de identidad.

Una vez confirmado los datos por medio de llamada, se envía por mail la clave de acceso a través de una carta de bienvenida.

Los clientes son registrados en una base de datos de clientes de la OCV que son evaluados periódicamente para efectos de campañas de actualización de datos o envíos de información de programas de restricciones de servicio programadas por medio de correo electrónico.

Como se ha establecido un contacto previo, los clientes de Sedapal tienen una puerta abierta para efectuar sus consultas diversas e interactúan siendo un medio eficaz y económico, brindando la posibilidad de un medio de comunicación externo y fluido.

2.4.4.2.4 Telemarketing.

El servicio de Telemarketing se inicia a partir de la llamada telefónica de un Gestor de Servicios a los Clientes Especiales (Grandes Consumidores de la red de agua potable y descarga de desagüe) cuyas deudas fluctúan en un rango de morosidad de 01 a 05 meses. Dependiendo del grado de deuda, se aplican técnicas y estrategias para la cobranza administrativa.

Para efectuar el servicio de cobranza telefónica se planteó la siguiente estrategia:

Clientes de 1 a 2 meses de deuda:

- Recordarles que tienen uno o dos recibos para vencerse o vencidos, y que se va a proceder al corte del servicio de agua si no cancelan pronto (dar un plazo de 4 días útiles)
- Si luego de analizar el estado del suministro, alguno de estos clientes ya tiene un convenio de pago, tener en cuenta que se le puede cortar por una cuota impaga o atrasada; además si quieren un nuevo financiamiento, deben acercarse a la oficina de Clientes Especiales.
- Se dispone a ofrecerles facilidades de pago.
- Pueden pagar por lo menos 1 de los recibos para evitar el corte.
- Ofrecer servicios alternos como Sedapal en su Hogar, Aquanet, Cargo en Cuenta.
- Actualizar los datos de los clientes teniendo una agenda con los teléfonos de los clientes, fax, e-mail, persona de contacto, número de RUC.

Para los Clientes de 3 a 5 meses de deuda:

- Indicar la deuda acumulada.

- Invitar a regularizar sus adeudos mediante una línea de financiamiento con incentivos por pago puntual de las cuotas en su fecha de vencimiento.
- Si tiene un convenio, incentivar a regularizar las cuotas atrasadas, o en su defecto si quieren hacer otro financiamiento deben acercarse a la oficina de Clientes Especiales.
- Señalar que si paga al contado la deuda capital, los intereses y moras serán anuladas.
- Informar que se acerquen a la Av. Venezuela 812 Breña, Área de Cobranzas con el Sr. Rafael Noya y Dimas Aquino, para que puedan cancelar con las facilidades ofrecidas.
- Informar que de no acercarse en un plazo de 5 días hábiles, se procederá al retiro de la conexión de agua, e iniciar las acciones judiciales para el cobro de la deuda contraída, además de comunicar notarialmente la ejecución de la obturación del desagüe con la respectiva comunicación a las autoridades respectivas (Digesa y Ministerio Público).
- Ofrecerles otros servicios, como el de Sedapal en su Hogar, Aquanet, Cargo en Cuenta siempre y cuando hayan regularizado sus deudas.
- Tener una agenda de los teléfonos de nuestros clientes, fax, e-mail, persona de contacto, número de RUC.

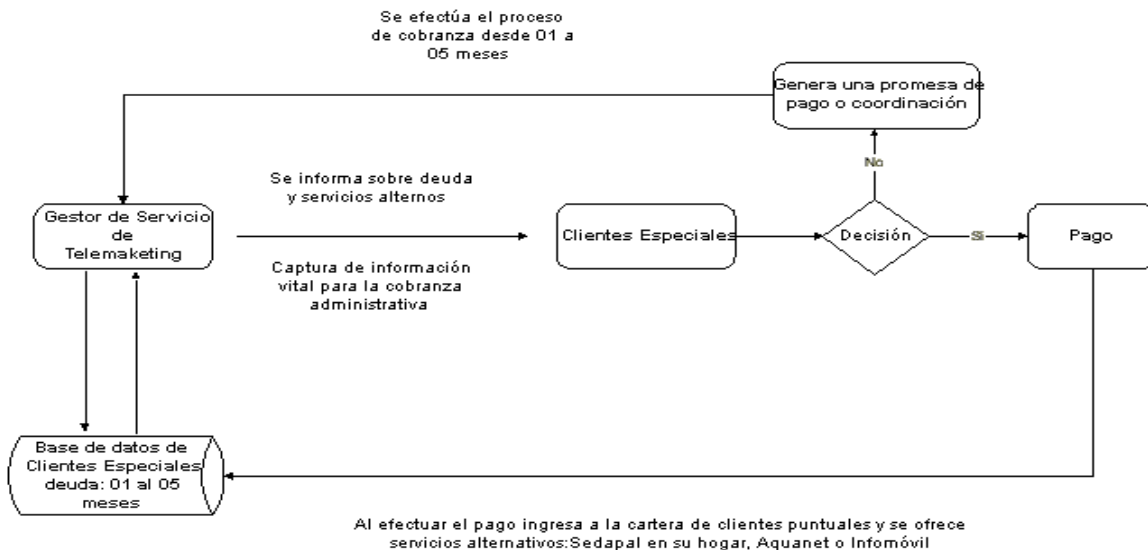
Relacionando la propuesta de gestión de cobranza del servicio Telemarketing con el sistema de comunicación, podemos señalar que esta se inicia cuando el Gestor de Servicios efectúa la llamada a la empresa de acuerdo a la clasificación de la deuda. Una vez establecida la conversación, se dará el mensaje esperando obtener un efecto positivo (acuerdo de pago o compromiso) o un resultado negativo (oposición al pago o motivo del no pago)

La comunicación es fluida mientras el receptor lo permita o deficiente cuando se evada la comunicación. En algunos casos, el feedback se corrobora cuando el representante de la empresa deudora llama al servicio de Telemarketing a comprometerse al pago o esta interesado en algún servicio. Un efecto adicional positivo es cuando las empresas llaman solicitando o indagando

sobre los servicios colaterales como Cargo en Cuenta, Aquanet o Sedapal, servicios gratuitos para los Grandes Clientes siempre y cuando asuman su deuda y se observe en el flujo de pagos.

Hay que precisar que los servicios de Telemarketing o Comunicación Externa se refieren básicamente a la colocación de productos y servicios, fidelización de clientes y trabajos especiales en la cual no tiene que ver la cobranza. Para este servicio debe crearse la unidad de Cobranza Administrativa cuya función es precisamente recuperar la cartera deteriorada. En Sedapal y específicamente el grupo funcional Aquafono - Infomóvil existe una errónea denominación al servicio que se presta.

A continuación se podrá observar el proceso de comunicación en el servicio de Telemarketing:



CAPITULO III

ANALISIS DEL PROBLEMA

Los nuevos servicios de atención al cliente de Sedapal, grupo funcional Aquafono – Infomóvil fueron creados por la necesidad de cubrir la atención de los usuarios, pues sus altas demandas de atención en oficinas generaron insatisfacción a sus clientes. Esta coyuntura, originó que la creación de los mencionados servicios y su desarrollo sean empíricos (hasta el momento no existe un sustento teórico, planeamiento, focus Group o entrevistas) Por lo tanto, se plantea un problema teórico; es decir, definir qué son los nuevos servicios de atención al cliente en una organización como Sedapal, cuál es el análisis del proceso comunicativo que se realiza en cada nuevo servicio y qué papel desempeña dentro de la organización.

Asimismo, se plantea un problema organizacional dentro de los nuevos servicios de atención al cliente. Para analizar la situación, se verificó la estructura organizacional interna, así como las funciones, las necesidades de sus miembros y el grado de satisfacción de las labores que desempeña.

Por último, se examina el problema de la comunicación en cada variante de las nuevas formas de comunicación externa presentes en Sedapal.

3.1. Problema teórico.

3.1.1 Los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal y su entorno.

Siendo los nuevos servicios de atención al cliente una variante de comunicación externa dentro de las empresas de servicio como Sedapal (propuesta que fue explicada y sustentada en capítulos anteriores) es importante hacer mención cómo se considera la definición de cada servicio prestado y mostrar su simplicidad con que es percibida por las Jefaturas y Gerencias de la empresa Sedapal de una estructura compleja y dinámica.

Se ha descrito que los nuevos servicios de atención al cliente de la empresa Sedapal son los siguientes:

Call Center: Central de atención telefónica cuyo objetivo es brindar información y atender requerimientos de los clientes de Sedapal.

De acuerdo a los planteamientos señalados, un call center es más que una central de información o atención de requerimientos comerciales u operativos. El elemento fundamental es la información que fluye cotidianamente, que es la materia prima que debe ser asimilada, procesada y reutilizada para la empresa y sus clientes.

El empirismo, la falta de diseño y estructuración adecuada ha llevado a los creadores del Call Center Aquafono, concebir estos servicios de atención al cliente a ser un simple sistema de contactos sin un sentido humanístico, solo remitido a un nivel cuantitativo.

La información como datos del titular del suministro, teléfonos, e mails y otros son almacenados y desperdiciados sin dar el uso adecuado para el beneficio de la empresa.

El call center debe ser diseñado para recibir gran cantidad de llamadas, procesar la información, utilizar la que es vital y brindar respuesta ante los planteamientos que efectúa el cliente. La información reutilizada servirá para efectuar el feedback y mejorar la gestión, Este último

comentario se deja de lado debido a que por el sentido de operatividad que se le da a Aquafono no se realiza este tipo de acciones; es decir, se sacrifica cantidad por calidad.

Como su actividad se simplifica a ámbitos cuantitativos más no cualitativos, la estructura del servicio, la definición –como se ha podido apreciar- el esquema de trabajo va ser de índole operativo y la percepción del cliente interno y externo no es de la mejor.

La propuesta para definir el call center Aquafono es el siguiente: es un medio de comunicación externo moderno y rápido donde el cliente de Sedapal interactúan las 24 horas recibiendo y brindando información vital para la empresa para su desarrollo y mejoramiento de la gestión.

La información que recibe es analizada y distribuida en las áreas correspondientes para reutilizarla para beneficio de sus clientes y propios.

Como medio de comunicación externa debe reportar sus acciones al área de Relaciones Públicas. Actualmente, reporta a la Gerencia Comercial.

Es importante mencionar que son pocos los call centers operativos. Sedapal, como empresa estratégica de abastecimiento, debe pasar a un nuevo sistema de comunicación moderna; es decir, debe transformar su call center en un contact center a fin que las interacciones o comunicaciones con los clientes sean abordadas en tres frentes: voz, chat y mail. Esto conllevará a que se establezca una mejor relación cliente - empresa, la información será un insumo en el sistema de comunicación y los clientes y asesores intercambien sensaciones, percepciones, estados de ánimo y sobre todo un buen servicio que mejore la calidad de vida de la ciudadanía limeña y deje a Sedapal a la vanguardia de los centro de contacto de Sudamérica.

Infomóvil: Son oficinas móviles que tienen como objetivo otorgar información de manera directa a los clientes, relacionada con su servicio y la empresa (medición, facturación, fugas, requisitos, reclamos y orientación con relación al servicio)

En el caso del servicio Infomóvil, no se ha aprovechado su potencial. Es usado como un nexo más entre el cliente y la empresa solo cuando haya situaciones de conflicto entre Sedapal y sus clientes, por ejemplo: instalación masiva de medidores, zonas de alta facturación o conexiones clandestinas. Su trabajo es limitado.

El Infomóvil, por sus características, debe ser un medio de comunicación con el fin de consolidar la imagen de la empresa; pues por su movilidad, puede desplazarse a las zonas administradas por Sedapal para llevar información, recabar datos, promover la presencia de la empresa donde no hay oficinas ni representantes de Sedapal y prestar servicios de asesoría u orientación referida al servicio de agua potable y alcantarillado ejerciendo un papel educador en la ciudadanía.

El problema es que se concibe al servicio como un sistema de apoyo a inconvenientes que se presentan en trabajos operativos. Son limitadas las acciones por iniciativa propia de servicio y educación a la comunidad.

La información que se obtiene no es utilizada adecuadamente o se pierde debido a que no está definido a que área o en qué puede ser reutilizada.

La propuesta para definir el servicio de Infomóvil es el siguiente: es un medio de comunicación externo moderno y rápido donde los clientes de Sedapal interactúan recibiendo y brindando información vital para la empresa para su desarrollo y mejoramiento de la gestión. El fin de Infomóvil es de establecer vínculos con la población a fin de acercar la empresa Sedapal a las zonas alejadas y fomentar una imagen positiva ante la sociedad.

La información que recibe es analizada y distribuida en las áreas correspondientes para reutilizarla para beneficio de sus clientes y propios.

Como medio de comunicación externa debe reportar sus acciones al área de Relaciones Públicas, interactuar e intercambiar información con el call center.

Oficina comercial virtual: Es un servicio interactivo en entorno web donde el cliente puede obtener información del servicio de agua e incluso pueden efectuarse consultas a través del correo electrónico.

Este sistema de atención al cliente fue creado con grandes innovaciones tanto tecnológicas como de comunicación. Con el transcurrir del tiempo y las trabas ocasionadas por el ámbito legal de la prestación de servicios de agua potable hicieron que el portal de Sedapal – Aquanet- sea solo un sistema de información externo.

Anteriormente, la OCV tuvo las opciones como ingreso de requerimientos, reclamos o denuncias; sin embargo, fueron deshabilitados por la carencia de un marco legal adecuado. Esta anulación, conllevó a que los clientes de Sedapal disminuyan sus contactos a través de la página web y por lo tanto se perdió información vital.

A pesar de esta coyuntura, se realizó una campaña de actualización de datos donde se pudo verificar la real capacidad operativa de afiliación y repuesta.

Pero como otros servicios, el ingreso de información es abundante y rico, sutil de ser analizada y crear nuevos productos y servicios a los clientes pero la falta de criterio hace que no sea utilizado de manera adecuada.

Como medio interactivo es complejo por lo tanto enmarcarlo como una unidad es un craso error por parte de la organización Sedapal.

La propuesta para definir el servicio de oficina Comercial Virtual es el siguiente: es un medio de comunicación externo moderno y rápido donde los clientes de Sedapal interactúan recibiendo y brindando información vital para la empresa para su desarrollo y mejoramiento de la gestión.

La información que recibe es analizada y distribuida en las áreas correspondientes para reutilizarla para beneficio de sus clientes y propios.

Como medio de comunicación externa debe reportar sus acciones al área de Relaciones Públicas, interactuar e intercambiar información con el call center e Infomóvil.

Asimismo, se debe redefinir las opciones que brinda hacia el cliente; es decir, que se transforme en un canal de comunicación efectivo, interactivo las 24 horas donde un asesor represente a la empresa ante cualquier consulta o requerimiento de nuestros clientes.

Telemarketing: sistema de interrelación entre cliente y empresa a través de llamadas o mails para recabar información relevante, brindar servicio personalizado sobre diversos aspectos del suministro de agua y el uso de la red de alcantarillado (cobranza administrativa, facturación, deudas, ofrecimiento de servicios, beneficios y otros)

Telemarketing tuvo su génesis, como todo servicio creado en Sedapal, para salvar de situaciones inmanejables en el área de Atención al cliente de Altos Consumidores o Grandes Clientes y la deficiente gestión del área Comercial. A pesar de ello, las personas que llevaron a cabo el proyecto, y luego el servicio, propusieron que no solo se llame al cliente sino que se recoja información importante para Sedapal y el cliente. Esta información, es analizada por el servicio de Telemarketing y reutilizada por el área de Clientes Especiales para proponer nuevos servicios y alternativas a sus necesidades.

Es en ese momento, que se sumó el contacto telefónico la interrelación vía correo electrónico dándose un fluido sistema de comunicación donde el feedback es importante.

A pesar de esta innovación, la administración de los nuevos servicios y las gerencias se muestran contrarias a la percepción del servicio, existiendo una disputa en observar al sistema como un ente operativo, más no de gestión y comunicación.

La propuesta para definir el servicio de Telemarketing es el siguiente: es un medio de comunicación externo moderno y rápido donde los clientes de Sedapal interactúan recibiendo y brindando información vital mutua para la empresa, su desarrollo y mejoramiento en la gestión.

La información que recibe es analizada y distribuida en las áreas correspondientes para reutilizarla para beneficio de sus clientes y propios.

Como medio de comunicación externa debe reportar sus acciones al área de Relaciones Públicas, interactuar e intercambiar información con el call center, Infomóvil y Oficina Comercial Virtual. Sus actividades deben estar orientadas a la venta de conexiones y servicios. La actividad de cobranza debe estar orientada en un nuevo equipo: Cobranzas. Por las características e infraestructura no se está usando adecuadamente los recursos con que cuenta Sedapal para este servicio. Requiere un cambio de sentido inmediatamente.

El aporte de la experiencia profesional sumado a la información teórica planteada nos permite indicar que los nuevos servicios de atención al cliente de Sedapal; es decir, Aquafono, Aquanet, Infomóvil, Telemarketing y Oficina Comercial Virtual, son subsistemas de comunicación dentro de la empresa Sedapal que se dedica a funciones de comunicación interna y externa con el fin de obtener, reutilizar y distribuir la información vital proporcionada por el entorno para mejorar la gestión de la organización y el beneficio de sus clientes.

3.1.2 Comunicación externa y los nuevos servicios de atención al cliente.

De acuerdo a la propuesta planteada por Kreps en capítulos anteriores, se ha señalado que la comunicación externa está compuesta por Relaciones Públicas, Marketing, Publicidad y Propaganda.

De acuerdo a la experiencia profesional, las empresas de servicio, hoy en día, dan una importancia estratégica a la comunicación, se convierte en un instrumento de calidad. Ya no es suficiente mantener un departamento de Relaciones Públicas, Marketing o Publicidad. Se requiere de un sistema innovador o rediseñar las formas de comunicación externa habituales para la obtención,

análisis y utilización de la información que ingrese a la empresa para su bienestar propio y de sus clientes.

Toda institución debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación interno y externo que dinamice los procesos que en el ámbito interno fortalecen la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

En el ámbito interno, se ha procedido a crear un sistema de comunicación a través de intranet, que es un servicio de comunicación que facilita la información a todos los componentes de la empresa. Dicha herramienta, no tiene un desarrollo adecuado debido a que no hay un grupo de personas especializadas en su desarrollo y mantenimiento.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o el no uso adecuado de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, lo cual imposibilita la verdadera interacción en el ámbito interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

A pesar de las carencias planteadas en el ámbito interno, se creó un sistema operativo innovador de atención al cliente. Inicialmente planteado como un sistema de comunicación externa. Posteriormente, fue decayendo en un sistema operativo.

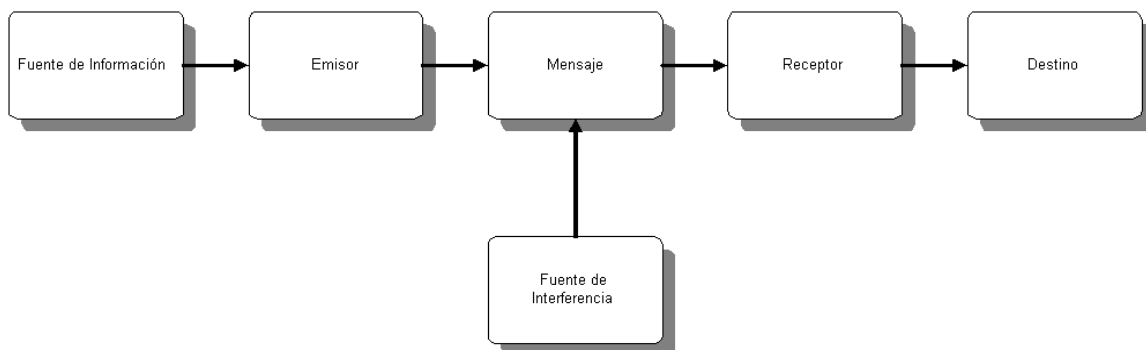
Al revisar la bibliografía sobre los tipos o variantes de comunicación externa, nos encontramos con el dilema que estos sistemas creados en la empresa Sedapal no están considerados como expresiones de comunicación externa, sólo encontramos definiciones en el ámbito administrativo referentes a servicio o gestión de atención al cliente.

Observar a los nuevos servicios de atención al cliente de Sedapal desde esta perspectiva y confrontando con la realidad nos encontramos que a pesar de ser simples sistemas de atención a

primera instancia son subsistemas de comunicación internas dentro de un sistema de comunicación macro externa en Sedapal.

Para llegar a dicha percepción debemos mencionar cómo se concebía en un principio el flujo de atención al cliente en Sedapal. Para comprender esta perspectiva, se debe tomar como referencia la definición y proceso clásico de la comunicación. Para ello, se tomará como modelo la teoría planteada en 1949 por Claude E. Shannon y Warren Weaver.

Este modelo de información tiene cuatro elementos: una fuente de información, que cuenta con un número más o menos importante de mensajes que ha de comunicar; un transmisor o emisor que puede transformar los mensajes en señal para recuperar el mensaje iniciado, un punto de destino o receptor, que puede ser una persona o un soporte físico, al cual va destinado en principio el mensaje y la interferencia como cualquier cosa añadida a la señal entre su transmisión y su recepción.



Entre los problemas que puedan generarse en el proceso mismo dado por la interferencia, Shannon y Weaver delimitan tres niveles de problemas:

Problemas Técnicos:

Se refieren a la exactitud con que pueden ser transmitidos los símbolos de la comunicación a través de los canales adecuados y bajo el sistema de signos apropiados.

Problemas Semánticos: Se refieren a la coherencia existente entre lo que se transmite y lo que se desea transmitir.

Problemas de Efectividad: Se refieren a la coherencia entre las intenciones del emisor y la conducta del receptor.

Estos tres problemas precisan los mecanismos mediante los cuales se alcanza la eficiencia en el proceso comunicativo.

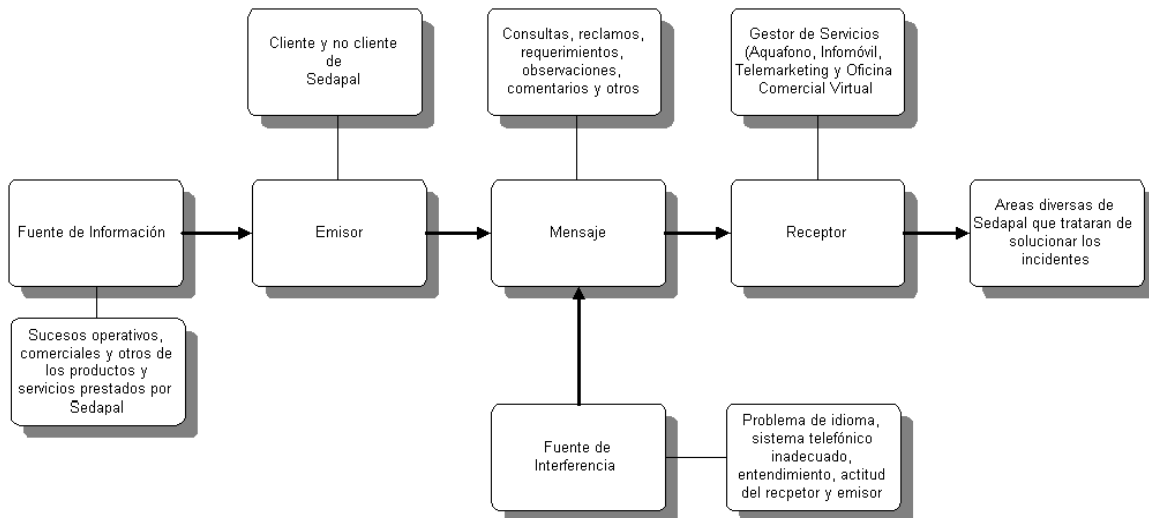
Trasladando a la experiencia y conceptualizando, señalamos que los clientes de la empresa Sedapal son una fuente de información constante con mensajes que ha de comunicar por ejemplo: cuestionamientos en la facturación, consultas comerciales generales, percepción de los servicios prestados, deficiencias operativas, sugerencias y observaciones. El emisor, cliente de Sedapal, puede transformar los mensajes en señal y transmitirlos a un receptor que puede ser una persona o soporte físico. En el caso de los nuevos servicios de atención al cliente de Sedapal se transmite las incidencias a un Gestor de Servicios (caso Aquafono, Telemarketing e Infomóvil) y un soporte físico con relación a la Oficina Comercial Virtual.

Los mensajes son principalmente sobre requerimientos, consultas, reclamos y en menor proporción observaciones y sugerencias que son asimiladas por los Gestores de Servicio.

A su vez, los gestores de acuerdo a parámetros y criterios resuelven o proponen soluciones los casos presentados derivando las incidencias operativas, los reclamos comerciales a los Centros de Servicios (áreas comerciales u operativas respectivamente). En el caso de sugerencias y observaciones quedan a criterio la forma y modo de gestionar los mismos.

Aquí podemos comprobar que los nuevos sistemas de atención al cliente de Sedapal caen en un concepto básico de comunicación, mecánico de derivar información en forma lineal sin respuesta o feedback.

A continuación, verificaremos en un cuadro el proceso de gestión de atención al cliente de los nuevos servicios de Sedapal en el ámbito de la propuesta de Shannon y Weaver.



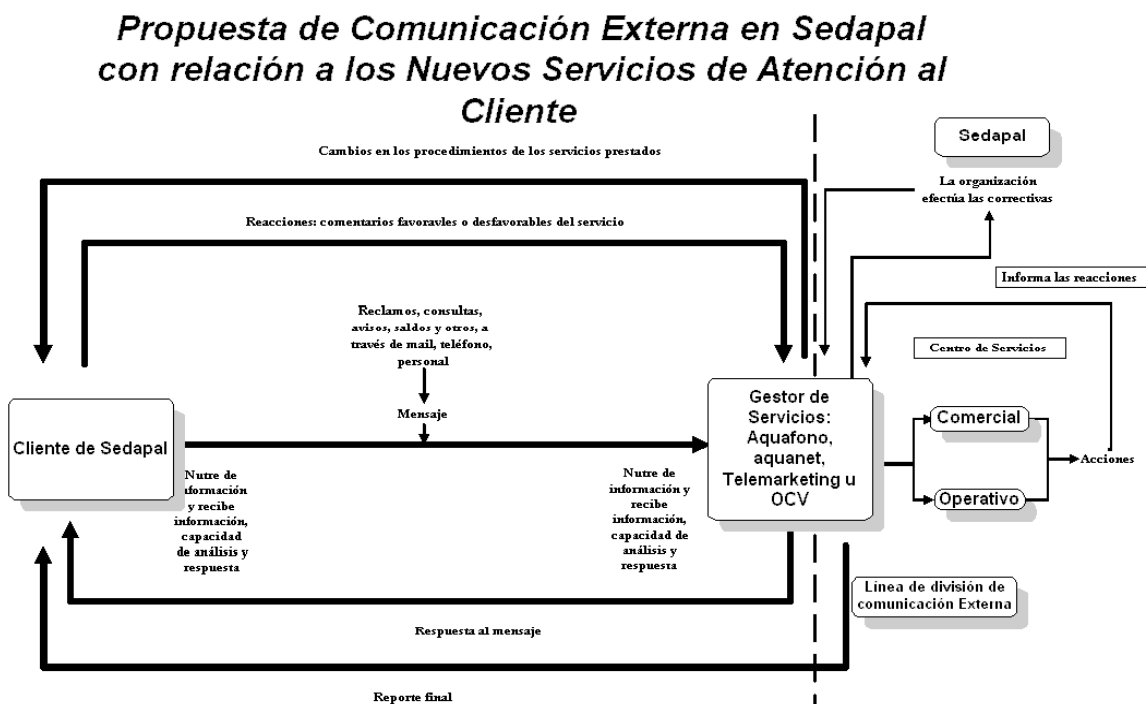
La propuesta de comunicación externa que se plantea teniendo como base la experiencia profesional, lo mencionado por Kreps sobre la comunicación (“la comunicación humana es un proceso dinámico y continuo, está ligada al contexto y es irreversible, es un proceso de negociación”) e integrando a las definiciones expuestas como qué es el servicio (“el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico”) y qué es atención al cliente (la atención al cliente es una secuencia de actividades que relaciona la empresa con el cliente, originando una relación) estamos en capacidad de proponer lo siguiente: los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal (Aquafono, Infomóvil, Telemarketing y Oficina Comercial Virtual) son sistemas de comunicación externa.

Un cliente al adquirir un producto o servicio establece una relación de atención al cliente. Para que se efectúe esta relación en forma clara y concreta, debe existir una comunicación; es decir, que tanto el empleado (en el caso de Sedapal, el Gestor de Servicios) y el cliente tenga la capacidad de recibir y dar información, establecer satisfacción mutua, análisis de los mensajes y retroalimentación continua (no basta que el cliente reporte una incidencia operativa, comercial, sugerencias u observaciones muchas veces el personal de campo, áreas comerciales o gestores no

dan respuestas de los problemas) La idea es que la información planteada se analice y reutilice para el bienestar del cliente y la organización. Por ejemplo, el Gestor de Servicios, a través de un medio electrónico, brinde respuesta al reclamo, sugerencias u observación. Asimismo, estaría en capacidad de retornar la llamada y verificar la conformidad del trabajo (a través de un sistema de llamadas automáticas)

En ambos casos, se debe monitorear las reacciones que tienen nuestros mensajes o nuestras acciones. Si esto se cumple, se dará una comunicación efectiva y productiva; así como un nuevo enfoque a la atención al cliente.

A continuación observaremos en el gráfico la propuesta planteada.



3.2. Problema organizacional.

3.2.1. Ubicación de los nuevos servicios de atención al cliente dentro de la estructura de Sedapal.

Los nuevos servicios de atención al cliente de Sedapal (grupo funcional Aquafono – Infomóvil) se encuentran ubicados en el Equipo de Servicios y Clientes Especiales, que pertenece a la Gerencia Comercial. Como se ha señalado, el Equipo de Servicios y Clientes Especiales así como la Gerencia Comercial en Sedapal, brindan información comercial y operativa a los nuevos servicios de atención al cliente sobre los productos y servicios que Sedapal ofrece a sus clientes –internos y externos.

La información que otorgan a los nuevos servicios es de índole comercial; es decir, procedimientos y normas de atención a reclamos comerciales y operativos establecidos por la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (Sunass)

La interacción con la Gerencia Comercial es unidireccional, sólo hay participación compartida cuando ocurren visitas internas o externas, capacitación a entidades externas, cambios de administración o cuando se establece licitaciones para la compra de tecnología.

La relación con el Equipo Comercial es más fluido. Se establecen políticas de desarrollo de servicios, es decir, estrategias para los procedimientos internos, equipos, estrategias frente a problemas inusitados y capacitaciones.

Si queremos establecer o cambiar el sentido de los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal debemos cambiar la ubicación de los servicios prestados en la estructura del organigrama de la empresa Sedapal. Al estar ligados a una Gerencia que ve diseño y estrategia de venta y facturación observan al equipo por una unidad operativa de primer contacto sin darle la importancia adecuada. Como mencionamos anteriormente, cada variante de atención al cliente en Sedapal: Aquafono, Infomóvil, Oficina Comercial Virtual y Telemarketing son medios de

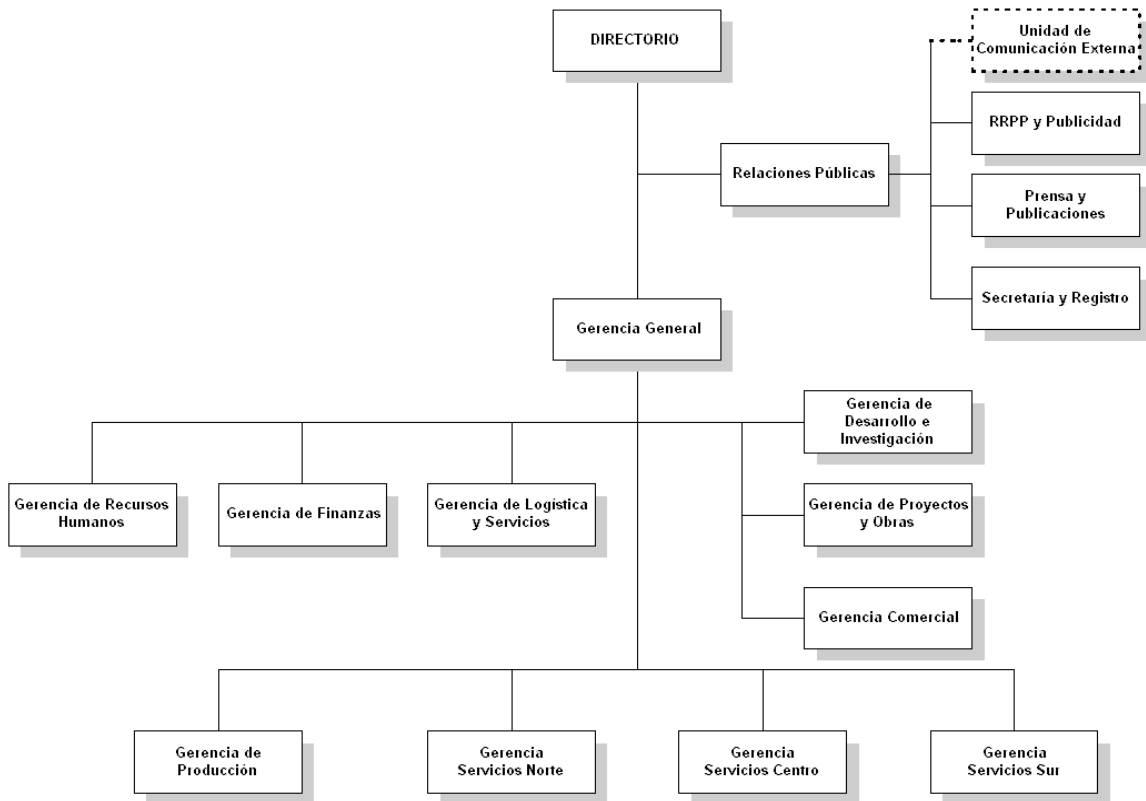
comunicación externa de Sedapal. Asimismo establecen funciones de comunicación interna. Para dicho cometido, debe establecer una relación de dependencia directa con el área de Relaciones Públicas de la empresa debido a la gran cantidad de información que se maneja y distribuye internamente y externamente; así mismo hay que analizar los mensajes que se brindan a los clientes, así como los efectos que ocasionan en la imagen corporativa y en la gestión de la empresa, porque lo que la empresa hace o desarrolla es lo que el cliente percibe y es el concepto que tiene de ella.

Recordemos que el área de Relaciones Públicas debe desarrollar las actividades de informar a la población utilizando las diversas técnicas de comunicación a través de los medios de comunicación así como propios, los objetivos, planes, programas, proyectos, acciones emergencias de la empresa.

Sin embargo, Relaciones Públicas sólo participa a través de su Gerente la señorita Hilda Abuid Nazal cuando hay un acontecimiento que afecte directamente la imagen de Sedapal (caso medidores instalados en mal estado, por ejemplo) o cortes de servicios por trabajos de envergadura. Así como participación en actividades protocolares en la inauguración de alguna obra de saneamiento por parte de Sedapal.

Lo que se propone, de acuerdo a la experiencia profesional, es que todos los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal pasen al área de Relaciones Públicas dependiendo directamente de la Gerencia de Relaciones Públicas y lleve el nombre (para efectos del organigrama) de Unidad de Comunicación Externa por las características expuestas con anterioridad.

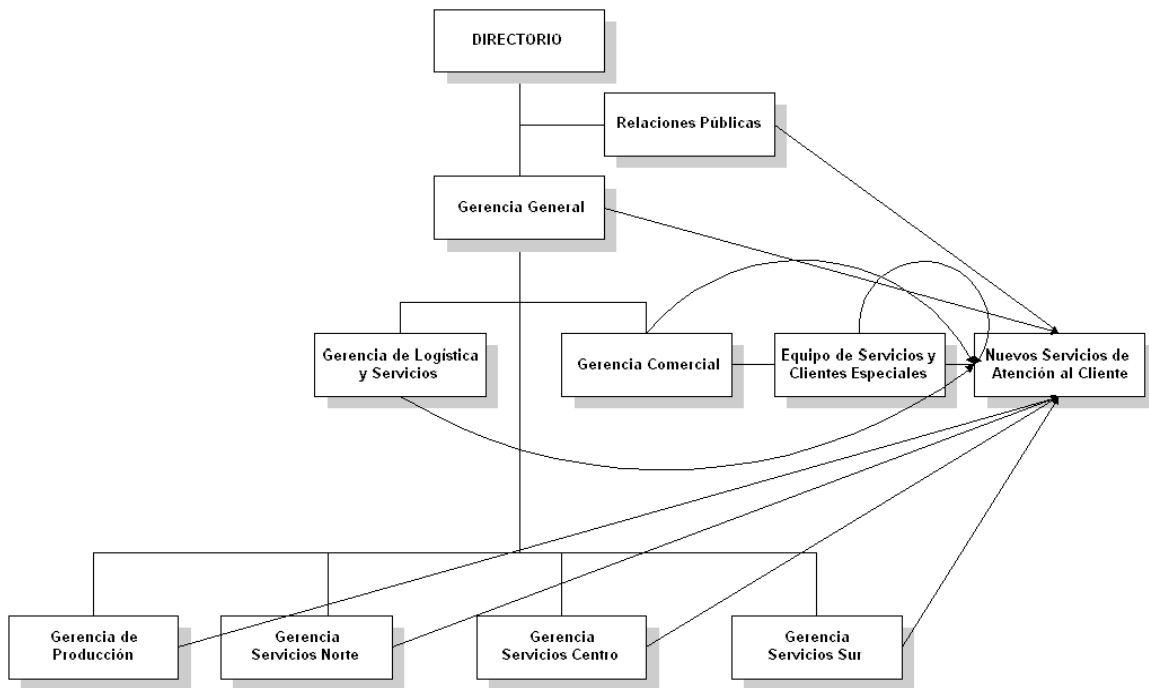
A continuación observaremos como en el organigrama General de Sedapal se ubica el área de Relaciones Públicas y a su vez el equipo de Comunicación Externa que engloba a los nuevos servicios de atención al cliente.



Es importante señalar que los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal (AquaFono, Infomóvil, Telemarketing y oficina Comercial Virtual) son nuevas formas de comunicación externa que establece el primer contacto entre el cliente y la empresa. Por lo tanto, el nivel de información así como los sistemas de información deben ser de una avanzada tecnología así como la distribución de la información para que su cometido y eficacia sea total.

El Equipo de Relaciones Públicas lleva en sí una denominación obsoleta, de acuerdo a las propuestas actuales toda empresa tiene la Gerencia de Imagen Institucional o Unidad de Comunicación Corporativa; por ello, se requiere redefinir este equipo a fin de poner anexas los nuevos servicios de atención al cliente como parte de los sistemas de comunicación externa en Sedapal.

A continuación observaremos un cuadro comparativo de cómo es el nivel de influencia actual de la organización Sedapal de las áreas que alimentan la información con los nuevos servicios de atención al cliente en y como sería un cambio propuesto.

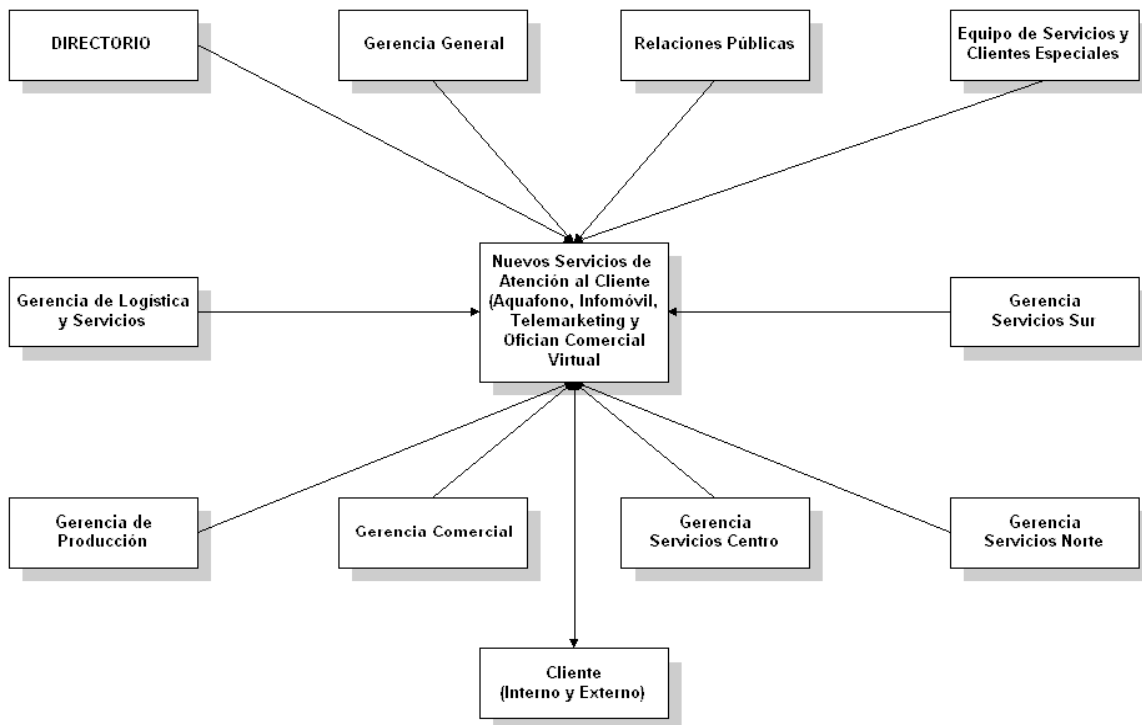


Como podemos apreciar, cada Gerencia y Equipo se encuentra alejado de los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal por lo que conlleva a que haya retraso en la gestión y distribución de información. Las necesidades y requerimientos no se presentan o comentan en tiempo real debido a su distanciamiento y al trámite administrativo obsoleto y tedioso de la organización.

Como toda institución del estado, tiene una organización grande y burocrática donde el papel impreso es el principal medio de información. El nivel de interacción con otras áreas es deficitario. Lo que se propone es que el nivel de influencia debe ser directo sin pasar por diversas áreas. Sin bien es cierto que se ha propuesto mover la ubicación de los nuevos servicios de atención al cliente de Sedapal al área de Relaciones Públicas (estructura actual) para que sea un ente que interactúe con el Directorio de la empresa y sea denominada “Unidad de Comunicación Externa”,

se debe romper el esquema rígido de Sedapal y colocar a esta unidad en el centro y que todas las áreas comprometidas tengan influencia directa sobre los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal. También es importante mencionar que la empresa debe invertir en tecnología que le permita a estos nuevos servicios de atención al cliente obtener la información en tiempo real y descartar el uso del papel como medio de transmisión de información.

A continuación observaremos como quedaría el nivel de influencia de la organización:

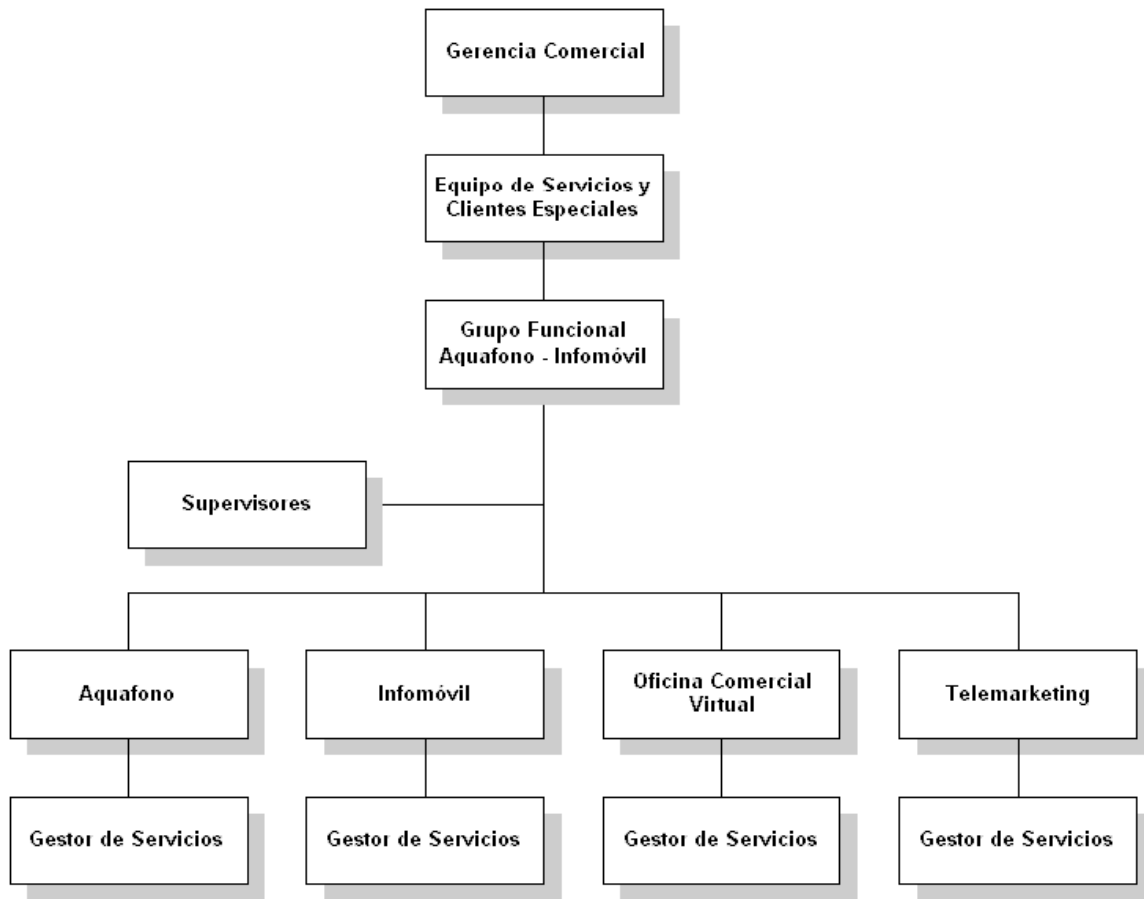


3.2.2. Estructura interna de los nuevos servicios de atención al cliente de Sedapal.

Los nuevos servicios de atención al cliente de Sedapal se encuentran ubicados dentro del Equipo de Servicios y Clientes Especiales con el nombre de grupo funcional Aquafono – Infomóvil, que a

su vez depende de la Gerencia Comercial. El grupo funcional Aquafono - Infomóvil está compuesto por 38 Gestores de Servicios, dos Supervisores (ambos grupos conformados por profesionales de diversas especialidades) y una Jefatura.

A continuación se detallará la estructura orgánica del servicio Aquafono y su ubicación dentro de la estructura de Sedapal:



De acuerdo al planteamiento teórico y a la experiencia profesional desarrollada en los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal podemos establecer que la organización interna del grupo funcional Aquafono – Infomóvil hay presencia de la organización explotador autoritario porque hay un alto grado de control por parte de la Jefatura del grupo funcional así como de la supervisión del servicio. Este tipo de organización, ha conllevado que la participación de sus

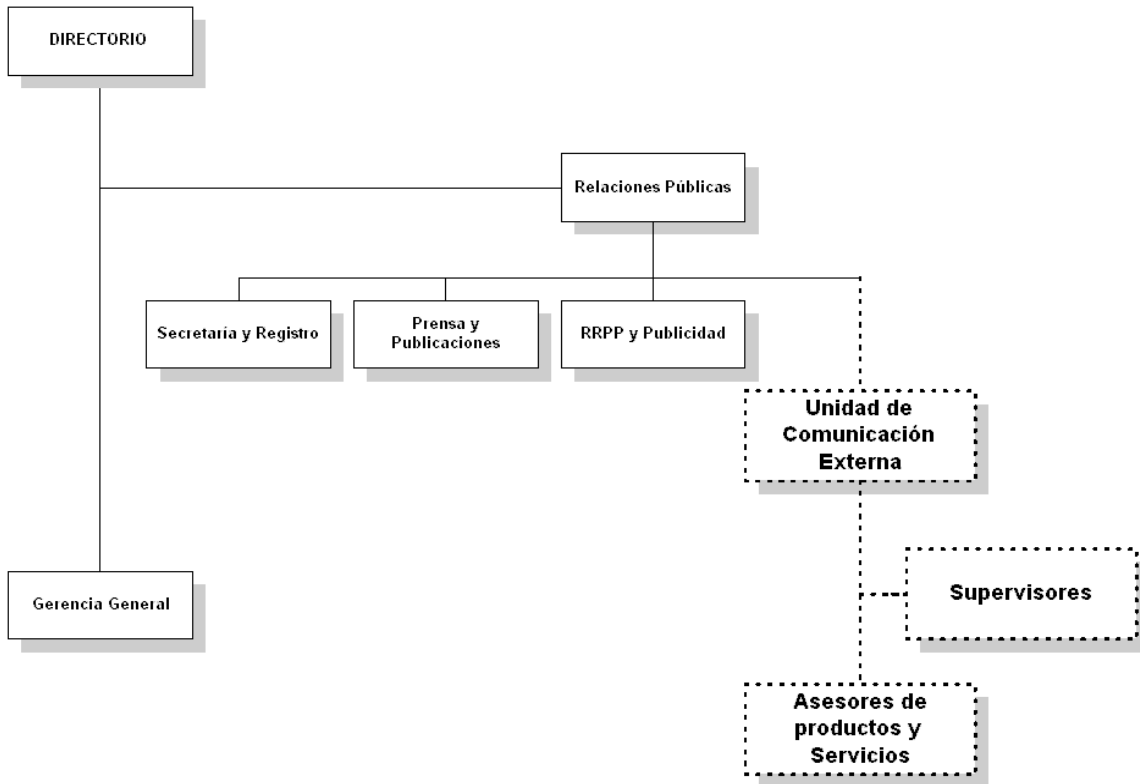
miembros (Gestores de Servicios) sea limitada en la planificación y en la toma de decisiones. Los profesionales que trabajan en el grupo funcional Aquafono – Infomóvil por sus características académicas están en constante investigación de la organización para que se efectúe propuestas de mejora y observaciones sobre los productos, servicios y procesos de Sedapal.

En ocasiones cuando un Gestor quiere mostrar su disconformidad con un proceso, está, es limitada por la Jefatura o Supervisión o simplemente no es tomada en cuenta. También ocurre el caso que si la idea o el planteamiento es bueno, se desarrolla pero el autor pasa desapercibido siendo las jefaturas los beneficiarios del logro.

Si el administrador del grupo funcional Aquafono – Infomóvil no introduce la participación continúa de los trabajadores, no fomenta la retroalimentación, no se nutre de ideas, la organización Sedapal desperdicia potencial humano para la innovación de procesos y servicios; a su vez, los Gestores se sentirán disminuidos por la falta de apertura de la organización.

La propuesta de cambio es pasar de una organización interna de explotador autoritario a la organización participativa donde se alienta al Gestor de Servicios a participar totalmente en el establecimiento de metas y en la toma de decisiones. Cuando se pase al esquema propuesto, la organización dependerá de la retroalimentación y las ideas que propongan los Gestores.

De acuerdo a lo propuesto estamos en la capacidad de esbozar una nueva estructura organizativa dentro de los nuevos servicios de atención al cliente:



Como podemos visualizar, se ha suprimido los nuevos sistemas propuestos de comunicación externa como Aquafono, Infomóvil, Oficina Comercial Virtual y Telemarketing debido a que se debe establecer una relación directa entre el administrador de la Unidad de Comunicación Externa y los Asesores de Productos y Servicios y la supervisión correspondiente. La parte de supervisión interactúa como un ente formador y facilitador de las labores de los Asesores de Productos y Servicios. En el próximo punto se explicará porqué se ha cambiado el nombre de Gestor de Servicios por Asesor de Productos y Servicios. Asimismo, la supresión de los nuevos servicios de atención al cliente en el organigrama interno no supone una reducción de subsistemas sino, un cambio en la organización interna; es decir, cada subsistema de comunicación externa será tomado como una habilidad que los Asesores de Productos y Servicios van adquirir con su desenvolvimiento en la empresa. Estas habilidades, serán compensadas con una estructura salarial de acuerdo a los avances de cada empleado.

3.2.3 El recurso humano: análisis de cargos, funciones y desempeño.

3.2.3.1 El recurso humano.

El recurso humano en los nuevos servicios de atención al cliente es de lo más diversos. La edad promedio de los Gestores de Servicio es de 23 años. El grado universitario de los gestores y la supervisión es superior (bachilleres, en su mayoría) de diversas áreas (Comunicación, Administración, Economía y otros) La Jefatura tiene un grado de instrucción secundaria completa. Para el presente Informe Profesional se aplicó encuestas de satisfacción así como nivel educativo y expectativas frente al trabajo. A continuación observaremos como está conformado el recurso humano en los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal.

El 88% del personal está conformado por personas que tienen estudios universitarios concluidos en las principales universidades del país. Un 10 % mantienen estudios técnicos y un 2% no tiene ninguna carrera. Lo contradictorio es que ese 2% lo representa la Jefatura de los servicios comentados, por lo tanto, la distancia en relación al nivel educativo es el principal problema entre la Jefatura y los Gestores. Este distanciamiento de conocimientos conlleva a problemas de índole informativo, formativo, interacción del personal, bagaje cultural, análisis y resolución de problemas y conflictos, por ejemplo. (Ver figuras 1 y 2)

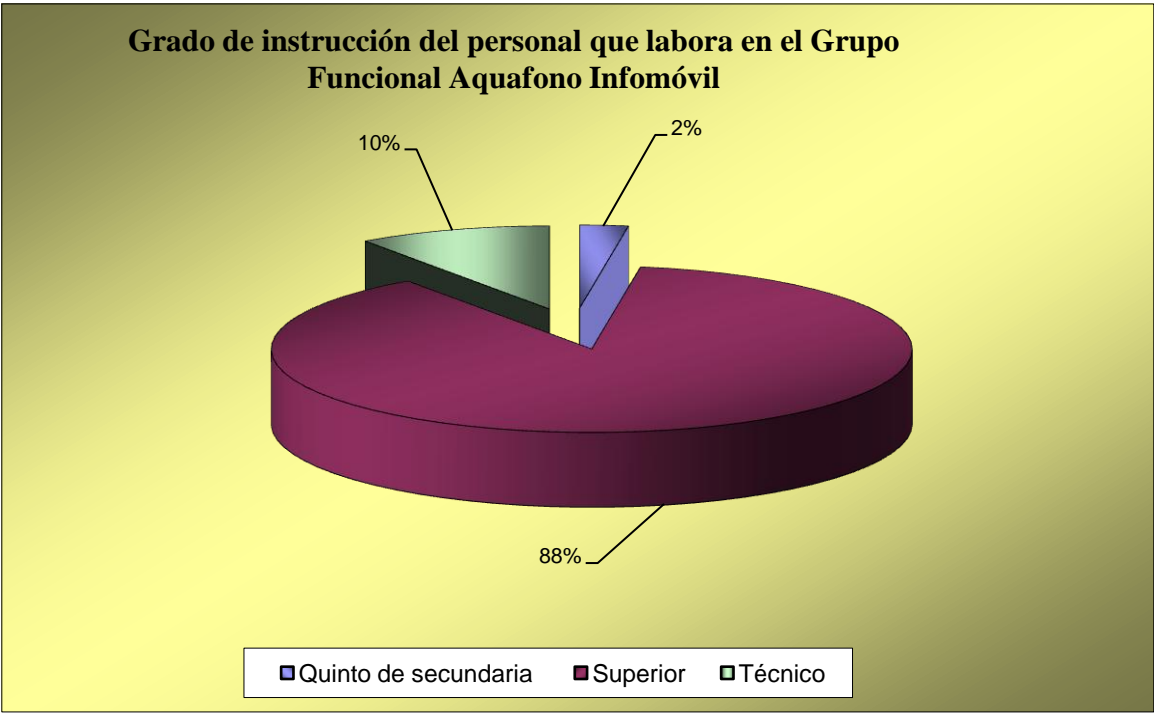


Fig.

1.

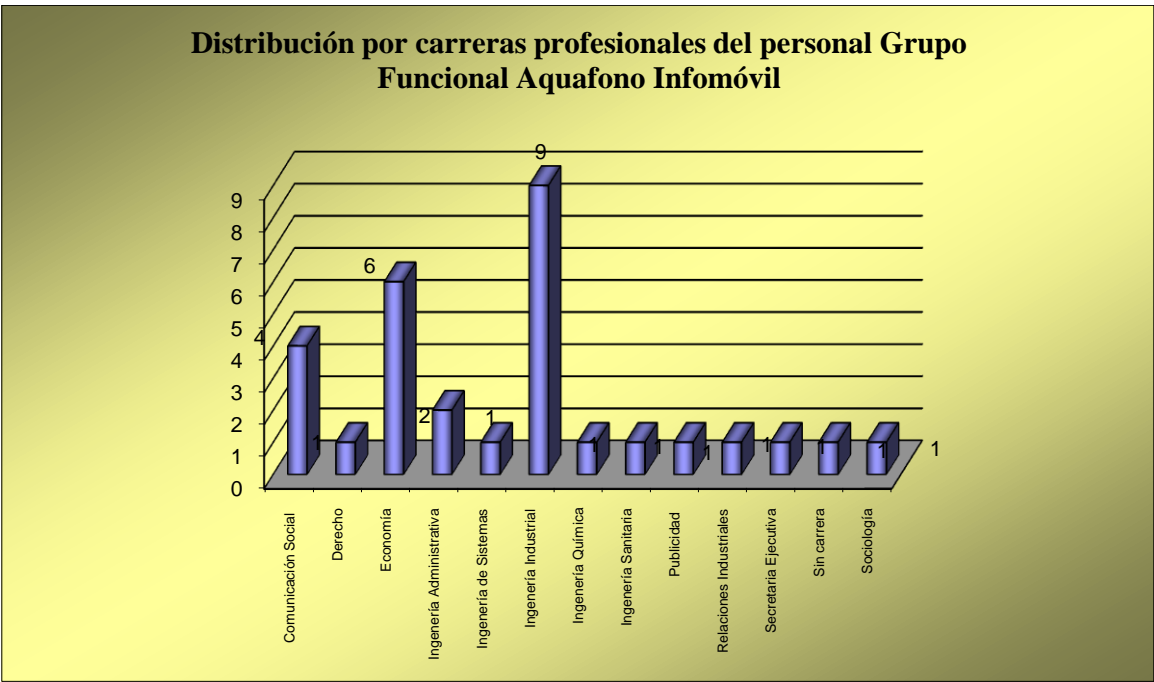


Fig.

2.

3.2.3.2 Cargos y funciones.

Los cargos que podemos encontrar en la estructura de los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal grupo funcional Aquafono - Infomóvil son los siguientes:

- Administrador del grupo funcional Aquafono – Infomóvil.
- Supervisores.
- Gestores de Servicio.

Administrador del grupo funcional Aquafono – Infomóvil: Cargo propuesto por el Equipo de Servicios y Clientes Especiales que tiene como función principal velar por el funcionamiento de los servicios que presta el equipo funcional, coordinar directamente con las diversas jefaturas comerciales y operativas acerca de la información y procesos que se debe brindar. Además, expone los avances y resultados de los indicadores de gestión a su cargo a la Gerencia Comercial y Presidencia del Directorio. Asimismo, se encarga de generar y mantener una comunicación efectiva, así como un clima laboral positivo.

La administración de un área vital como el grupo funcional Aquafono - Infomóvil supone un uso racional de los recursos para una gestión eficiente y de calidad. En la actualidad, uno de los principales problemas es que la administración no hace un uso adecuado del recurso humano así como de la infraestructura. En el aspecto del recurso humano, hay una confrontación por perfil académico debido a que el administrador no reúne los requisitos mínimos para efectuar esta función; es decir, su grado académico (solo tiene quinto de secundaria y algunos cursos en instituciones de menor rango) que en contraparte, sí lo mantiene la supervisión y los gestores de servicios que ostentan grado de Bachiller, Licenciatura o están cursando Maestría.

Por estas limitaciones, la toma de decisiones, discusiones y alternativas de mejora continua no están presentes en el área o no son tomados con la importancia que se debería. Es así, que se

presentan situaciones banales y de otra índole (por ejemplo: usar equipos y servicios para asuntos personales o de terceros que no comulgan con las directivas de la empresa) Asumir el poder para fines personales o amicales

El administrador debe ser una persona, que como mínimo, tenga grado académico de Bachiller y de preferencia Comunicador Social debido a que los nuevos servicios de atención al cliente son unidades de comunicación externa en la empresa Sedapal. Además, debe reunir características como empatía, trabajo bajo presión, alto nivel de comunicación para tratar con las diversas áreas de la empresa, conocimientos tecnológicos, trabajo en equipo, liderazgo, sentido de pertenencia y un buen background.

El administrador debe racionalizar los recursos a fin que pueda obtener un máximo rendimiento en la gestión del grupo funcional Aquafono - Infomóvil, así como mantener un buen clima laboral intercambiando opiniones y acogiendo las sugerencias de los Gestores. Fomentar una retroalimentación continua con sus empleados y clientes internos para diseñar, modificar y evaluar los productos y servicios que brindan en la empresa Sedapal.

El administrador debe ser un facilitador de tareas donde los empleados puedan acudir y aprender de las experiencias y conocimientos.

Supervisión: Las labores de la supervisión están orientadas a llevar el control de llamadas a través de los sistemas informáticos propios de los servicios, así como la elaboración de la estadística mensual del flujo de llamadas y el análisis del desempeño de cada gestor, midiendo cualitativamente y cuantitativamente su rendimiento mensual.

Las labores de supervisión en los nuevos servicios de atención al cliente son limitadas. En principio, el ser destacado a la supervisión supone un estatus dentro de la organización tanto en el

ámbito de remuneraciones y beneficios. Pero en la organización Sedapal no es así. La remuneración como los beneficios es como la de un Gestor de Servicios.

Como se ha comentado, las labores de los supervisores, por lo general, son de estadísticas y de informes, dejando de lado la labor propia de orientación ayuda y colaboración del personal a su cargo.

El Supervisor pasa por ser un ente fiscalizador de las operaciones que se realicen el call center y un hacedor de datos estadísticos. Las labores de un Supervisor van más allá de eso. Un supervisor, debe darse el integro en el desarrollo de su personal tanto a nivel de conocimientos como actitud de servicio, en este ámbito se trabaja a nivel de las emociones y conocimiento. Se realiza un trabajo de orientación, asesoramiento, facilitación y mejora continua donde el coaching es una herramienta fundamental para el crecimiento del personal y de la organización.

En los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal se deja al libre albedrío las acciones de los Gestores de Servicio. No hay un proceso de verificación de la atención prestada -monitoreo de llamadas continuo. Solo en casos excepcionales, cuando existen denuncias o reclamos, se escuchan las llamadas para el análisis y el descargo correspondiente.

Otro de los problemas observados en la supervisión es la falta de iniciativa para verificación, análisis de procesos y convocatoria de reuniones con el personal. Como se ha señalado, sólo en casos de emergencia o coyunturales (la creación del servicio Telemarketing –por un problema de cobranza, por ejemplo) se efectúa reuniones entre la supervisión y la administración.

La labor de supervisión debe ser más amplia, es decir, se debe tener un monitoreo permanente de las acciones que efectúan los Gestores de Servicios –mensajes, procedimientos y aportes- para comprobar la eficacia de la gestión. Si solo se remite a verificar la parte cuantitativa, aunque es un valor importante por los indicadores de gestión, los contenidos son dejados de lado sin ser

verificados y, por lo tanto, se brindará una mala información que afectará directamente a la imagen del área y de la empresa Sedapal.

Gestores de servicios: Los Gestores de Servicio de los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal cumplen las funciones de atención al cliente a través de una línea telefónica -llamadas Inbound (Aquafono) y Outbound (Telemarketing) (3178000), unidad rodante: Infomóvil y contactos vía web (página y correos electrónicos) brindando información y orientación a los clientes que así lo requieren.

El problema principal de los Gestores de Servicio es que su accionar dentro de la organización Sedapal es limitado. Sólo se remiten a recibir las llamadas de los clientes, gestionar los requerimientos o servicios que se les proponen y brindar la información. Cabe recordar que las restricciones son productos del tipo de organización que se ha comentado anteriormente.

Los aportes que puedan brindar los Gestores de Servicios quedan sin efecto porque la administración de los nuevos servicios de atención al cliente de Sedapal lo considera innecesario o percibe que van afectar sus intereses personales a pesar que la Supervisión, en diversas ocasiones, considera como un aporte esencial en el desarrollo de las actividades.

Lo que se propone a través de este informe profesional es un cambio radical en la percepción de la función del Gestor de Servicios, empezando por el nombre que ostenta; es decir, el Gestor de Servicios –quien tramita las llamadas telefónicas –medio operativo- pasa a ser un Asesor de Productos y Servicios de la Unidad de Comunicación Externa en Sedapal con autonomía para decidir soluciones ante requerimientos, problemas, sugerencias, observaciones de los clientes internos y externos de la organización Sedapal. Asimismo, está en capacidad de recibir, procesar la información brindada por los clientes, así como fomentar constantemente la retroalimentación que es fuente vital de la organización para la mejora de la gestión y de una comunicación eficaz.

Solo así con este cambio, el profesional se sentirá identificado con las labores que efectúa, con la visión y misión empresarial y mantendrá un clima laboral adecuado.

3.2.3.3 Sistema de evaluación de desempeño, ascensos y remuneraciones.

En los nuevos servicios de atención al cliente de Sedapal no existen procedimientos adecuados para evaluar el desempeño de los Gestores de Servicio, sólo cuentan con una hoja de evaluación genérica (este documento es facilitado por el área de RRHH, sin mencionar en qué consiste la plantilla de desempeño) Esta hoja, no se ajusta a las características del trabajo propio. Por lo tanto, las evaluaciones se efectúan de manera subjetiva en coordinación de la jefatura y la supervisión sobre la base de criterios personales subjetivos y no de rendimiento.

Lo que se propone es que se desarrolle una nueva plantilla de evaluación del desempeño del personal de los nuevos servicios de atención al cliente de Sedapal teniendo como base las siguientes premisas:

- Tiempo promedio por llamada.
- Tiempo de timbrado.
- Calidad de Apertura.
- Calidad de información.
- Calidad de cierre.
- Número de llamadas recibidas.
- Número de llamadas registradas.
- Información relevante para la institución.
- Numero de contactos por día
- Desviación de llamadas recibidas versus llamadas registradas.
- Tiempo firmado por semana y mes.

- Evaluaciones (quincenales y mensuales)
- Efectividad de reclamos ingresados.
- Asistencia y puntualidad.
- Nivel de servicio (80%/20s)

Estas plantillas se desarrollan sobre la base del monitoreo de llamadas semanal y otros indicadores de gestión del Call Center. Para la evaluación de llamadas, se escogerá al azar cualquier comunicación para ser evaluada por cada Supervisor, quien, posteriormente, indicará al Gestor a través del coaching las recomendaciones necesarias para mejorar la atención y gestión. Estas evaluaciones semanales se complementan con evaluaciones mensuales que servirá como herramienta de refuerzo para confirmar los conocimientos adquiridos. Por lo tanto, al finalizar el año cada Gestor de Servicios tendrá un record anual –plantilla de desempeño- donde tendrá una nota final que le servirá para el pago adicional de utilidades correspondiente de acuerdo a su rendimiento. Este beneficio por lo tanto será un motivador para el cumplimiento de los indicadores de gestión de Sedapal.

Dentro de los nuevos servicios de atención al cliente de Sedapal, no existe una estructura de sueldos. Cada Gestor de Servicios y Supervisores se les asignan un sueldo bruto de S/. 1400 nuevos soles. Esta remuneración lineal planteada por la gerencia causa malestar en el personal. No existe una escala remunerativa de acuerdo a las habilidades que tenga cada Gestor así como la función que desempeña. Este problema afecta al rendimiento de cada trabajador produciendo desinterés por los servicios prestados y limitando su accionar en la organización. Es importante señalar que en el ámbito de los ascensos no está establecido un mecanismo formal debido a por sus características de empresa estatal, los ascensos se establecen por encargos y favores políticos. En casos excepcionales que se acceda a un ascenso por la vía normal de concurso interno.

De acuerdo a una evaluación planteada a los Gestores de Servicio, indicaron que los ascensos están orientados a empleados favorecidos que no tiene capacitación especializada o su desempeño es deficiente para el puesto que ostenta (Ver figura 3 y 4)

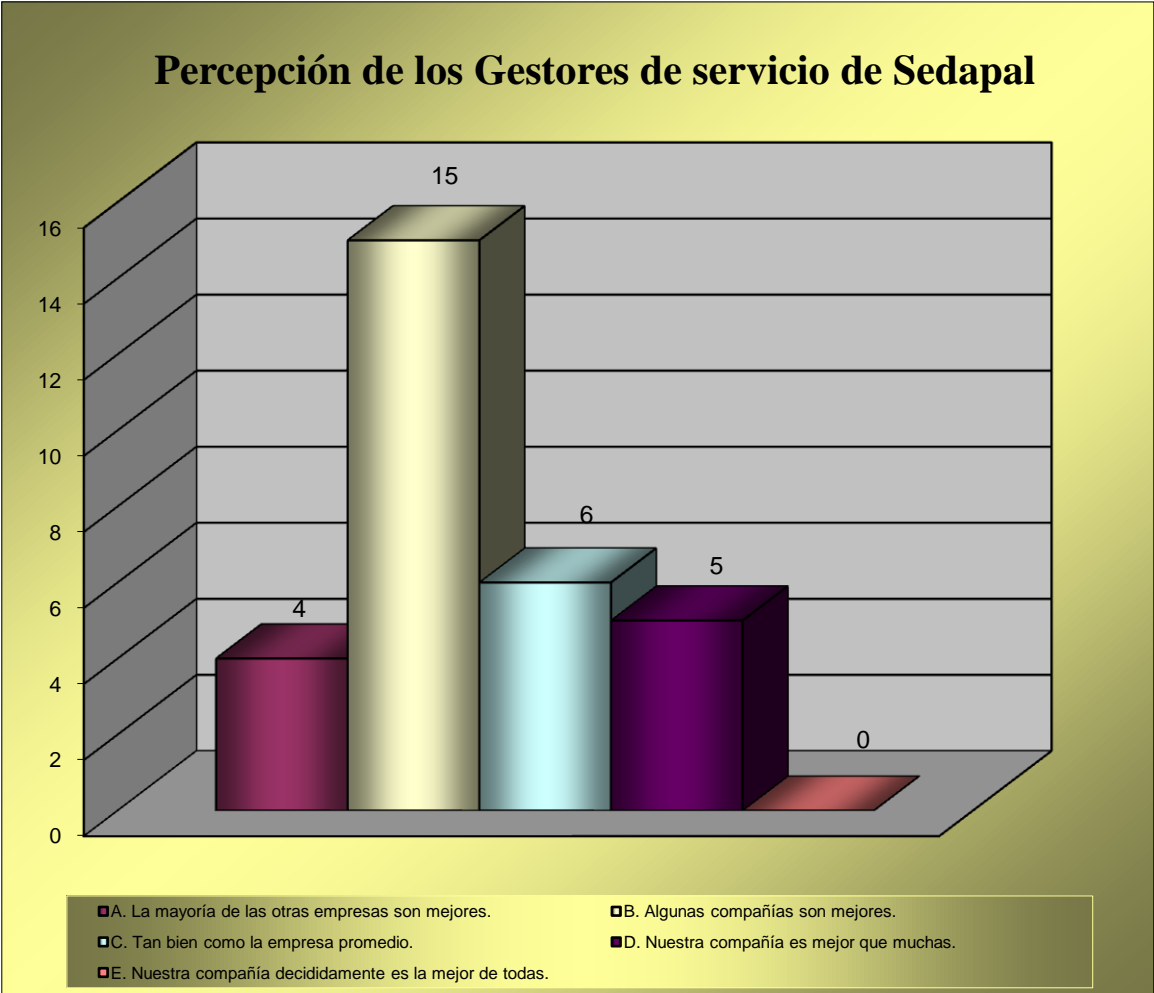


Fig. 3

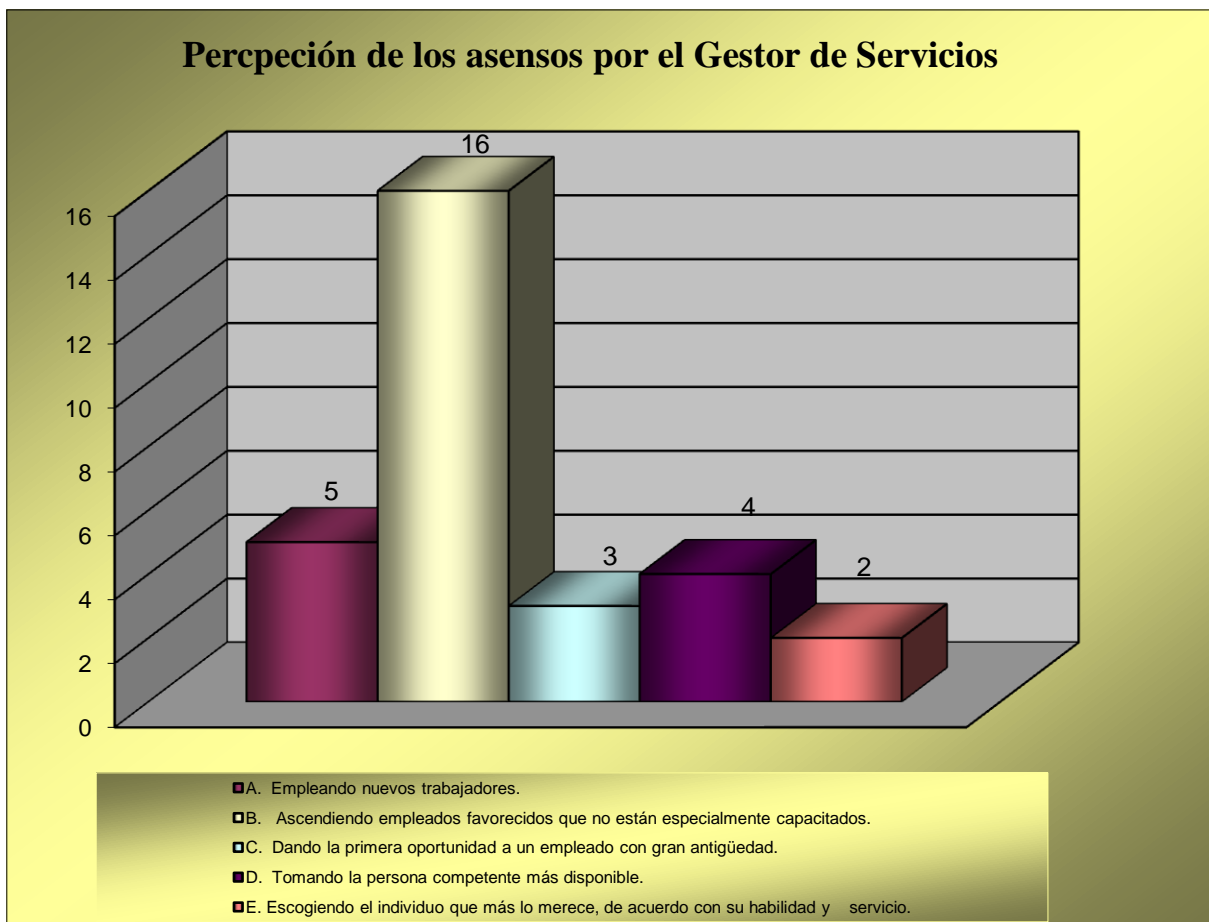


Fig. 4

Se propone estructurar un cuadro de remuneraciones de acuerdo a los perfiles o habilidades que vaya adquiriendo el personal, siendo el punto máximo la supervisión del servicio. A continuación, observaremos un cuadro de remuneraciones de acuerdo a las habilidades de cada Asesor de Productos y Servicios de la Unidad de Comunicación Externa de la empresa Sedapal (Gestores de Servicios de los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal) Esta escala propuesta está acorde al mercado. Esta estructura remunerativa incluye a la administración de la unidad:

- Administrador de la Unidad de Comunicación Externa: S/. 6000
- Supervisión de la Unidad de comunicación Externa S/. 2800
- Asesores de Productos y Servicios de la Unidad de Comunicación Externa en Sedapal:

➤ Perfil I : S/. 1300

Habilidad general

➤ Perfil II: S/ 1500

Habilidad general y Unidad Rodante

➤ Perfil III: S/. 1700

Habilidad general, Unidad Rodante, Telemarketing.

➤ Perfil IV: S/. 1900

Habilidad general, Unidad Rodante, Telemarketing y Contactos Vía Web.

Se ha propuesto esta escala remunerativa debido a que el personal cree que es insuficiente la remuneración actual percibida. De acuerdo a la encuesta de satisfacción efectuada al personal del grupo funcional Aquafono - Infomóvil, se obtuvo que el 80% menciona que el sueldo le parecía injusto por sus capacidades y grado de instrucción. No conciben que un profesional este mal pagado dentro de la organización Sedapal y por debajo de otro personal técnico y sin estudios (Ver figura 5)

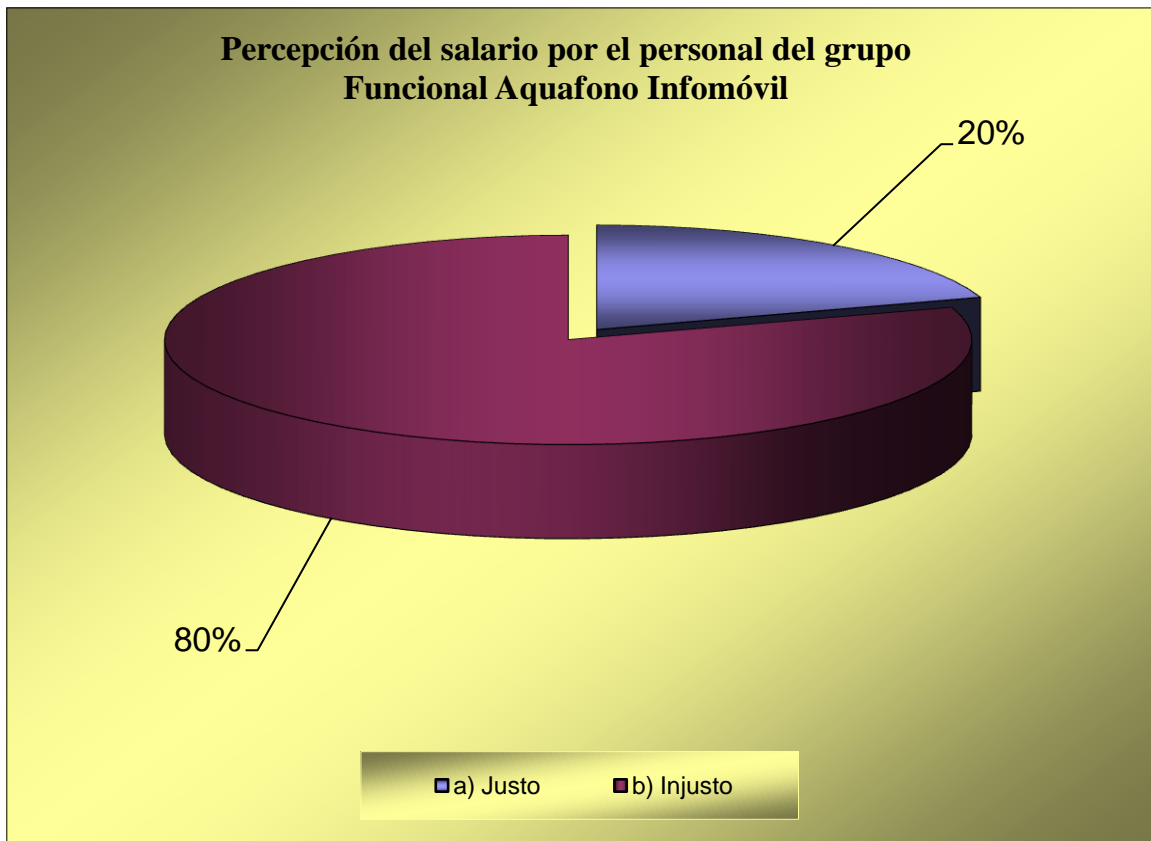


Fig. 5

3.2.3.4 Motivación.

Para poder apreciar la motivación, el grado de satisfacción de los Gestores de Servicios del grupo funcional Aquafono - Infomóvil con relación a sus labores propias en los nuevos servicios de atención al cliente de Sedapal se ha formulado dos encuestas que nos permitirán analizar el grado de motivación y satisfacción de las actividades que realizan los Gestores de Servicio.

Con relación al nivel de aceptación del trabajo y las labores que efectúan, señalan que la mayoría lo acepta pero con indiferencia; es decir, ni le gusta ni le disgusta. Esto se puede deducir debido a que cuando se ingresa a la organización Sedapal, se le indica al personal que parte de su proceso de aprendizaje es laborar, temporalmente, en el grupo funcional Aquafono – Infomóvil, que a mediano plazo se convierte en su centro de labores permanente y sin opción a un ascenso o promoción; contradiciendo la promesa establecida al ingreso. Asimismo, la percepción que tienen los Gestores de Servicio frente a la organización Sedapal no es la mejor. La mayoría señala que las otras compañías son mejores en infraestructura, recursos, remuneraciones, beneficios, desarrollo profesional y otros, y que por la carencia de oferta laboral, aún se encuentran en la organización. En menor grado, indican que está en un nivel promedio de las empresas del sector.

Asimismo, se consultó sobre el grado de satisfacción, así como un posible cambio de empleo. Las respuestas estuvieron diversificadas. Al 10% les agrada lo que hacen y al 17% no les agrada (posición entendible por el grado académico que ostentan frente a la oferta laboral) Asimismo para el 45% las actividades que desarrolla les son indiferentes. (Ver figuras 6 y 7)

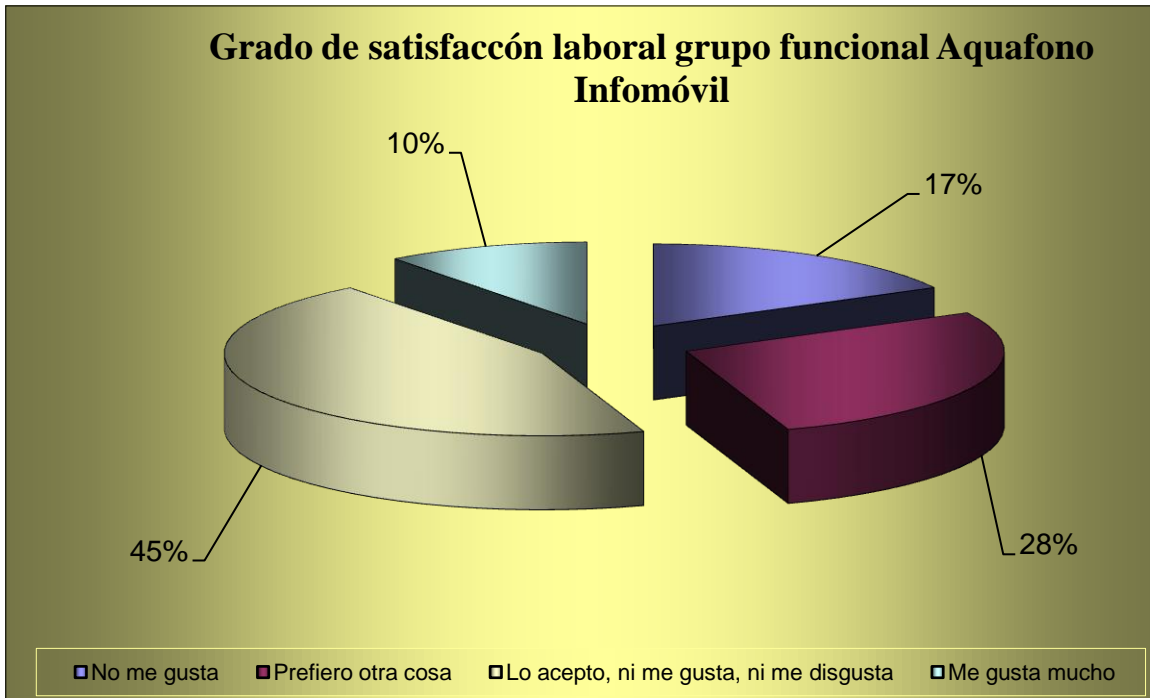


Fig. 6

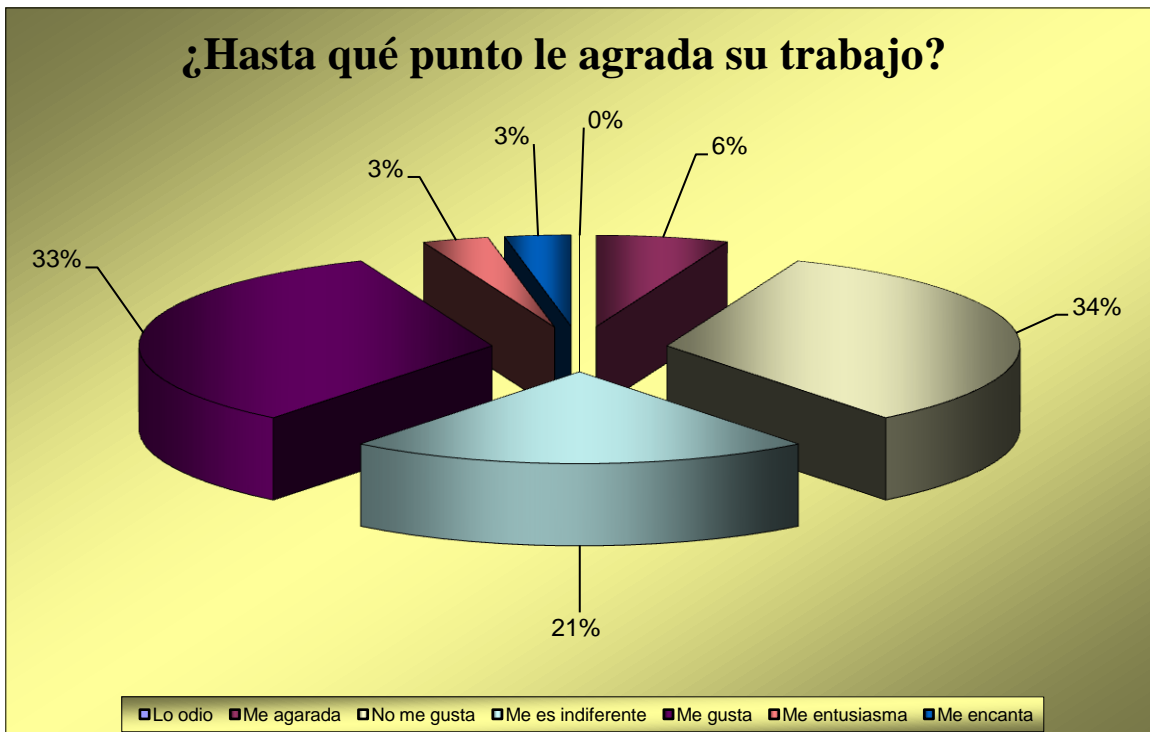


Fig. 7

También se les consultó la posibilidad de un cambio de empleo a causa de la aceptación o no de sus labores. Un grupo mayoritario indicó que no tiene ansias de cambiar de empleo pero que si se le presentaba la oportunidad dejarían su actual empleo. La tendencia en esta consulta es que el grado de satisfacción del actual empleo es poca. Los Gestores no están cómodos y de acuerdo con las condiciones contractuales y laborales. Sienten que sus capacidades son diezmadas por la inoperancia de la organización para el desarrollo personal e intelectual. (Ver figura 8)

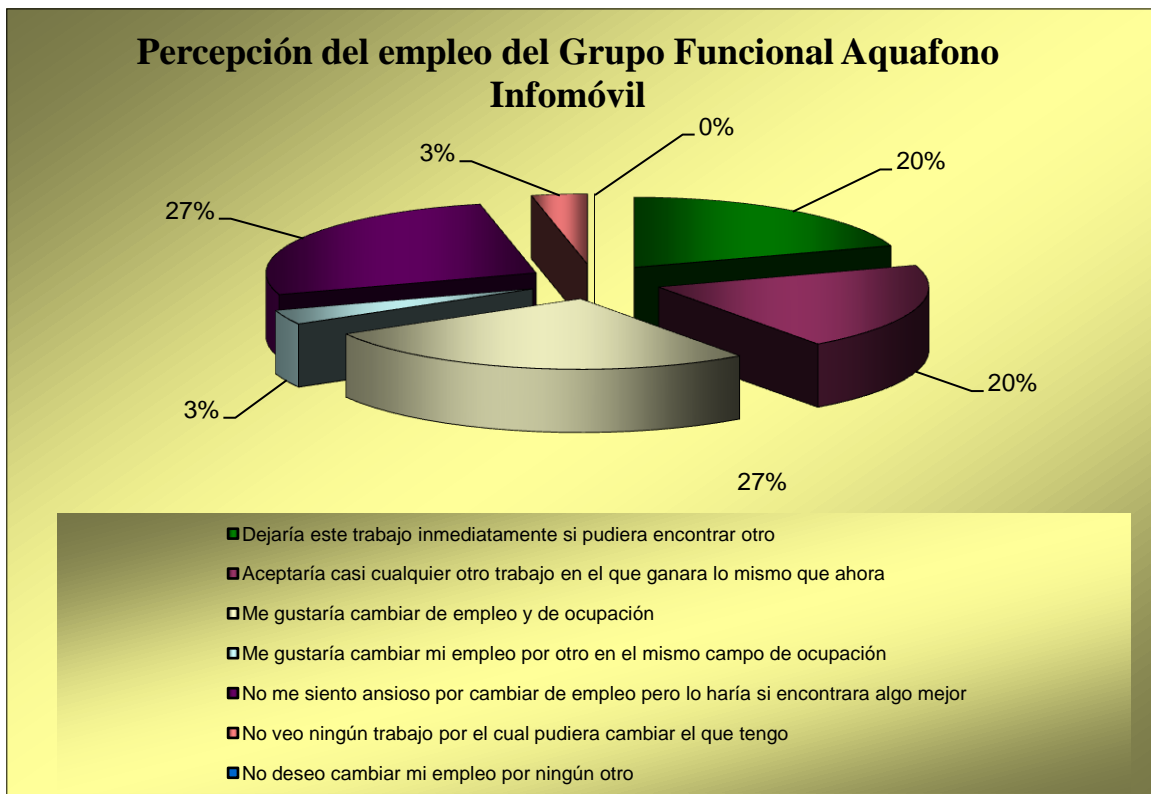


Fig. 8

Posteriormente, se consultó sobre el ambiente de trabajo -infraestructura, los encuestados manifestaron que son satisfactorias. La organización Sedapal y el grupo funcional Aquafono – Infomóvil diseñaron un ambiente de trabajo adecuado para el call center así como equipos y tecnología necesaria para el desempeño de sus funciones. En menor grado, indican que es desagradable.

El diseño de un call center o un contact center está supeditado en la infraestructura que se aplique. En el caso del call center Aquafono, mantiene una arquitectura abierta; es decir, no cuenta con el espacio amplio y cerrado para que no se filtre el ruido de otras áreas e interfiera en las comunicaciones con los clientes. Asimismo, se observa que hay elementos distractores al mantener un sistema abierto (venta de productos a cualquier hora, no hay un control de ingreso y salida, visita inapropiadas personales y de otros colaboradores de la empresa, por ejemplo. Otro factor importante es la conservación de la información, al no mantener un ambiente seguro y cerrado, la documentación y seguridad de información está expuesta a ser tomada y filtrada para intereses particulares.

Para los gestores de Servicio, otro de los puntos principales de la motivación es la relación que se establece con la supervisión. De acuerdo a los encuestados señalan que la supervisión es justa en las diversas situaciones y en otras ocasiones, a veces no. Esta disyuntiva de justicia o no se aplica por el grado de relación amical que tenga el gestor con la supervisión. (Ver figura 9)

La motivación es fundamental para toda organización y no solo debe ser monetaria sino de reconocimiento individual y colectivo. Reconocer una buena acción, felicitar un reconocimiento destacado es el refuerzo que los trabajadores necesitan. En la organización Sedapal y especialmente en el grupo funcional Aquafono - Infomóvil hay una carencia de esta experiencia por parte de la jefatura y supervisión porque se encuentran abocados a los resultados más que al desarrollo del personal y la calidad del servicio.

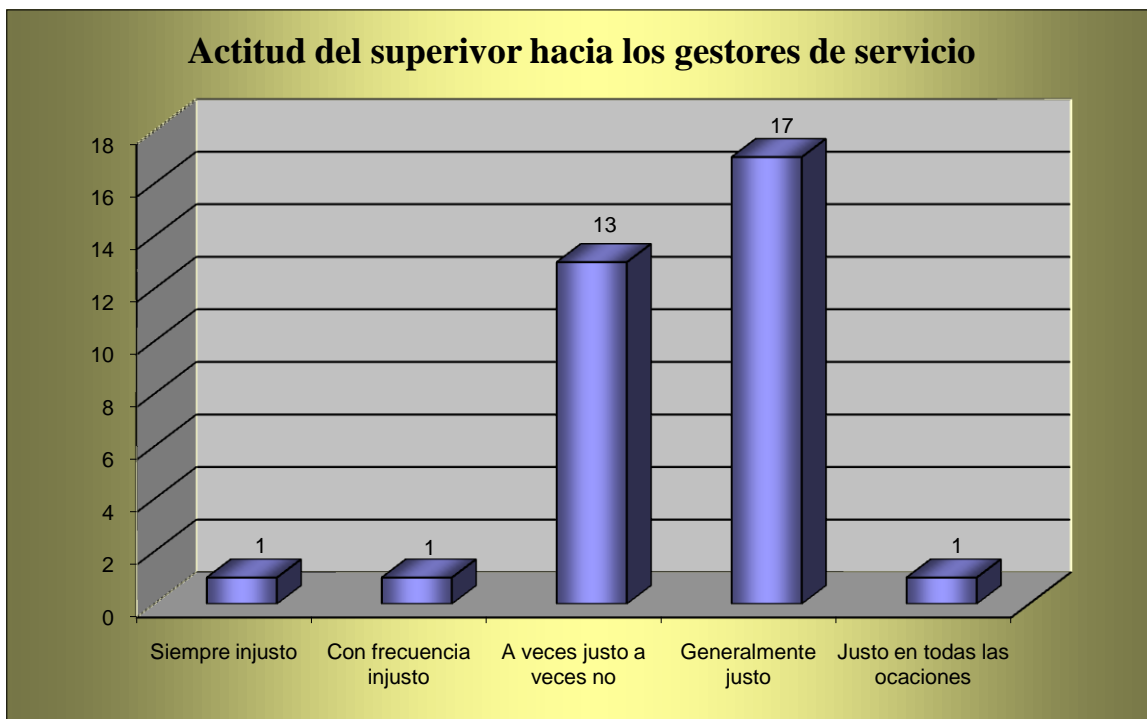


Fig. 9

También, los Gestores de Servicio se pronunciaron cómo la empresa actúa mediante un desempeño o cómo los reconoce ante un suceso. Las opiniones sobre el progreso en base al esfuerzo en la organización Sedapal son diversas. El 52% señala que no deben esforzarse para lograr un desarrollo dentro de la organización contra un 48% que si lo cree (Ver figura 10) Esta percepción, conlleva a que el personal no esté comprometido con el equipo, la gerencia y, por lo tanto, con la organización. Muestran un desinterés por las actividades que desarrollan.

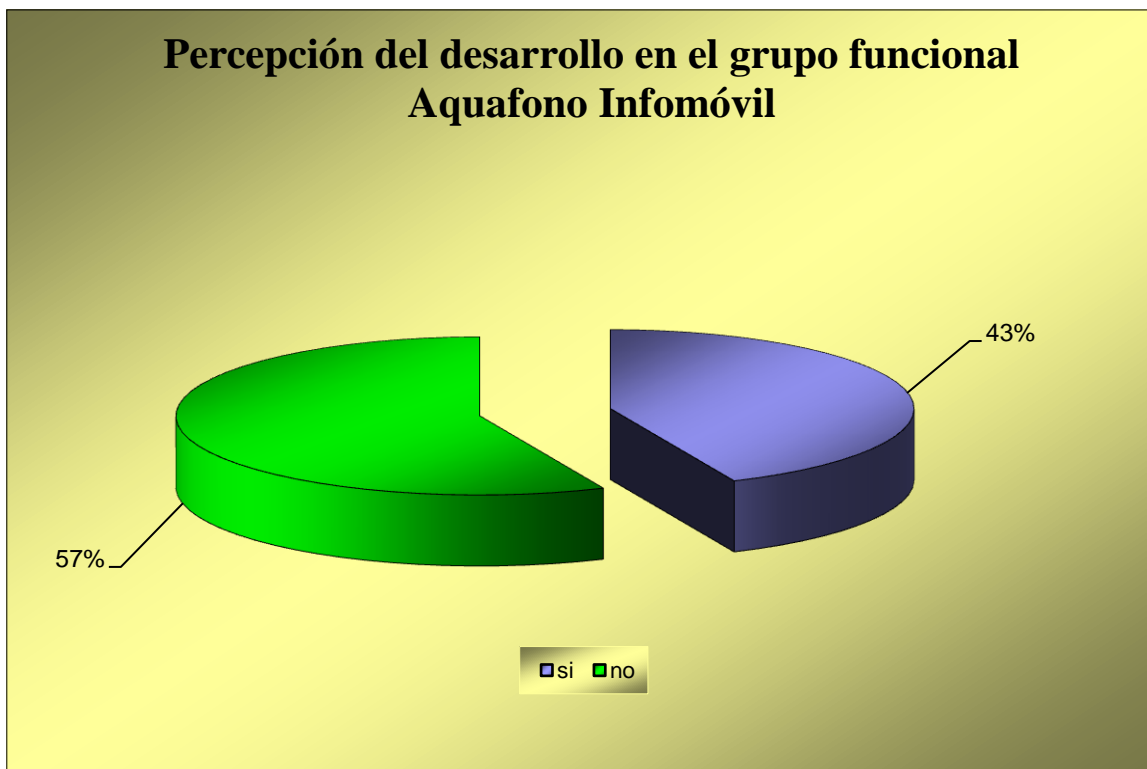


Fig. 10

Este desinterés mostrado por los Gestores se corrobora al plantearse cuál es el grado de participación en las modificaciones de las tareas que realiza. Los gestores señalaron que ante el bajo desempeño que muestran es limitada su participación. El 70% señala que tiene poca participación, el 7% no participa por completo y un 23% si participa (Ver figura 11) La responsabilidad de la participación activa recae en la supervisión y en la administración de los nuevos servicios de atención al cliente de Sedapal.

Uno de los factores que influyen en el desanimo de participación de los Gestores es la actitud del grupo funcional Aquafono - Infomóvil frente a iniciativas personales. Los Gestores manifestaron que sus aportes las consideran pero no las promueven, lo que conlleva a un desgaste y desanimo por parte del personal a colaborar con el grupo funcional Aquafono – Infomóvil.

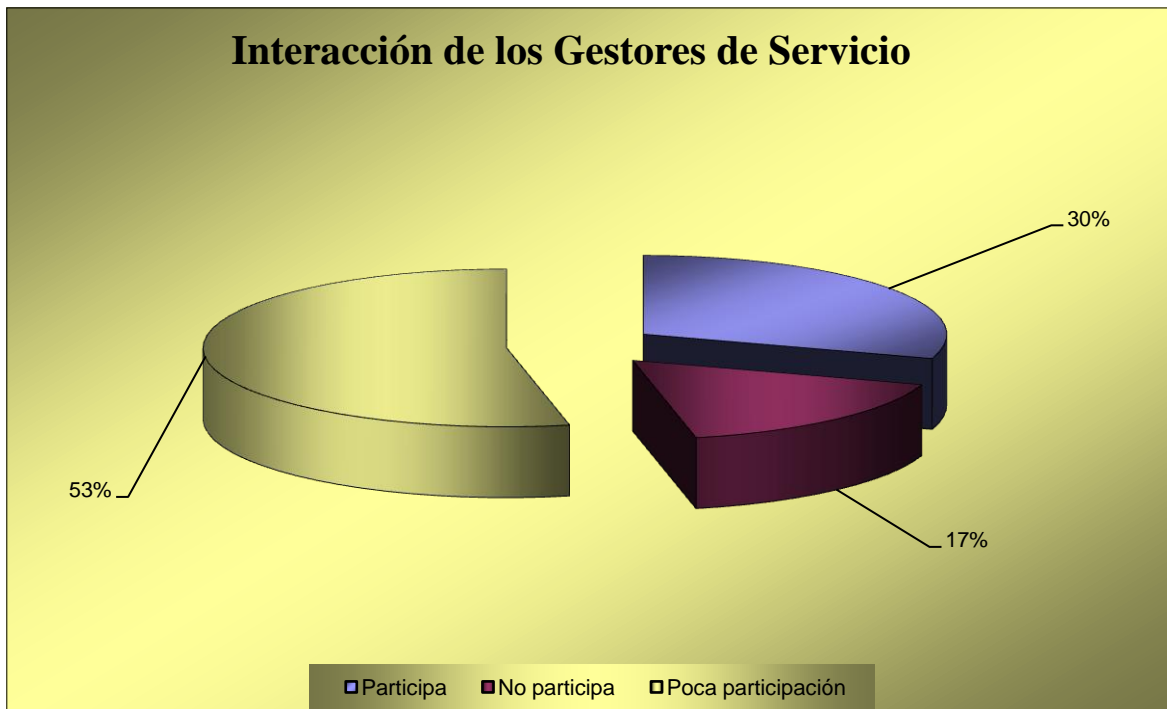
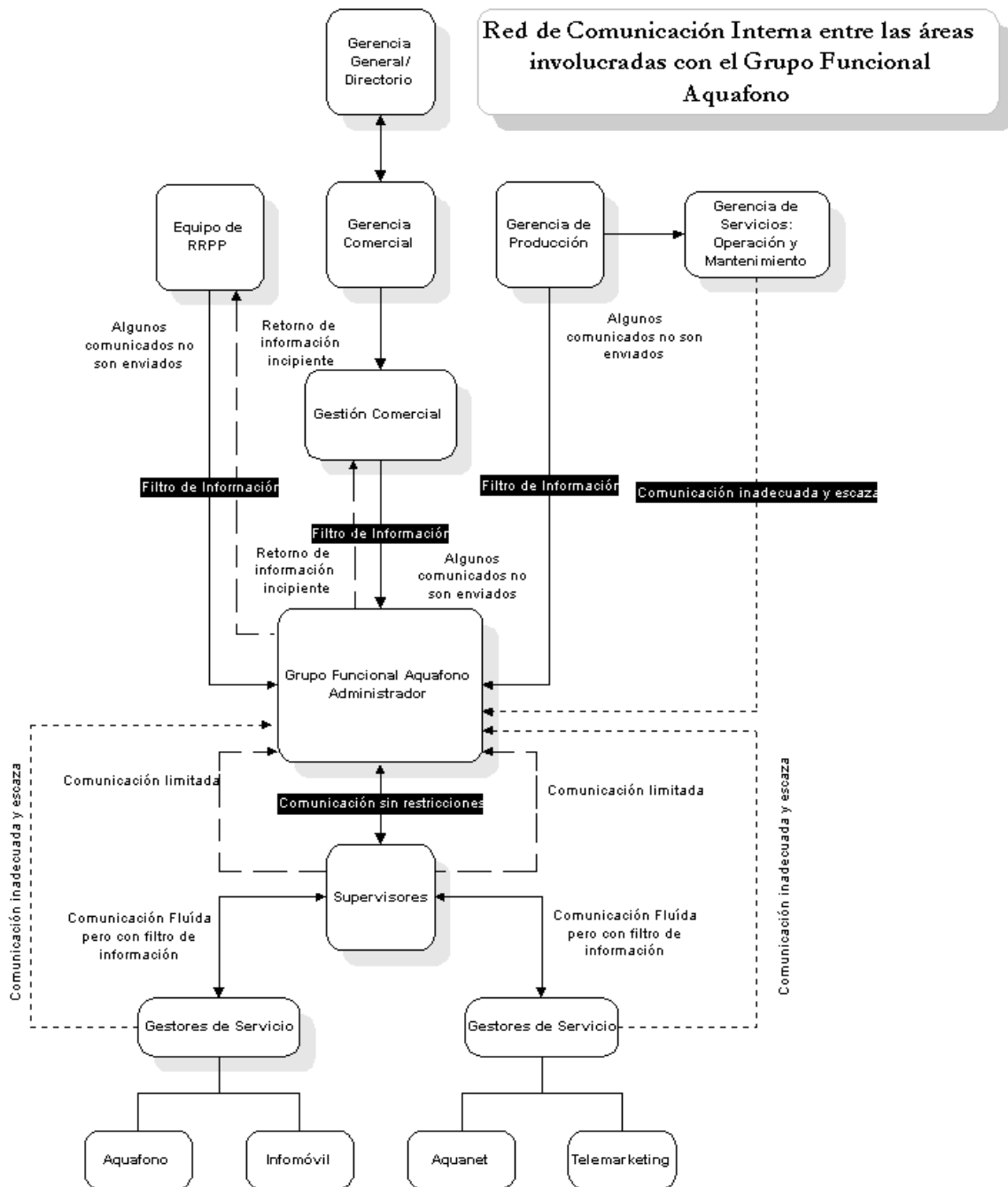


Fig. 11

3.3. Problemas de comunicación.

Los problemas de comunicación que se presentan en el grupo funcional Aquafono – Infomóvil son diversos: elaboración de mensajes sobrecargados, uso de medios inadecuados, filtros en la información, etc. Para su entendimiento reiteramos el diagrama de la red de comunicación de la organización Sedapal frente al grupo funcional Aquafono – Infomóvil.



En esta red interna podemos establecer cuatro formas de comunicación (ascendente, descendente, horizontal, formal e informal dentro de los nuevos servicios de atención al cliente de Sedapal y su problemática e incidencia en la gestión de atención al cliente y comunicación externa en la empresa Sedapal.

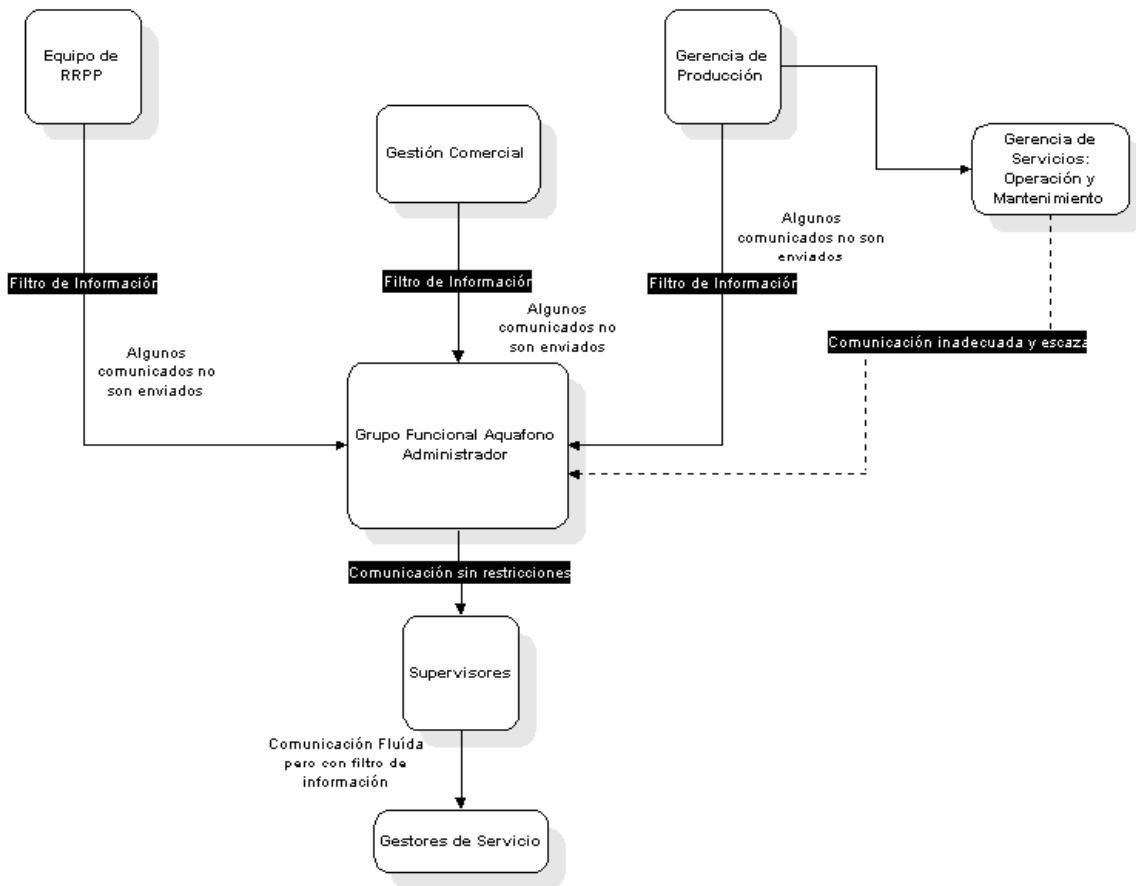
Para poder apreciar los problemas a nivel de comunicación, se expondrá un suceso por inconvenientes de comunicación interna que conllevó a que la comunicación externa fuera confusa y deficiente, afectando a los clientes con el suministro de agua y la imagen de la empresa Sedapal. El caso sucedió el 28 de Octubre del 2000 que conllevó a un caos en organización con relación a la gestión.

3.3.1. Comunicación descendente.

Este tipo de comunicación dentro de la organización Sedapal así como en los nuevos servicios de atención al cliente se da de manera irregular. Las órdenes, boletines, revistas, documentos importantes, reuniones entre departamentos no se realizan constantemente o simplemente no se ejecutan. Los documentos de las áreas de Relaciones Públicas, Comercial y Mantenimiento sufren filtros de información y retrasos por parte del personal de mensajería, desidia de las personas encargadas de la fluidez de la información o en algunos casos se consideran que la información para los nuevos servicios de atención al cliente no son relevantes o simplemente tratan indirectamente afectar la imagen del grupo funcional Aquafono - Infomóvil.

En cada unidad, el sistema o medio de transporte de información es el papel impreso. No se concibe como una organización como Sedapal y con un servicio innovador de alta tecnología como es el grupo funcional Aquafono -Infomóvil tenga que estar usando sistemas rudimentarios de información. Esto se sustenta ante el paradigma donde el documento impreso es de alto valor para confrontar cualquier inconveniente dentro de la organización.

Comunicación descendente de otras áreas con relación al Grupo Funcional Aquafono Infomóvil



En el ámbito interno, en los nuevos servicios de atención al cliente la comunicación entre la supervisión y la jefatura es fluida y constante. En contraparte, la comunicación de la jefatura hacia los Gestores de Servicio es poca o nula como lo manifiestan en una encuesta efectuada.

El 45% de los gestores señalan que la comunicación con la jefatura es mediana. Mientras que el 27% la considera poca, el 7% nula y solo un 21% la considera constante. (Ver figura 12)

Entre las diversas explicaciones, señalan que es mediana o poca la comunicación con la Jefatura porque hay una de falta de confianza, cambios constantes de humor, nunca se sabe como va a reaccionar ante las diversas circunstancias. La Jefatura no inicia a una apertura para el diálogo y el

trabajo en equipo. Otro de los encuestados manifestó que sólo da preferencias a los Supervisores y al resto del personal los relega en la toma de decisiones, solo son convocados para otras actividades que son necesariamente del servicio.

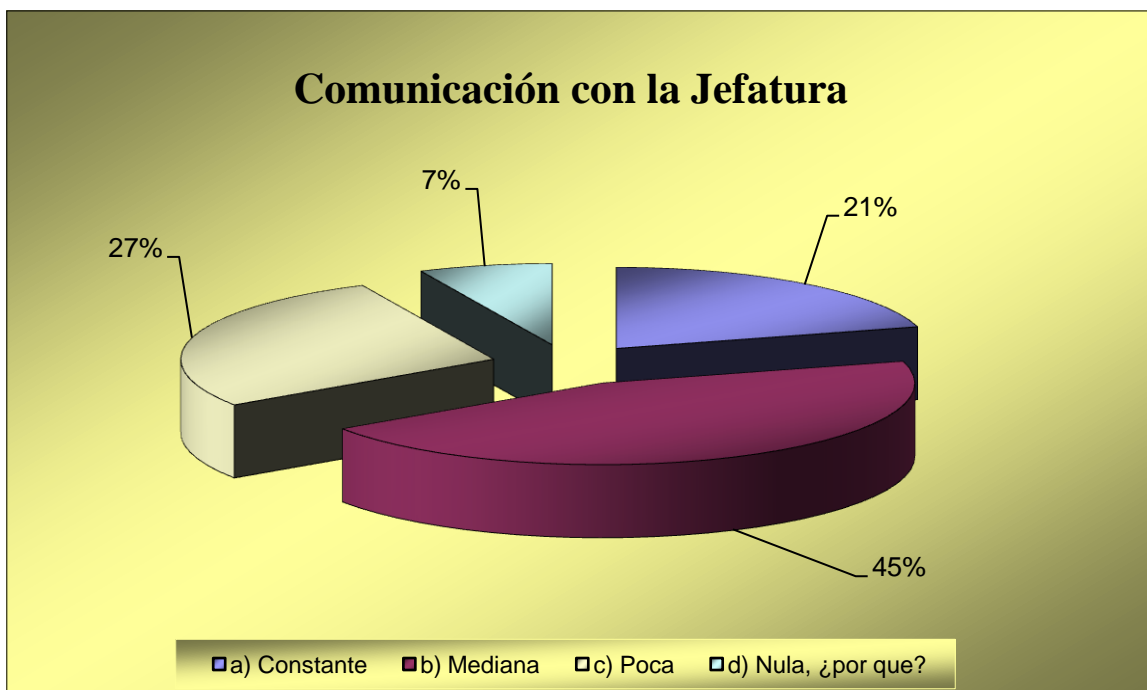


Fig. 12

Como se ha manifestado el medio impreso es que está presente en la organización Sedapal y en los nuevos servicios de atención al cliente: grupo funcional Aquafono - Infomóvil.

Los documentos pueden ser:

Internos: Estos documentos son generados por el administrador o la Jefatura del grupo funcional Aquafono - Infomóvil para ser leídos con carácter de obligatoriedad por los Gestores de Servicio. Por lo general, los documentos indican directivas sobre la funcionalidad del servicio; así como instrucciones internas. El procedimiento para la entrega de los documentos es el siguiente: el Administrador entrega copias de los documentos a los Supervisores, a su vez ellos entregan a los Gestores bajo firma dicha documentación. Los gestores no le toman importancia a los

comunicados (se desechan ni bien son recibidos, no son archivados o discutidos) Se apreció en la observación de campo una secuencia de entrega de información sobre un corte del servicio y un cambio de formato de despedida como pauta de calidad de atención, el cual fue rechazado en el momento por los Gestores de Servicios.

A continuación observaremos documentos emitido por la Jefatura del grupo funcional Aquafono - Infomóvil a los Gestores de Servicio para el análisis de su estructura y contenido:

Documento 01:

“A TODOS LOS GESTORES DE SERVICIO”

“Se les recuerda que el tiempo de refrigerio es de 30 minutos con una tolerancia de 15 minutos (traslado hacia y desde el comedor de planta) Cabe precisar que en este lapso el Gestor debe efectuar todas sus necesidades básicas (alimentación, limpieza personal, etc)

De acuerdo a un seguimiento, se ha constatado que los gestores exceden el tiempo reglamentario de almuerzo, encontrándose casos donde se toman una hora y media de refrigerio. Sin lugar a duda, estas deficiencias afectan el Servicio y a los Gestores que están en espera.

Asimismo, se ha ubicado módulos con elementos que no son necesarios para el servicio (platos, tazas, revistas, periódicos, etc.) creando una mala impresión de nuestras instalaciones.”

Atentamente

Jorge Raygada Correa

Administrador del grupo funcional Aquafono-Infomóvil

El universo está conformado por los documentos internos emitidos por la Jefatura del grupo funcional Aquafono - Infomóvil. Los documentos tienen siempre la misma estructura:

- Encabezado: “ A todos los gestores de Servicio”
- Cuerpo: indicaciones, normas internas creadas ante diversas circunstancias.

Remitente: el nombre de la Jefatura con el indicativo: “Administrador del grupo funcional Aquafono - Infomóvil.

➤ Unidades de análisis:

Palabras: La palabra que se repite constantemente en los textos es Gestor (4) veces y tiempo (2) Esta reiteración se asume como insistencia sobre un suceso que requiere ser recalado para su comprensión y aceptación.

Categoría: mensaje.

Sub categoría: reiterativo y participativo.

Tema: Se basa en el cumplimiento de normas internas de trabajo (asistencia y puntualidad) donde se hace hincapié en el cumplimiento de las mismas así como el orden en el área de trabajo.

Categoría: normas interna

Sub categoría: asistencia, puntualidad y orden.

Ítem: Documentos recordatorios. Estos son diseñados como mensajes reiterativos generalmente.

Categoría: receptores a quienes va dirigido el mensaje.

Sub categoría: Gestores y Supervisores.

Personajes: Quien emite los documentos es la administración del grupo funcional Aquafono - Infomóvil. Por lo general, se originan los documentos por hechos que irritan a la Jefatura o hace recalco sobre actividades acordes con el trabajo.

Medidas espacio tiempo: Los documentos, por lo general, son de una página y tiene un promedio de 10 a 12 líneas. La periodicidad del documento es indefinida.

Documento 02:

“A TODOS LOS GESTORES DE SERVICIOS”

“A partir de la fecha se restringe el acceso del personal a la oficina de la Jefatura, asimismo se prohíbe el ingreso de personas ajenas al servicio. (El ingreso a estas áreas es previa coordinación con la supervisión)

La medida corresponde a la pérdida de alimentos de las gavetas de la jefatura, hurto de dinero (incidente ocurrido el 15-08-2001), así como el ingreso de personas extrañas al servicio que interrumpen nuestra labor y afecta directamente al servicio.”

Atentamente,

Jorge Raygada Correa

Administrador del grupo funcional Aquafono - Infomóvil

El universo está conformado por los documentos internos emitidos por la Jefatura del grupo funcional Aquafono - Infomóvil. Los documentos tienen siempre la misma estructura:

- Encabezado: “ A todos los gestores de Servicio”
- Cuerpo: indicaciones, normas internas creadas ante diversas circunstancias.

Remitente: el nombre de la Jefatura con el indicativo: “Administrador del grupo funcional Aquafono - Infomóvil.

Unidades de análisis:

Palabras: La palabra que se repite constantemente en los textos es personas ajenas (extrañas) La expresión es reiterativa ante los acontecimientos de pérdida y hurto.

Categoría: mensaje.

Sub categoría: normativa (restricción), prohibición.

Tema: Se basa en unos sucesos de hurto y pérdida que ha conllevado a la restricción en el ingreso a las oficinas del grupo funcional Aquafono - Infomóvil.

Categoría: normas interna

Sub categoría: restricción, personas extrañas.

Ítem: Documento interno impositivo a causa de pérdida de objetos, es considerado como norma interna con carácter de obligatoriedad.

Categoría: receptores a quienes va dirigido el mensaje.

Sub categoría: Gestores y Supervisores.

Personajes: Quien emite los documentos es la administración del grupo funcional Aquafono - Infomóvil. Por lo general, se originan los documentos por hechos que irritan a la Jefatura o hace recalco sobre actividades acordes con el trabajo.

Medidas espacio tiempo: Los documentos, por lo general, son de una página y tiene un promedio de 10 a 12 líneas. La periodicidad del documento es indefinida.

Externos: Los documentos, revistas o boletines son emitidos por las áreas de Relaciones Públicas, Operativas y Comerciales de los Centros de Servicio. El área de Relaciones Públicas emitía los boletines como el Boletín Periodístico (actualmente no se publica debido a que tenía como auspiciador al Ministerio de la Presidencia que en la actualidad ya no existe) La publicación es de carácter informativo para todo el personal involucrado de Sedapal. Los temas principales son las obras en ejecución e inauguración; así como eventos alternos donde Sedapal es participante directo como concurso periodístico, Centro Recreacional Zoológico Huachipa o Fondo Editorial. Otro de los documentos que se brindan específicamente del área de Relaciones Públicas son los avisos sobre trabajos de envergadura de Sedapal. Esta información -que es primordial en los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal- es la que llega de modo tardío o es desconocida hasta que el cliente consulta sobre un corte programado ubicado en algún diario de la capital. El problema pasa por personas más que equipos o gerencias. Por lo general, se olvidan de enviar la comunicación.

A continuación observaremos un memorándum donde se anuncia un corte de agua. (Ver figura 13) El documento está dirigido al área de Relaciones Públicas señalando la restricción comentada.

El Fax, como siempre llegó tardíamente a las oficinas del grupo funcional Aquafono - Infomóvil, lo que ocasionó malestar en los clientes así como el ingreso de múltiples reclamos por falta de agua que hizo que colapse la capacidad operativa de atención.

Hay que señalar que en este incidente operativo no hubo ninguna comunicación formal hacia el servicio e incluso los memos –como se le denomina internamente- no estuvo dirigido al servicio, corroborando una vez más que la información no es limpia, existen filtros y el grupo funcional Aquafono - Infomóvil no es tomado con la importancia necesaria.

Otro de los documentos externos que se maneja en los nuevos servicios de atención al cliente son los emitidos por las diversas Gerencias de Sedapal. Por lo general, dichos memorándums no son dirigidos directamente al grupo funcional Aquafono - Infomóvil son filtrados inicialmente a la Gerencia Comercial, luego al Equipo de Comercialización, Equipo de Servicios y Clientes Especiales para que finalmente llegue al grupo funcional Aquafono - Infomóvil. Esta situación conlleva a que la información llegue con retraso y en continuas situaciones desfasada.

A continuación observaremos un memorándum emitido por la gerencia de Recursos Humanos.
(Ver figura 14 y 15)

El documento está dirigido a toda la organización Sedapal haciendo de conocimiento la estructura de la empresa pero si revisamos, podemos determinar que fue inicialmente recibida por otra gerencia y posteriormente por el Equipo Comercial. El documento nunca llegó por la vía regular al grupo funcional Aquafono - Infomóvil fue obtenida por la Jefatura semanas después a través de una amistad en el equipo señalado.

Aquí podemos apreciar que hay un filtro de información fuerte en el proceso de comunicación interna entre las gerencias quienes proveen información al grupo funcional Aquafono - Infomóvil.

El usar como medio el papel conlleva a que se ejecute con lentitud y no se entregue con inmediatez. Al no contar con una información oportuna, impacta directamente a nuestros clientes

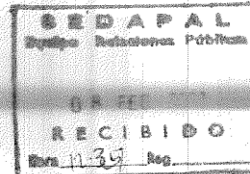
debido a que la percepción de los clientes es que el call center no tiene información sobre lo que sucede en la empresa y su entorno.

02/08/02 14:22 FAX 3626044

Sedapal

01

sedapal



MEMORANDUM N° 036 -2002-GP

A : EQUIPO RELACIONES PUBLICAS
ASUNTO : AVISO DE CORTE DE AGUA
FECHA : La Atarjea, 08 de febrero del 2,002

Mediante el presente comunicamos a Ud. que con la finalidad de ejecutar empalmes e Inserciones de válvulas a la red existente como parte de la Obra : Sectorización 33 Sectores del Sistema Atarjea-Centro que será ejecutada por el Consorcio T&T S.A. - MPM S.A. - W. JACKSON es necesario realizar el corte de servicio por lo cual agradeceremos se sirva disponer la emisión del siguiente aviso periodístico y/o radial de corte de Agua, cuyo costo deberá ser cargado a PROMESAL.

TRABAJOS A EJECUTAR : Inserción de válvulas y Empalmes en las Redes Existentes Sector 39 - Distrito de Surquillo

UBICACIÓN : Area comprendida entre las Av. Domingo Orue, Av. Tomás Marzano, Calle D. Martínez Luján, Av. Sergio Bernales, Av. R. Panamá, Av. Ricardo Palma, y Av. Paeo de la República en el Distrito de Surquillo (SECTOR 39).

HORARIO Y FECHA : De 09:00 a 24:00 hrs. del día Miércoles 13 de febrero del 2002

DISTRITOS AFECTADOS :

1. Surquillo
2. Lince
3. Miraflores
4. San Borja (Urb. Corpac)
5. Urb. Santa Catalina (La Victoria)
6. San Isidro

- El Comercio }
- La República }
- Libertad } 12/2
- C de }
- Luján }
VU

Radio bog }
C de }
Radial }
García }
C/ radial }
Kato }
Zaviso }
Molina }
A G }
Zaviso }
prof. entre }
calles.

ING° VICTOR DIAZ NUÑEZ
Gerente de Producción

ING° RICARDO GARCIA REGAL
Gerente PROMESAL

ING° AGUSTO TAMAKI TAMAKI
Gerente de Servicios Sur

ING. ENRIQUE ROCHA SANCHEZ
Gerente de Servicios Centro

cc GG/GSC/GSS/PROMESAL

V° B°

Fig. 13



GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MEMORÁNDUM CIRCULAR N° 104 - 99-GRH



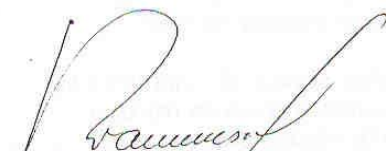
A : (*)
ASUNTO : Lineamientos del Modelo Organizacional
REFERENCIA : Plan Operativo 1999
FECHA : 01 FEB. 1999

En cumplimiento de una de las metas del Plan Operativo 1999 de esta Gerencia, adjunto al presente alcanzo a Ud. el documento denominado Lineamientos del Modelo Organizacional, que contiene los principios y criterios básicos que sustentan la actual organización de la Empresa.

El propósito del documento y de la acción es difundir la filosofía y el modelo conceptual con los que Sedapal ha definido sus Estructuras Orgánica y Funcional y su Fuerza Laboral, para cumplir la misión que le corresponde en la sociedad.

Agradeceré a Ud. tomar conocimiento de él y difundirlo en los Equipos de su área, a fin de que los trabajadores tengan acceso a información tan importante y puedan, de ese modo, brindar su mejor concurso en la optimización y desarrollo de los procesos y actividades a su cargo.

Atentamente,


LUIS ZAMORA PIZARRO
Gerente de Recursos Humanos

cc PD/IGG
(* GF/GLS/GDI/GPO/GPI/GSN/GSC/GSS/ERP/EA/IECG/ESG/EAL/EPC/PE/PM
PCR/PR/SAPAL/PMSAZSL/PRD/EBS/ESSO/IEPI/ECIERC/IERCB/CRL

Fig. 14

Sedapal

HOJA DE ENVIO


N° Registro _____

Fecha 02.02.99

REMITENTE Gerencia de Desarrollo e Investigación

REFERENCIA :

Ude. Dev. No. 104-99-GRH

REMITIDO A	CODIGO ACCION	FECHA	FIRMA
<u>E INPI/ERDI/ECOM/ST</u>	<u>7/3</u>	<u>02.02</u>	

CODIGOS DE ACCION

- | | |
|-----------------------------|---------------------------------|
| 01 Por disposición de | 08 Su aprobación y V°B° |
| 02 Coordinar con | 09 Tener pendiente |
| 03 Acción necesaria | 10 Resolver |
| 04 Adjuntar antecedentes | 11 Archivar |
| 05 Revisar / Informar | 12 Para Directorio |
| 06 Preparar respuesta | 13 Preparar Resolución |
| 07 Su conocimiento y fines | 14 Contestar directamente |

15 _____

C:HOJAENV XLS

A: Sr. Kani
Sr. Ruizpica
Sr. Cuellar
Sr. Raygada
Sr. Oyala

Para su conocimiento y fines pertinentes.

Oyala
02/02/99



Fig. 15

A continuación, podemos visualizar un cuadro donde se observa con qué frecuencia la información que se requiere para las actividades en el grupo funcional Aquafono - Infomóvil son oportunas. Esta muestra se efectuó dentro del grupo funcional Aquafono - Infomóvil (ver figura 16)

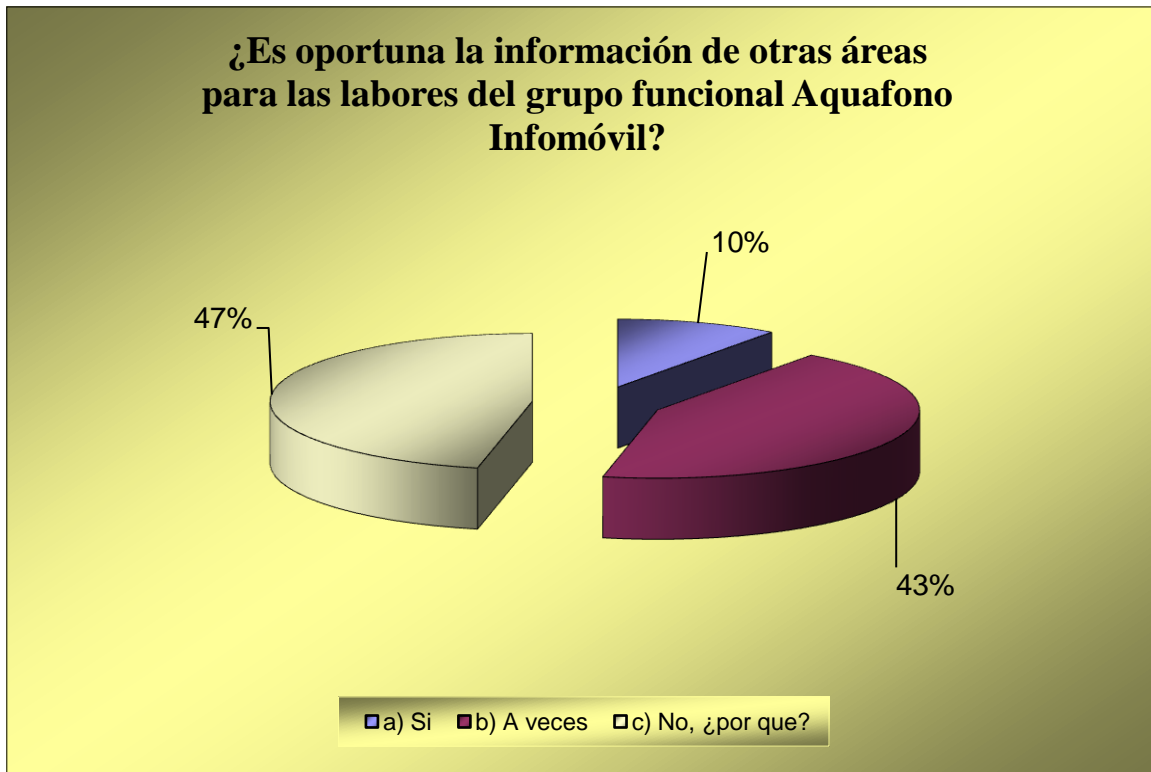


Fig. 16

El 47% del personal indica que no es oportuna la información y los criterios que brindaron los Gestores de Servicios fueron diversos:

- Los trabajos programados con corte de servicios llegan en forma tardía así como los cambios de la versión de los sistemas y las metodologías de trabajo.
- Porque no envía la información oportuna y adecuada.
- Porque el trabajo o las actividades de cada área son realizadas individualmente y no con mira al trabajo grupal.

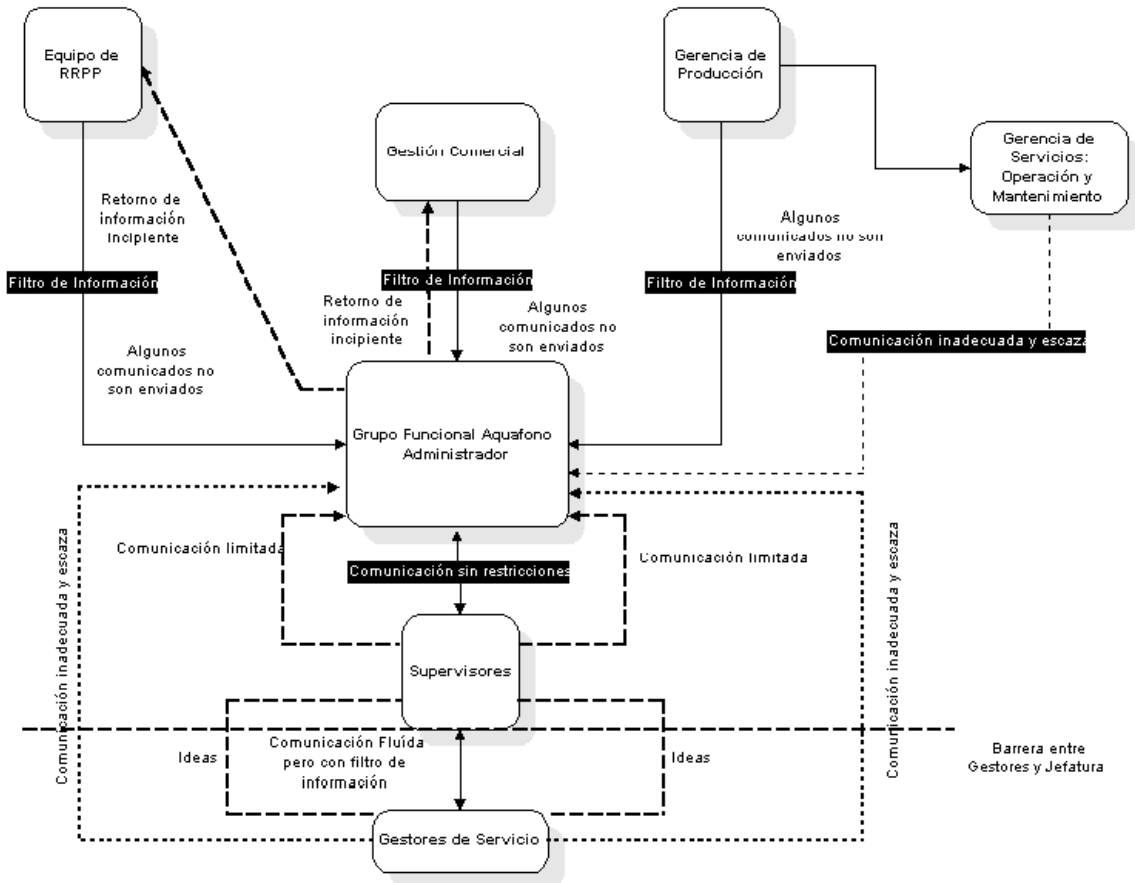
- Los Centro de Servicios siempre realizan sus coordinaciones internas y no les comunican al grupo funcional Aquafono - Infomóvil.
- Informan después de ocurrido el incidente y debido a la consulta que nosotros lo hacemos y no porque ellos nos informan. Sólo hay unas cuantas excepciones.
- Relaciones Públicas nunca pasan las informaciones los clientes respecto a faltas de agua, las áreas operativas pocas veces aciertan con el término del trabajo es decir les falta credibilidad. El área comercial no efectúa una buena distribución de los recibos o no llegan las resoluciones.
- El grupo funcional Aquafono - Infomóvil la mayoría de las veces recibe la información en el último lugar.

3.3.2 Comunicación ascendente.

Se entiende como comunicación ascendente aquella donde los Gestores de Servicios transmiten sus ideas hacia la supervisión o jefatura; se contempla los procedimientos para las quejas, sugerencias, filtro de información, bloqueos deliberados de información o aislamiento informativo del jefe.

Para poder explicar y entender la comunicación ascendente en los nuevos servicios de atención al cliente debemos revisar el siguiente diagrama:

**Comunicación ascendente de otras áreas con
relación al Grupo Funcional Aquafono
Infomóvil**



De acuerdo al diagrama podemos determinar escasa comunicación de abajo hacia arriba. Las líneas puntuadas nos señalan la comunicación no es fluida e intensa. Hay muchos paradigmas que hacen que el personal del grupo funcional Aquafono - Infomóvil no presenten quejas o sugerencias por voluntad propia. Por lo general no son tomadas en cuenta.

En contra parte, la organización Sedapal promueve el programa de Ideas y Sugerencia. Este programa incentiva al personal a investigar sobre procesos y servicios a mejorarse con ideas innovadoras a bajo costo. Como todo programa dentro de la empresa Sedapal, es impositivo y no

participativo, exigiendo un número determinado de sugerencias al mes. Las sugerencias planteadas son evaluadas inicialmente por la Jefatura y de acuerdo a criterios subjetivos son promovidas para que sean evaluadas por el Equipo y la Gerencia (la subjetividad se basa a relaciones amicales y el criterio de la jefatura del grupo funcional Aquafono - Infomóvil en base a su limitada experiencia académica-científica)

La queja, es un instrumento inexistente y es asumido como un rechazo hacia la organización. Una queja es sinónimo de malestar o desacuerdo, pero no es percibido desde este enfoque, la Jefatura lo interpreta como una ofensa y se señala al trabajador como una persona “conflictiva y nociva” para la organización.

A raíz de estas resistencias, la jefatura adopta una posición de aislamiento informativo, pues las ideas innovadoras del personal no son continuadas debido a la percepción errónea, donde el subordinado puede más que el jefe y este cuida su puesto sin tener en consideración que esa propuesta puede cambiar y mejorar procesos dentro de la organización.

Las buenas ideas son bloqueadas o no son tomadas en cuenta o son simplemente archivadas.

Retomando el gráfico, podemos observar que existe un distanciamiento entre la jefatura y los gestores. Así mismo, esta posición se mantiene de igual forma desde el grupo funcional Aquafono - Infomóvil hacia las Gerencias respectivas. Existe un enclaustramiento informativo internamente y externamente en el grupo funcional Aquafono - Infomóvil a causa de la Jefatura. Este comentario se puede demostrar con una encuesta aplicada a los Gestores de Servicio sobre el programa de ideas y sugerencias dentro de la empresa Sedapal. (Ver figura 17)

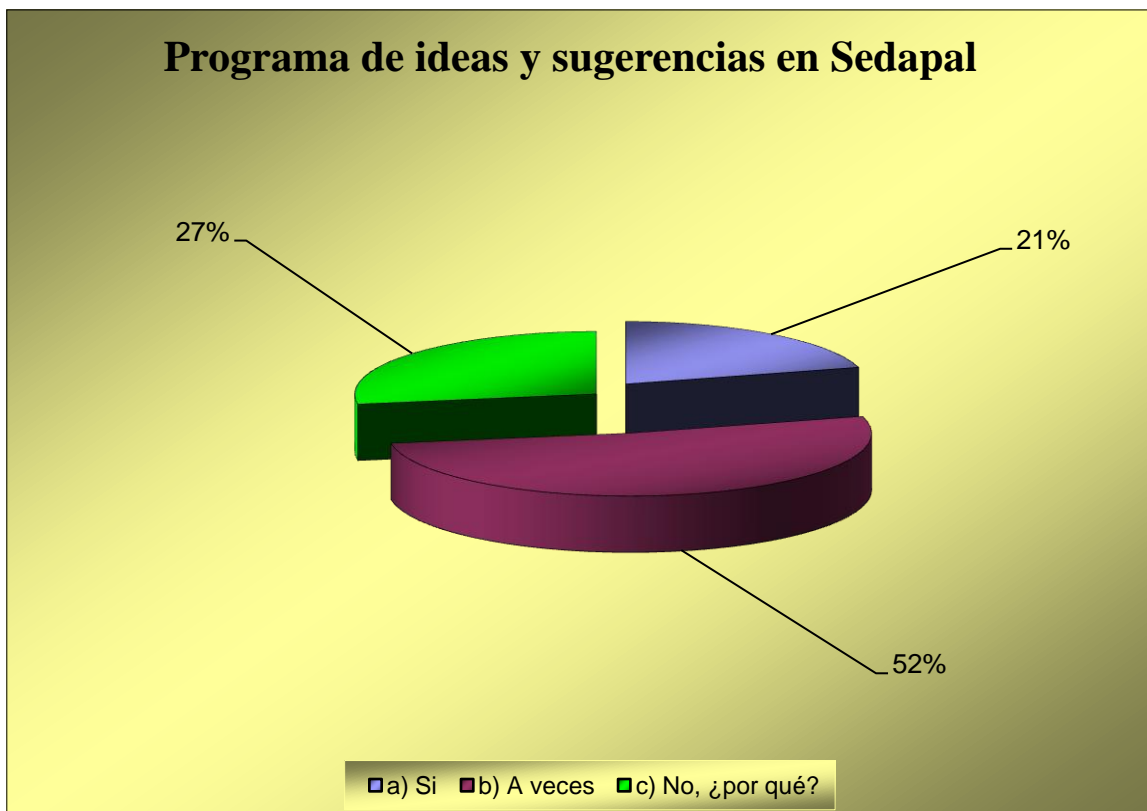


Fig. 17

Un 51% señaló que a veces presenta sugerencias o propuestas de mejora. Un 28% simplemente no las presenta. En ambos casos la falta de interés por parte de la jefatura y la supervisión, por razones personales, de conflicto o amical la sugerencia es desechada o se anula la presentación de la misma. Esta actitud conlleva a que los Gestores de Servicios no desarrollen su potencial en la empresa o se sienten limitados en crecer profesionalmente y contribuir con la organización. Dependerá de un cambio radical de la jefatura y supervisores revertir este escenario.

3.3.3 Comunicación horizontal.

La comunicación horizontal es la que se establece dentro del grupo funcional Aquafono - Infomóvil entre los gestores y otros miembros de la organización Sedapal que se encuentran en

su mismo rango; así como la que debe establecerse con las jefaturas y gerencias debido a que en una organización plana lo importante es que no se encuentre arraigado las jerarquías porque limitan la comunicación (profesionales y técnicos) A este nivel de comunicación, se distribuye información proporcionada por la supervisión y Jefatura, y es de conocimiento general. La información es compartida entre sus pares.

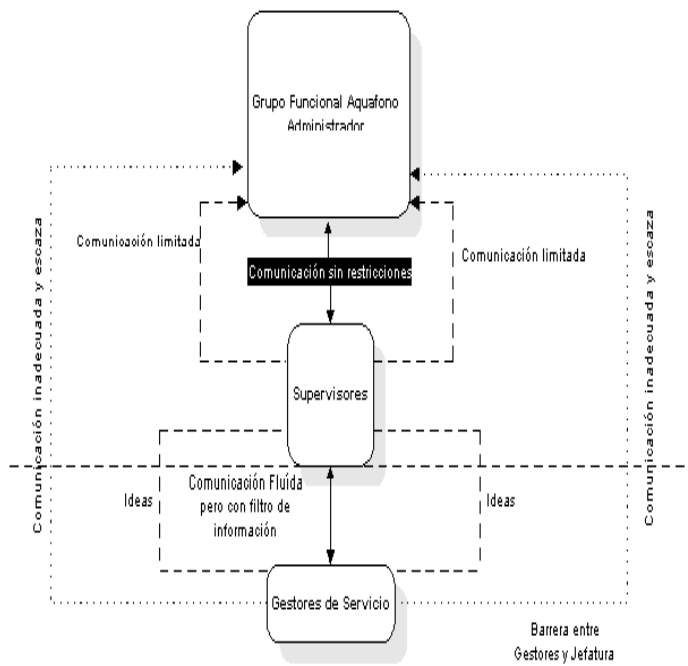
A este nivel de comunicación, se intercambian experiencias y procedimiento ya conocidos de antemano por los Gestores. La comunicación horizontal es un sistema de ayuda mutua debido a que no existe ningún tipo de filtro de información o supervisión del mismo debido a que se desarrolla en un contexto informal.

En los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal solo se puede observar este tipo de situaciones en dos ocasiones cuando se efectúa algún tipo de charla o seminario donde se intercambian ideas, se plantean problemas o cuando se realizan una reunión de retroalimentación, que, por lo general, no cumple su rol, mas parece una reunión de quejas o denuncias y no termina en algo productivo para la organización.

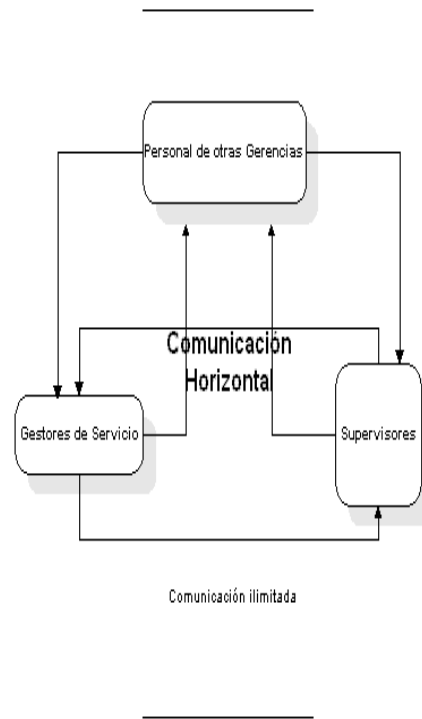
A continuación observamos dos escenarios de la comunicación en el grupo funcional Aquafono - Infomóvil: la posición rígida en condiciones normales y en oposición una situación de comunicación horizontal con matiz de informalidad donde se aprecia que no hay ningún tipo de restricción. Podemos corroborar lo mencionado observando la figura 18 donde los Gestores manifiestan cuál es el grado de comunicación con sus colegas.

Comunicación Horizontal en el grupo Funcional Aquafono-Infomóvil

En condiciones "normales" dentro del grupo



Fuera del contexto de trabajo



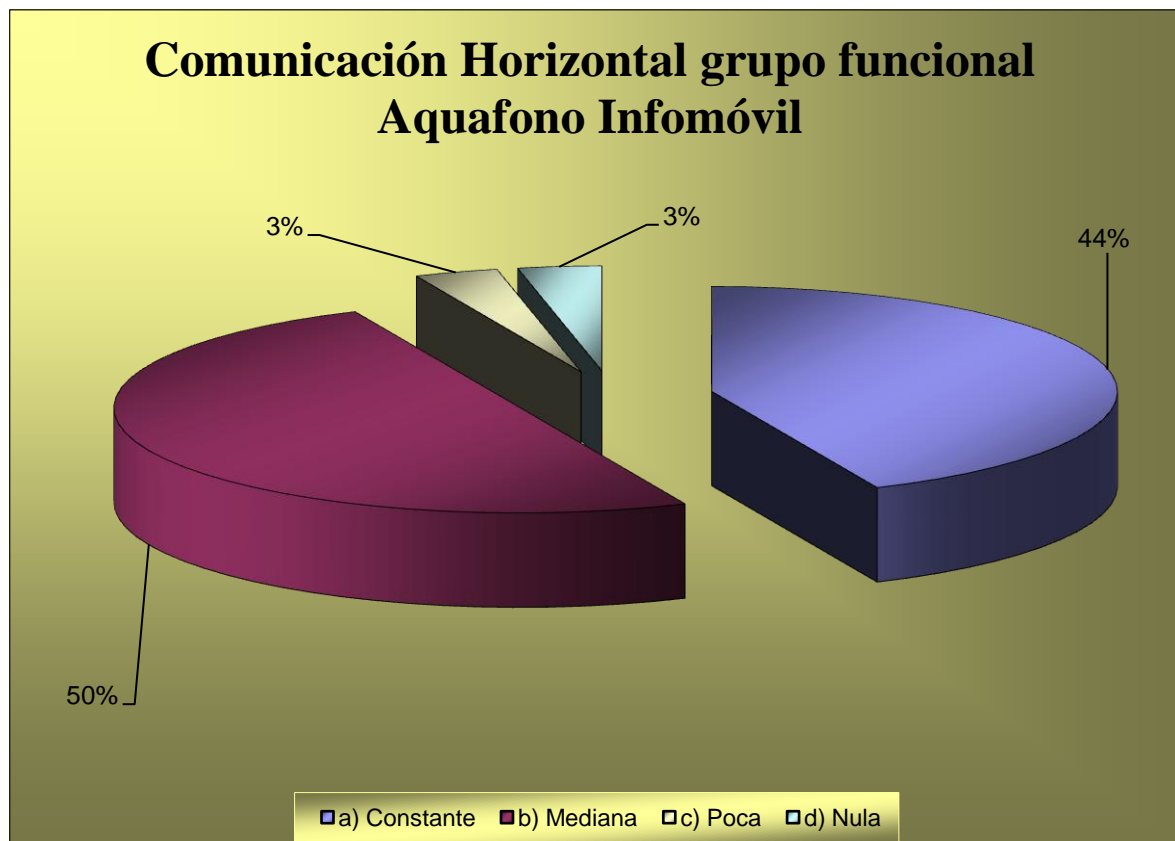


Fig. 18

3.3.4 Sistema de comunicación formal e informal.

3.3.4.1 Sistema de comunicación formal.

En el grupo funcional Aquafono - Infomóvil la comunicación formal es establecida por documentos informativos y memorándums que están ligados a la comunicación interna. Teniendo como base los documentos escritos, este sistema de comunicación está enraizado dentro del grupo funcional Aquafono - Infomóvil así como en cada sistema o subsistema de la organización Sedapal.

Los documentos distribuidos son procedimientos, recordatorios u órdenes de la jefatura como de la supervisión, así como resultados de desempeño, alguna norma modificada o aviso. Como medio formal, debe ser sustentado su lectura sobre la base de una firma que certifica haber recibido cada

documento por los Gestores de Servicio. Este procedimiento, no asegura la asimilación de los escritos debido a que no hay un sistema de verificación o evaluación de lo comunicado. El grupo funcional Aquafono - Infomóvil carece de evaluaciones quincenales o mensuales que asegure que el personal tiene la información adecuada; asimismo, no hay un sistema de monitoreo donde permita evaluar en las llamadas aspectos como calidad, información, tolerancia y otros.

Dentro del proceso de observación directa, se hizo una prueba a fin de observar y analizar los efectos del mensaje propuesto y si es asimilado con rapidez. Se confeccionó un documento donde se da instrucciones a los Gestores de Servicio para que agradezcan los clientes de Sedapal por haber llamado al servicio Aquafono. La actitud de la mayoría de los gestores fue una repulsión total al documento y más de uno lo rompió. Incluso, no llegaron a leerlo (actitud refleja, incitada por otros gestores de mayor experiencia)

La situación planteada no fue observada por la Jefatura debido a que no hizo un seguimiento sobre los efectos del comunicado. Esta percepción sustenta la apreciación inicial, que indica que la Jefatura, ni la supervisión llevan un control de verificación de la comunicación formal en el grupo funcional Aquafono - Infomóvil o simplemente están enfocados más a resultados que a los procesos y su análisis.

La contraparte a la comunicación de la jefatura o la supervisión son los informes escritos que puedan elaborar los Gestores de Servicio. Dichos documentos, en menor cantidad, son evaluados someramente. No hay una respuesta por parte de los que conducen el servicio lo que origina desconcierto sobre lo realizado o en muchos casos se fomenta el desinterés en el servicio.

Los informes de mejora y reportes por parte de los gestores son filtrados inicialmente por la supervisión luego de una verificación previa, serán asimilados por la Jefatura. Entregar un informe directo a la Jefatura no se asume como una comunicación formal, es negada de antemano.

miembros de la organización” podemos indicar que el grupo funcional Aquafono – Infomóvil se ha creado un sistema informal de comunicación de acuerdo a las afinidades sociales de sus miembros (educación, grupo edad, grupo de influencia y otros) Los sistemas informales de comunicación han creado redes de comunicación dentro del grupo funcional Aquafono - Infomóvil.

Por lo general, estas redes se crean dentro de las oficinas, pasillos u otros ambientes dentro y fuera del grupo funcional Aquafono - Infomóvil. Suelen estar cargados de aspectos emocionales. Fluye la información rápidamente pero de manera subjetiva, propio a cada estilo de la red.

De acuerdo a la percepción y desenvolvimiento del personal que integra el grupo funcional Aquafono - Infomóvil se ha podido determinar que se han formado las siguientes redes:

Red de pandilla y personal dentro del grupo funcional Aquafono - Infomóvil.

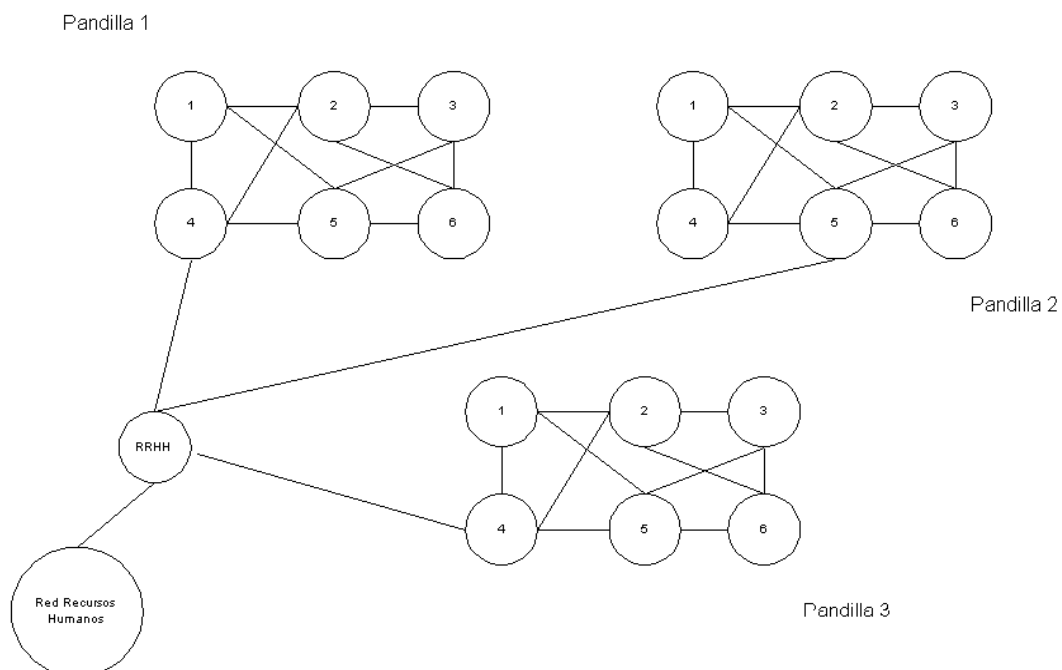
Esta red esta conformada con varios subgrupos dentro del grupo funcional Aquafono - Infomóvil. Cada sub grupo (03) se ha conformado por fecha de ingreso (promociones de diez personas de diversas especialidades)

Estos sub grupos, inicialmente comparten información de desarrollo profesional dentro de la organización, reuniones extra laborales; comparten información de inducción y capacitación. Siempre se ha presentado que cada sub grupo hay un miembro que tiene una doble red, es decir, pertenecen a una pandilla y tiene una red personal.

De los tres sub grupos analizados, tenemos tres gestores que crean redes personales, básicamente con personal de Recursos Humanos. Al tener un contacto en el ámbito personal filtra la red pandilla y comparte la información sobre posibles ascensos, cambio de personal, remuneraciones y otros.

A continuación graficaremos las redes existentes y conformación dentro del grupo funcional Aquafono - Infomóvil.

Red Pandilla y Red Personal dentro del Grupo Funcional Aquafono - Infomóvil



Las tres pandillas ubicadas dentro del grupo funcional Aquafono - Infomóvil existe un miembro de cada pandilla que ha logrado interactuar dentro de su grupo y conectarse con un integrante de Recursos Humanos creando redes personales. Es importante señalar que estos tres personajes no buscan relacionarse con otras áreas debido a que la información que obtiene del área de RRHH es vital para el clima laboral de sus integrantes. Estos tres personajes consideran que formar otras redes con otras áreas de la empresa es importante pero no vital para sus necesidades.

De acuerdo a la clasificación de la red encontrada en el grupo funcional Aquafono - Infomóvil sus miembros puede han adoptado cinco roles de interacción dentro del grupo funcional en la organización Sedapal.

Los roles que –se han establecido en la observación directa e interacción diaria- son los siguientes:

Los aislados.

Conformados por dos parejas quienes intercambian información entre ellos de carácter laboral y personal. Asimilan la información formal dentro de la estructura formal del grupo funcional Aquafono - Infomóvil pero -por sus características personales y psicológicas- se auto excluyen de la red. En el ámbito laboral, no participan en reuniones de confraternidad, no dan su opinión de sucesos favorables a su trabajo, no se ven afectados por comentarios o comunicación informal a pesar de estar inmersos dentro del ámbito laboral. Solo cumplen sus labores en el horario establecido.

Líder de opinión.

Dentro de la red generada en el grupo funcional Aquafono – Infomóvil destacan dos líderes de opinión. Estos líderes, no son necesariamente reconocidos por la jefatura, ni la supervisión. Son gestores que con su accionar mantiene informados a los miembros del grupo. Un líder de opinión actúa de manera positiva para la organización mientras otro interactúa de manera negativa. El gestor A es un líder que intercambia información laboral e incluso tiene contacto con la supervisión y jefatura y comparte información con los miembros de su pandilla y otras pandillas del grupo funcional Aquafono - Infomóvil.

El gestor A pesar de no ser un líder reconocido, trabaja a favor de la organización. A pesar del apoyo que presta a la jefatura, no es reconocido.

En contraparte el gestor B es un líder de opinión negativo. Este gestor trabaja minuciosamente en encontrar falencias del grupo funcional Aquafono - Infomóvil, la jefatura y supervisión. Entra en conflicto con la jefatura y la supervisión constantemente a fin de poder sacar provecho de información negativa y alentar la desinformación a beneficio de él. Con su accionar, ejerce una presión a la baja del clima laboral. A pesar de ser un elemento negativo, el gestor permanece en el grupo de trabajo y aumentando su radio de acción.

Los Porteros.

Los porteros son aquellas personas que llevan o filtran información dentro de la organización. Dentro del grupo funcional Aquafono – Infomóvil, los porteros no necesariamente abastecen a los líderes de opinión, ellos, se encargan de filtrar información desde la supervisión, Jefatura y otras áreas de la empresa: nuevos procedimientos, cambios de la organización, sistema de remuneración, nombramientos y otros. Los porteros están integrados por los dos supervisores del servicio. Los porteros se encargan de nutrir de información a la jefatura y al grupo de interés que rodea la cúpula jefatura –supervisión. Este grupo está conformado como se ha mencionado por la jefatura, los supervisores (porteros) y los gestores de la primera fila de trabajo (este grupo de personas conformadas por dos integrantes que se favorecen con el intercambio de información procedente de la jefatura, supervisión, jefes o gerentes que intercambian datos vía telefónica o por el ingreso de documentos)

Su interacción dentro de la red Aquafono Infomóvil es vital porque controla qué información es de consumo general y cuál es reservada. Estos personajes, determinan qué miembros de la información gozan de información privilegiada o quienes pueden estar totalmente desinformados, teniendo como propósito desestabilizar a la persona con fines de bajar su rendimiento hasta la separación del grupo de trabajo.

Los cosmopolitas.

Son individuos que conectan a la organización con su entorno. Recolectan información de las fuentes del entorno y proporcionan información acerca de la organización a los representantes del entorno.

Para acondicionar esta posición debemos señalar que los cosmopolitas interactúan dentro del grupo funcional Aquafono - Infomóvil para conectarlo con otras áreas de la organización a fin de efectuar un intercambio de información que puede contribuir al desarrollo del grupo y alimentar

de información al entorno, por ejemplo Gerencial General o Relaciones Públicas a fin de delinear los propósitos y el sentido del servicio prestado por el grupo funcional Aquafono - Infomóvil.

Los cosmopolitas no necesariamente están conformados por los líderes de opinión o porteros; está conformados por dos gestores que denominaremos alfa y beta. El gestor Alfa se conectan con la Gerencia Comercial: Jefe de Equipo, personal de contacto básico que nutre de información relevante como cambio en los sistemas, cambio de normas, por ejemplo. Las situaciones que se originen dentro del grupo funcional Aquafono - Infomóvil son tomados por los cosmopolitas a fin de informar al entorno sobre el desenvolvimiento del servicio.

En contraparte el gestor Beta, se contacta con el área de Recursos Humanos y Jefaturas a fin de recolectar información sobre el nombramiento del personal, salarios y despidos. Asimismo, este gestor informa sobre el personal destacado en el Call Center.

Los puentes.

Dentro del grupo funcional Aquafono - Infomóvil existe los puentes que son integrantes que unen a diversas pandillas. Estos personajes se mueven entre pandillas para intercambiar mensajes; es decir, toman las opiniones de cada pandilla para intercambiar con otras. Por lo general, la información que llevan los porteros es simple: datos estadísticos, rumores (información que todos los componentes del área maneja) y procedimientos. En algunos casos, comparten información clasificada con los porteros pero a beneficio propio o cruzan información sutilmente a los miembros de otras pandillas.

Kreps, menciona una sexta variante: los vínculos, que de cierta forma y estructura se asemejan a los porteros. La característica principal es que un vínculo departe con varias pandillas dentro del grupo funcional Aquafono - Infomóvil; sin embargo, no pertenecen a ninguna. Dentro de GF Aquafono – Infomóvil existen tres personajes que representan a este grupo. Llevan información

obtienen información vital para beneficio propio o personas cercanas a su entorno pero no se integra a una pandilla específica.

3.3.5 Caso: problemas de comunicación interna y externa en Sedapal por obra de envergadura.

Para poder plasmar el análisis, evaluación y comentarios efectuados hasta el momento en el presente informe profesional se requiere la aplicación de un caso ocurrido en la organización Sedapal cuando se originó un corte de agua de gran envergadura que ocasionó un problema en el grupo funcional Aquafono - Infomóvil entorno a la comunicación interna y externa. Asimismo, este caso nos llevará a la reflexión –comentada en su oportunidad- de la necesidad de cambiar la definición de los servicios prestados orientados hacia la comunicación externa en Sedapal.

Ficha técnica de caso.

Fecha: 28-10-2000

Motivo: Falta de Agua en los distritos de Lima y Callao.

Comunicaciones internas: a través del área de Relaciones Públicas de Sedapal, Gerencia de Producción y Centros de Servicios Breña y Callao.

Comunicación externa: Comunicados de la empresa a través de medios periodísticos –diarios: La República, Extra y Expreso. Radios: CPN, RPP y Radio Mar.

A continuación describiremos la información asignada internamente en la empresa Sedapal hacia el grupo funcional Aquafono - Infomóvil sobre el caso en particular.

Informes de Relaciones Públicas para el grupo funcional Aquafono - Infomóvil.

La información del área de Relaciones Públicas llegó al grupo funcional Aquafono - Infomóvil a través de correo interno dirigido a la Jefatura. La información del corte no se hace de manera

individual sino es un resumen de noticias publicadas en los principales diarios de Lima acerca de las múltiples actividades que desarrolla la empresa Sedapal en la ciudad.

Noticias del sector

Viernes 27 de octubre de 2000

Recortarán agua en varios distritos de Lima y Callao

Los distritos de Breña, Bellavista, Carmen de la Legua Reynoso, Callao, Jesús María, La Perla, La Punta, Cercado de Lima, Magdalena, Pueblo Libre, San Miguel y el Rímac sufrirán un corte de agua desde las 6:00 de la tarde del próximo sábado hasta las 11:00 de la noche del domingo 29, con motivo de las obras de mejoras que realiza Sedapal. Las obras corresponden al proyecto de “Rehabilitación de los sistemas de agua potable y alcantarillado de Lima y Pueblo Libre” (La República 31, Expreso 10-5, Extra 07, Ojo 32)

Información obtenida por el personal del GF Aquafono – Infomóvil.

El personal del grupo funcional Aquafono – Infomóvil (Supervisores) teniendo como experiencia cortes similares y problemas de comunicación interna graves, solicitaron al área de RRPP el recorte periodístico donde anunciaban la suspensión del servicio de agua potable en algunos distritos de la capital.

Recorte periodístico otorgado por Relaciones Públicas a Aquafono

Dr. Rey gade

CORTE DE AGUA
Distritos: Lima y Callao

Motivo:
Obras para el mejoramiento del abastecimiento de agua en Pueblo Libre, Cercado de Lima y Callao, a través de 6 empresas de Estructura mixta.

Horario y Fecha:
Desde las 18:00 hrs. del día sábado 25 hasta las 23:00 hrs. del día domingo 29 de octubre del 2000.

Distritos Afectados:
Barrío, Bellavista, Carmen de la Legua, Callao, Jesús María, La Perla, La Punta, Magdalena, Pueblo Libre, San Miguel, Rimac y Cercado de Lima.

SEDAPAL agradece su comprensión por las inconveniencias que ocasiona el presente corte del servicio.

AQUAFONO - Teléfono 317-8000
Consultas las 24 horas del día.

Trabajamos hoy para que **sedapal**
no nos falte agua mañana.

comercio 6 x 2

Informe de Gerencia de Producción para el GF Aquafono – Infomóvil.

Memorandum # 321-2000-GP

A Equipo de Relaciones Públicas

Aviso de corte de agua

Fecha: La Atarjea 23-10-2000

Referencia: hoja de coordinación # 246-2000/GOTCOORD obras de rehabilitación de los sistemas de agua potable y alcantarillado del cercado de Lima y el distrito de Pueblo Libre paquete

1 y 2.

“mediante la presente comunicamos a usted que con la finalidad de realizar varios empalmes a la red primaria existente para el mejoramiento del sistema en el cercado de Lima y Callao y que serán ejecutados por los contratistas G&M-Dumez GTM y Sade CONCYSSA, es necesario realizar un corte de servicio por lo cual agradeceremos se sirva disponer la emisión del siguiente aviso periodístico o radial de corte de agua, cuyo costo deberá ser cargado al proyecto Promesal”:

Motivo: ejecución de varios empalmes

Ubicación:

Jr. Raimondi/jr. De los Ríos 1,400 mm x 400 mm

Jr. Zorritos/av. Tingo María 900 mm x 300 mm

Av. Argentina/jr. R. Herrera 750 mm x 500 mm

Jr. Fernandini/jr. Colombia 750 mm x 400 mm

Av. Argentina/jr. L. Arrieta 750 mm x 300 mm

Plaza Grau/ Paseo Colon 450 mm x 450 mm

Hora y fecha: de 15:00 del día sábado 28 hasta las 23:00 del domingo 29 de octubre de 2000

Zonas afectadas: distritos: Bellavista, Breña, Carmen de la Legua, Callao, Jesús María, La Perla, La Punta, Lima, Magdalena, Pueblo Libre, San Miguel, Rímac.

Memorándum firmado por ing. Víctor Díaz Núñez Gerente de Producción, ing. Ricardo García Regal Gerente Promesal, ing. Ismael Silva Bobadilla Gerente de Servicios Centro (e) ing. Rubén Enzián Sansuy gerente de servicios norte.

Recibido por Aquafono el día 24-10-2000.

Información de Aquafono hacia sus clientes.

De acuerdo a la información proporcionada por la Gerencia de Producción, Relaciones Públicas y los centros de Servicios Breña y Callao, el grupo funcional Aquafono – Infomóvil informaba a la ciudadanía el desenvolvimiento del corte de servicio. En el cuadro adjunto podemos verificar la

evolución de la información y cómo se fue deformando y contradiciendo los comunicados emitidos a través de la prensa y dentro del sistema de comunicación interna en la organización Sedapal.

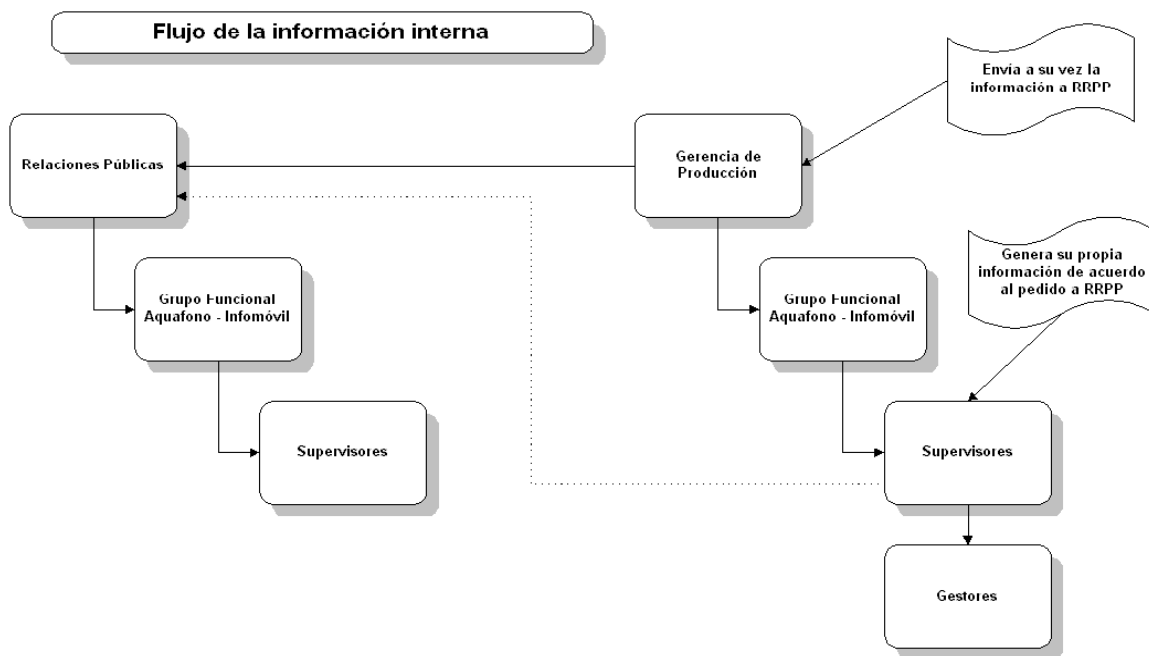
Elaborado por: Miguel Tudela NT	25 de Octubre de 2000	Hora : 01:29 PM
Modificado por: Dave Aliaga NT	27 de Octubre de 2000	Hora : 12:11 PM
Fecha Ingreso: 28/10/2000		
Nombre de Vía: Breña - Bellavista - Carmen de la Legua - Callao - Jesús Maria - La Perla - La Punta - Magdalena - Pueblo Libre - San Miguel - Rímac - Cercado		
Grupo Habitacional:		
Desde el Sector:	Hasta el Sector :	
Hora Inicial: 03:00 PM	Hora Final :	
Otras Vías de Referencia:		
Motivo:		
Empalmes a la Red Primaria existente para el mejoramiento del Sistema en el Cercado de Lima y Callao que serán ejecutados por los Contratistas G & M - Dumez GTM y SADE-CONCYSSA.		
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Jr. Raymondi / Jr. de los Ríos 2.- Jr. Zorritos / Av. Tingo María 3.- Av. Argentina / Jr. R. Herrera 4.- Jr. Fernandini / Jr. Colombia 5.- Av. Argentina / Jr. L. Arrieta 6.- Plaza Grau / Paseo Colón 		
Observación:		
Desde las 15:00 hrs. del sábado 28 hasta las 23:00 hrs. del domingo 29 de octubre.		

Elaborado por :Miguel Tudela NT	25 de Octubre de 2000	Hora: 01:36 PM
Modificado por: Humberto Castillo	27 de Octubre de 2000	Hora: 03:20 PM
Fecha Ingreso: 28/10/2000		
Nombre de Vía: Breña - Bellavista - Carmen de la Legua - Callao - Jesús Maria - La Perla - La Pun Magdalena - Pueblo Libre - San Miguel - Rímac - Cercado		
Grupo Habitacional:		
Desde el Sector:	Hasta el Sector :	
Hora Inicial: 03:00 PM	Hora Final :	
Otras Vías de Referencia:		
Motivo:		
Empalmes a la Red Primaria existente para el mejoramiento del Sistema en el Cercado de Lim Callao que serán ejecutados por los Contratistas G & M - Dumez GTM y SADE-CONCYSSA.		
1.- Jr. Raymondi / Jr. de los Ríos		
2.- Jr. Zorritos / Av. Tingo María		
3.- Av. Argentina / Jr. R. Herrera		
4.- Jr. Fernandini / Jr. Colombia		
5.- Av. Argentina / Jr. L. Arrieta		
6.- Plaza Grau / Paseo Colón		
Observación:		
Desde las 18:00 hrs. del sábado 28 hasta las 23:00 hrs. del domingo 29 de Octubre.		
Información por parte de los diarios : La República , Expreso , Extra y Ojo.		

Análisis de la información en el ámbito interno.

Al observar la información interna generada y distribuida dentro de la organización Sedapal y el grupo funcional Aquafono - Infomóvil podemos determinar que existe una estructura de flujo de información interno y calidad de información transmitida.

a) Flujo de la información interna.



De acuerdo al flujo de la información interna, esta se obtuvo de tres formas:

1. **En el ámbito de Relaciones Públicas:** El equipo de Relaciones Públicas remitió un correo electrónico interno, escueto sobre el resumen de los diarios donde se anunciaban el corte del servicio. El correo fue dirigido a la jefatura del grupo funcional Aquafono - Infomóvil y comentado verbalmente a los supervisores. Los gestores no tuvieron participación de esta información.

2. En el ámbito de Gerencia de Producción: La Gerencia de Producción es la encargada de efectuar, coordinar, fabricar y distribuir el agua potable desde la Planta de la Atarjea. Esta gerencia envió un memorándum a la jefatura del grupo funcional Aquafono - Infomóvil. A su vez, el documento fue remitido a los supervisores y gestores en un sistema interno denominado SACS (Servicio de Atención al Cliente)

3. A nivel del grupo funcional Aquafono - Infomóvil: Los supervisores –por respaldo documentario- requerían una copia del aviso publicitario publicado en los medios escritos. Se solicitó al equipo de Relaciones Públicas una copia del mismo que fue remitido un día antes del corte programado. Lo ideal es que esta información llegue con una semana de anticipación teniendo como soporte que los trabajos son programados por el área correspondiente.

b) Calidad de información transmitida.

1. En el ámbito de la Relaciones Públicas: El contenido de la información fue un resumen del aviso publicitario en los medios escritos:”... Los distritos de Breña, Bellavista, Carmen de la Legua Reynoso, Callao, Jesús María, La Perla, La Punta, Cercado de Lima, Magdalena, Pueblo Libre, San Miguel y el Rímac sufrirán un corte de agua desde las 6:00 de la tarde del próximo sábado hasta las 11:00 de la noche del domingo 29, con motivo de las obras de mejoras que realiza Sedapal. Las obras corresponden al proyecto de “Rehabilitación de los sistemas de agua potable y alcantarillado de lima y Pueblo Libre...”

Hay que precisar en la hora que señala la información de la publicidad: sábado 06:00 hrs. hasta 23:00 hrs. del domingo. El correo tuvo fecha de emisión el 27-10-2000. Por lo tanto, los clientes quienes llamaban para corroborar la información con días de anticipación no tuvieron la información real generando especulación y mala imagen de la empresa hacia sus clientes.

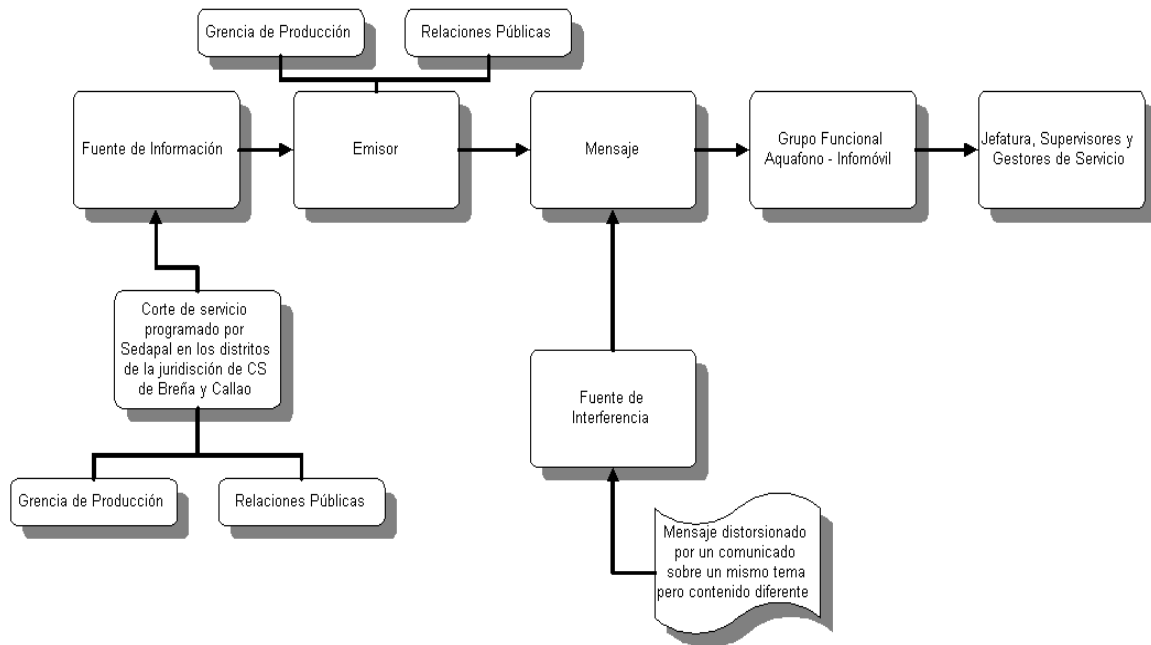
2. En el ámbito de la Gerencia de Producción: La información brindada por esta área es amplia y con diversos detalles técnicos que otorga una precisión de la magnitud del evento. El documento

tiene fecha de emisión 23-10-2000. Hay que precisar que la hora de corte se indica desde las 15:00 del sábado hasta las 23:00 del domingo. De acuerdo a lo verificado la gerencia involucrada tenía la información de primera mano sobre el evento del fin de semana por lo tanto debió usar un canal adecuado para su difusión interna.

3. A nivel del grupo funcional Aquafono – Infomóvil: La información fue elaborada de acuerdo al memorándum proporcionado por la Gerencia de Producción; sin embargo, esta, fue modificándose de acuerdo a las comunicaciones instruidas por las áreas operativas –encargadas de la apertura de los subsectores de abastecimiento- de los centros de servicios involucrados (Breña y Callao)

Si observamos las tres propuestas, tienen una tendencia a la distorsión en el contenido. Como las tres unidades actúan aisladamente, cada una asume un tiempo estimado de reposición del servicio de abastecimiento; obviamente, este error, no corregido a tiempo, genera problemas internos de gestión y desinformación al cliente interno y externo, por ende al grupo funcional Aquafono - Infomóvil.

Trasladando lo comentado al modelo de comunicación propuesto por Shannon y Weaver podemos establecer el siguiente esquema:



De acuerdo a este modelo, la fuente de información son los documentos emitidos por la Gerencia de Producción y Relaciones públicas. El mensaje ha comunicar es la restricción del servicio de agua potable. El emisor o transmisor de la información es la Gerencia de Producción y el equipo de Relaciones Públicas y el receptor es el grupo funcional Aquafono – Infomóvil. El mensaje es el contenido del aviso de corte de agua.

La fuente de interferencia se disgrega en tres factores:

Técnicos: las fuentes de emisión envían los mensajes con detalles técnicos, de difícil entendimiento para el cliente interno de la empresa y el grupo funcional Aquafono – Infomóvil.

El canal escrito, medio usado por la organización Sedapal, es de lento proceso y tedioso. El lenguaje no es de simple comprensión (a pesar de ser filtrado por el equipo de Relaciones Públicas)

Semánticos: el contenido del mensaje emitido por la gerencia y el equipo tiene un contexto general similar pero al profundizar observamos lo siguiente:

Diferencia de horarios de trabajo.

Diferencia en el detalle de las obras (en los diarios es genérico, en el documento de la Gerencia de Producción al detalle pero con términos técnicos)

Efectividad: La primera intención de que trata de obtener la Gerencia de Producción es que el personal de grupo funcional Aquafono - Infomóvil mantengan una información detallada del suceso; sin embargo la información no es tratada para la fácil comprensión del personal. Sólo es entendida a plenitud por los ingenieros que laboran el área.

En el caso del mensaje otorgado por el equipo de Relaciones Públicas, no tiene una intención definida, solo es informativa, de referencia. No busca una intención a primera instancia. El receptor, personal del grupo funcional Aquafono - Infomóvil no obtiene esta información debido a que es filtrada por la jefatura y la supervisión.

Análisis de la información en el ámbito externo.

En el ámbito externo, el grupo funcional Aquafono - Infomóvil definió como fuente de información absoluta y veraz el documento entregado por la Gerencia de Producción y, sobre la base de esta información, se manejó la situación del corte del servicio. Sin embargo, en el frente externo, los clientes de la organización Sedapal tenían el mensaje publicado en los diarios La República, Expreso y Extra donde anunciaban una hora de restricción contraria a la que mantenía el Call Center Aquafono.

Asimismo, la información de reposición de servicio no se cumplió en la hora prevista. La experiencia señala que las aperturas de servicio no se dan en la hora establecida por inconvenientes técnicos (llenado de tuberías lenta y rotura y fugas en su proceso) El personal del grupo funcional Aquafono - Infomóvil asignado en el evento modificó hasta en tres oportunidades la hora de culminación de las obras, contradiciendo lo establecido en una primera información hacía los clientes en el aviso de los diarios y el mensaje de la Gerencia de Producción.

Este incidente, conllevó a que el servicio de call center colapsara y el manejo de situaciones se volvió difíciles (clientes ofuscados, maltrato mutuo y desinformación genérica) A esta coyuntura, se añade la inexactitud de los operadores de los centros de servicio (Breña y Callao) quienes no coordinaban con el personal de Planta Atarjea para definir una hora de abastecimiento.

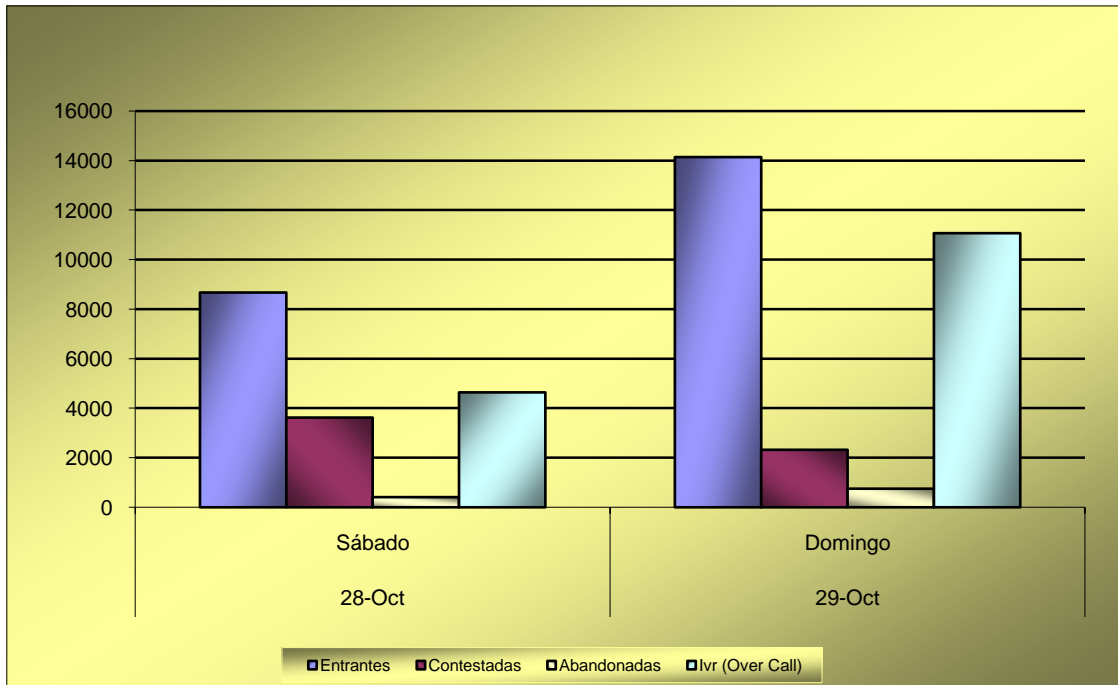
En el evento se llegó a recibir la siguiente cantidad de llamadas:

Flujo de llamadas durante el corte programado en los distritos de Lima y Callao.

Fecha	Día	Entrantes	Contestadas	Abandonadas	Ivr (Over Call)
28-Oct	Sábado	8674	3623	410	4641
29-Oct	Domingo	14144	2322	751	11071

El cuadro representa el tráfico de llamadas del servicio Aquafono del 28 al 29 de Octubre de 2000 (extracto)

*Las llamadas over call son las que superan la capacidad de respuesta del grupo funcional Aquafono – Infomóvil Call Center son derivadas al IVR. Esta estrategia conlleva a que estas llamadas se encuentren en espera en la contestadora automática a la espera de un asesor o simplemente se pierdan. El sistema lo interpreta como llamadas fuera del patrón pero si analizamos la secuencia es una llamada perdida.



De acuerdo a los planteamientos descritos en el cuadro inferior, se puede determinar lo siguiente:

La Gerencia de Producción y el equipo de Relaciones Públicas nutrieron de información al grupo funcional Aquafono - Infomóvil con un punto de diferencia: la hora de cierre de servicio.

No existió retroalimentación entre el grupo funcional Aquafono - Infomóvil y el equipo de Relaciones Públicas.

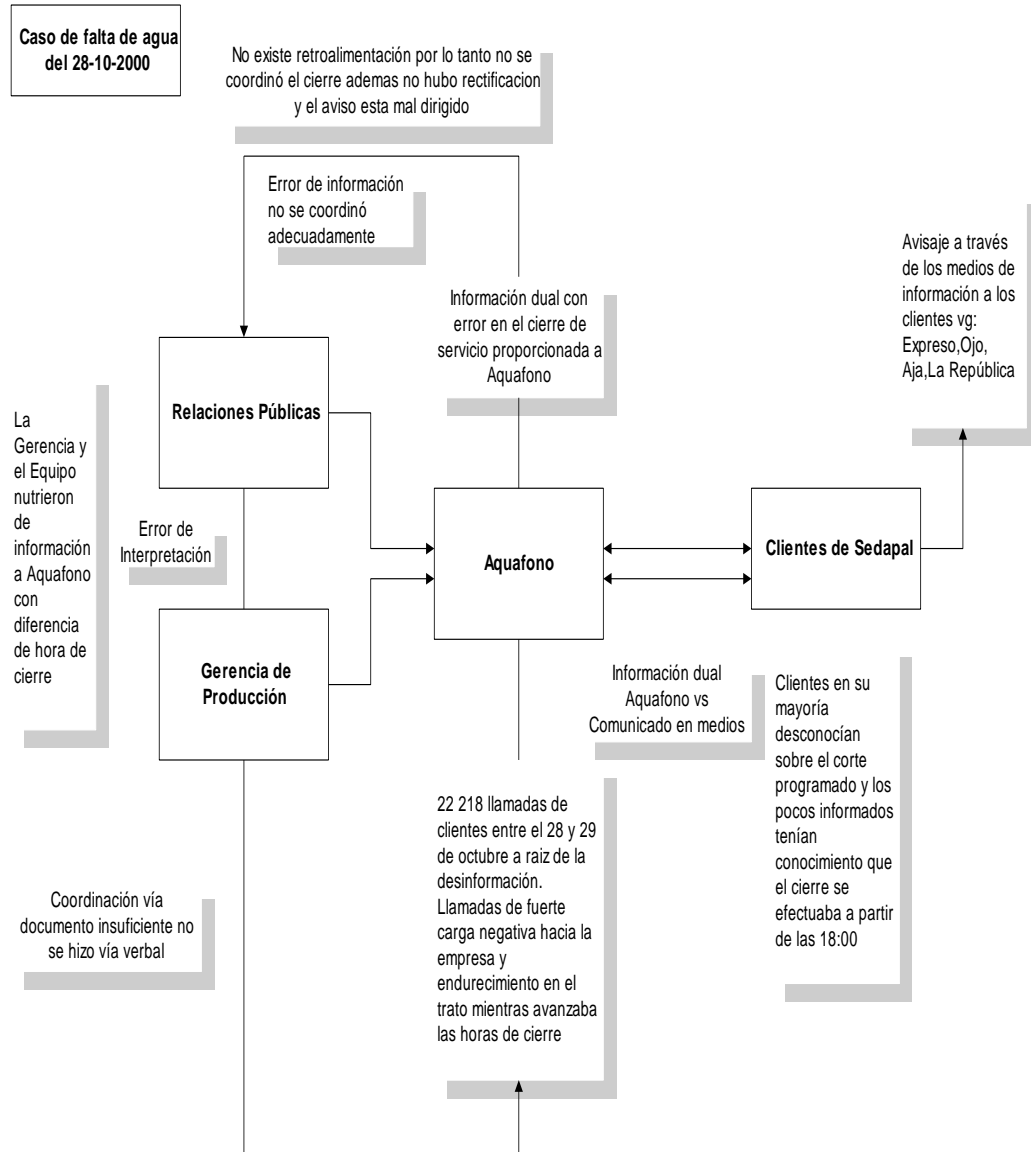
El aviso publicado en los diarios fue mal dirigido.

La coordinación entre el grupo funcional Aquafono - Infomóvil y el equipo de Relaciones Públicas fue nula en este evento.

Hubo error de interpretación en la información proporcionada por la Gerencia de producción y Relaciones Públicas siendo afectado el grupo funcional Aquafono - Infomóvil.

Existió una información dual hacia el cliente externo (clientes de Sedapal) por una parte el aviso de los diarios con una hora distinta y sin precisión y la proporcionada por el Call Center Aquafono hacia los clientes quienes se comunicaron al 3178000.

A continuación observaremos el cuadro donde se establece la problemática de la comunicación interna y externa en el caso comentado:



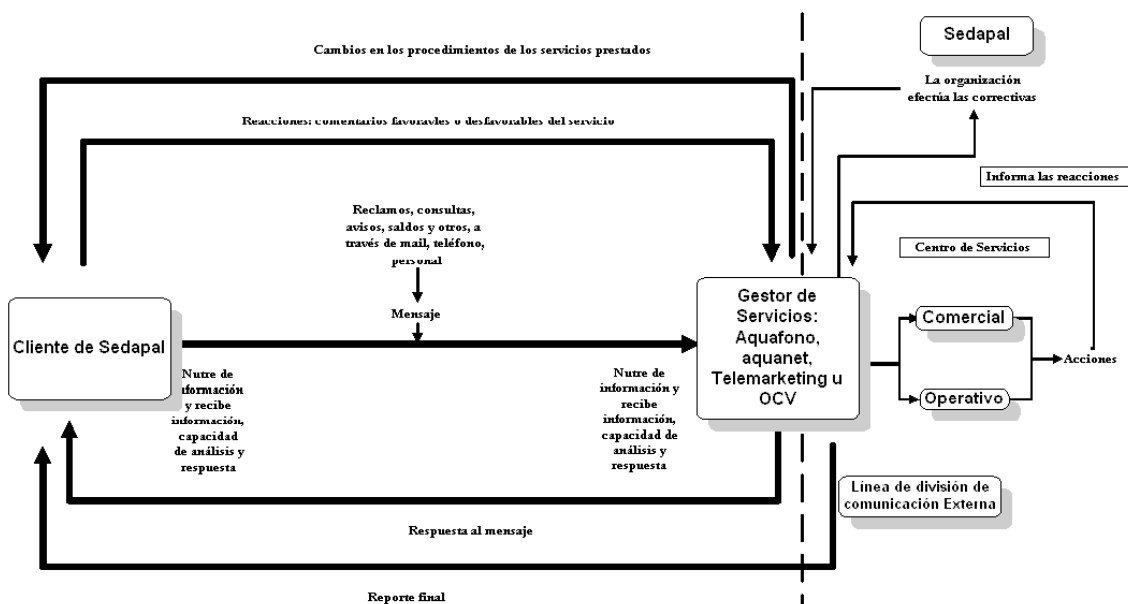
Asimismo, de esta experiencia debió efectuarse trabajo de feedback a fin de analizar esta situación y que propuestas de mejora se puede obtener; sin embargo, el evento pasó sin ser susceptible a verificación por parte de todo el equipo del grupo funcional Aquafono - Infomóvil.

Luego de haber revisado y analizado el caso expuesto, proponemos un sistema de gestión de la atención al cliente con relación al grupo funcional Aquafono - Infomóvil promoviendo la perspectiva de medio de comunicación externa en la organización Sedapal.

El cliente de Sedapal propone un mensaje (reclamos, saldos, movimientos u otros a través de vía mail, chat, personal o teléfono) La información nutre a los nuevos servicios (Telemarketing, Call Center, Infomóvil y Oficina Comercial Virtual) A su vez, se distribuye a las áreas operativas, comerciales y administrativas de la organización Sedapal. Estas entidades analizan y proponen soluciones a los clientes quienes a través del grupo funcional Aquafono - Infomóvil establecen un nuevo contacto por parte de la empresa a fin de hacer partícipes de esta resolución. El feedback se obtiene cuando el cliente manifiesta su conformidad y alimenta de información vital hacia la organización (tiempos, gestión, calidad de atención, resolución de controversias, por ejemplo)

A continuación detallamos la propuesta mencionada:

Sistema de Gestión de la atención al cliente bajo la perspectiva de la comunicación externa de Sedapal



Con este diseño de gestión en comunicación, el Call Center Aquafono y las nuevas formas de comunicación externa en Sedapal podrá atender a sus clientes con una alta calidad y eficiencia. Debemos precisar que este es una parte de la comunicación pero sus bases están reforzadas por un modelo de gestión dinámico propuesto en el informe profesional. Con ello, será el soporte para que cada integrante de este equipo desarrolle sus habilidades, se forme profesionalmente y contribuya al bienestar del cliente y propio. Mientras el administrador de Call Center y la supervisión estén orientados a los resultados el éxito de su gestión será imperceptible y el clima laboral será paupérrimo.

CONCLUSIONES

De acuerdo a todo lo expuesto en el presente informe profesional, que abarca mi experiencia laboral en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima Sedapal (periodo 1998 –2002) en el grupo funcional Aquafono - Infomóvil como Gestor de Servicios y Supervisor del Call Center Aquafono, he podido llegar a las siguientes conclusión en el ámbito de la comunicación y organización dentro del proceso de atención al cliente:

- El diseño del centro de contacto de Sedapal – grupo funcional Aquafono - Infomóvil - estuvo supeditada a los requerimientos coyunturales de la empresa (actitud reactiva frente al incremento de reclamos por problemas comerciales y operativos) más no por un proceso de transformación, variación o innovación de nuevos procesos de atención al cliente. Este estilo de organización, conlleva a que el recurso humano se sienta insatisfecho con lo que realiza y los niveles de comunicación que se presentan sean ascendentes, sin posibilidad a que haya un feedback interno con el personal y externo con los clientes de Sedapal.
- Los nuevos servicios de atención al cliente –grupo funcional Aquafono Infomóvil- se encuentran dentro de una estructura errónea en la organización Sedapal. El análisis y la experiencia nos indican que deben estar dentro de la estructura del Equipo de Relaciones Públicas por su naturaleza (nuevos sistemas de comunicación interna y externa en la organización Sedapal) El encontrarse dentro de una Gerencia avocada a ventas y su interacción es pasiva frente una gerencia activa como RRPP.
- Los nuevos servicios de atención al cliente en Sedapal deben tener una influencia radial de las principales gerencias y equipos de la organización a fin de no volverse lineal, rígida y con filtros

como se aprecia en la actualidad. Esta influencia radial, rompe el esquema tradicional presente en organizaciones del Estado como Sedapal.

□ En esta experiencia planteamos que los nuevos servicios de atención al cliente tienden a observarse como un sistema de comunicación unidireccional y de nula retroalimentación. Como comunicador social he buscado la manera de encontrar un sustento teórico que me permita residir la situación actual de los nuevos servicios de atención al cliente; y con mi experiencia en este campo, he aplicado un esquema de comunicación bidireccional donde ambas partes consiguen y se benefician a través del feedback. Este esquema propone que el emisor (cliente de Sedapal) brinde información vital (comentario, queja, sugerencia, reclamo, búsqueda de información u otro) que es recibida por un Gestor de Servicios quien procesa o deriva la información. La empresa, a través de sus diversos canales, usa esta información y devuelve al cliente. Esta interacción, ocasionan sensaciones, sentimientos, requerimientos y satisfacciones en ambas partes; y es de gran utilidad para el mejoramiento e innovación de los productos y servicios que presta la empresa para el beneficio mutuo.

□ La comunicación unidireccional ascendente generada por la organización, ocasiona que se pierda información importante para la organización y su entorno (aportes del personal y clientes externos, retroalimentación de hechos comerciales y operativos) Por lo tanto, los factores de reactividad en una organización y la comunicación descendente es perjudicial para el centro de contacto de Sedapal –grupo funcional Aquafono – Infomóvil porque ocasiona que las atenciones sean deficientes a nivel de comunicación, la información no sea aprovechada al máximo para beneficio de la empresa, la comunidad y el personal que labora vea un futuro sombrío profesionalmente.

□ Los nuevos servicios de atención al cliente creados en Sedapal (Aquafono, Infomóvil, Oficina Comercial Virtual y Telemarketing) a su vez son sistemas de comunicación que efectúan labores

de comunicación interna y externa en la organización Sedapal porque recopilan e intercambian información con otras áreas para el proceso de gestión de clientes y a su vez son de vital importancia para el proceso de atención al cliente en Sedapal. La información que ingresa a través de los nuevos servicios de atención al cliente es usada por la empresa para innovar, mejorar y brindar nuevos servicios y una alta calidad en atención.

□ El análisis nos ha demostrado que existen filtros de información dentro del grupo funcional Aquafono - Infomóvil y fuera (áreas involucradas en sus procesos) por parte de las Gerencias, Jefatura y Supervisión creados por diversos motivos (personales, laborales, académico, compromiso empresarial) que perjudican la normal fluidez de la comunicación alterando y retrasando la gestión. Estos filtros se originan por el retraso, desvío, omisión de la comunicación sobre procesos que involucran y dan soporte a los nuevos servicios de atención al cliente.

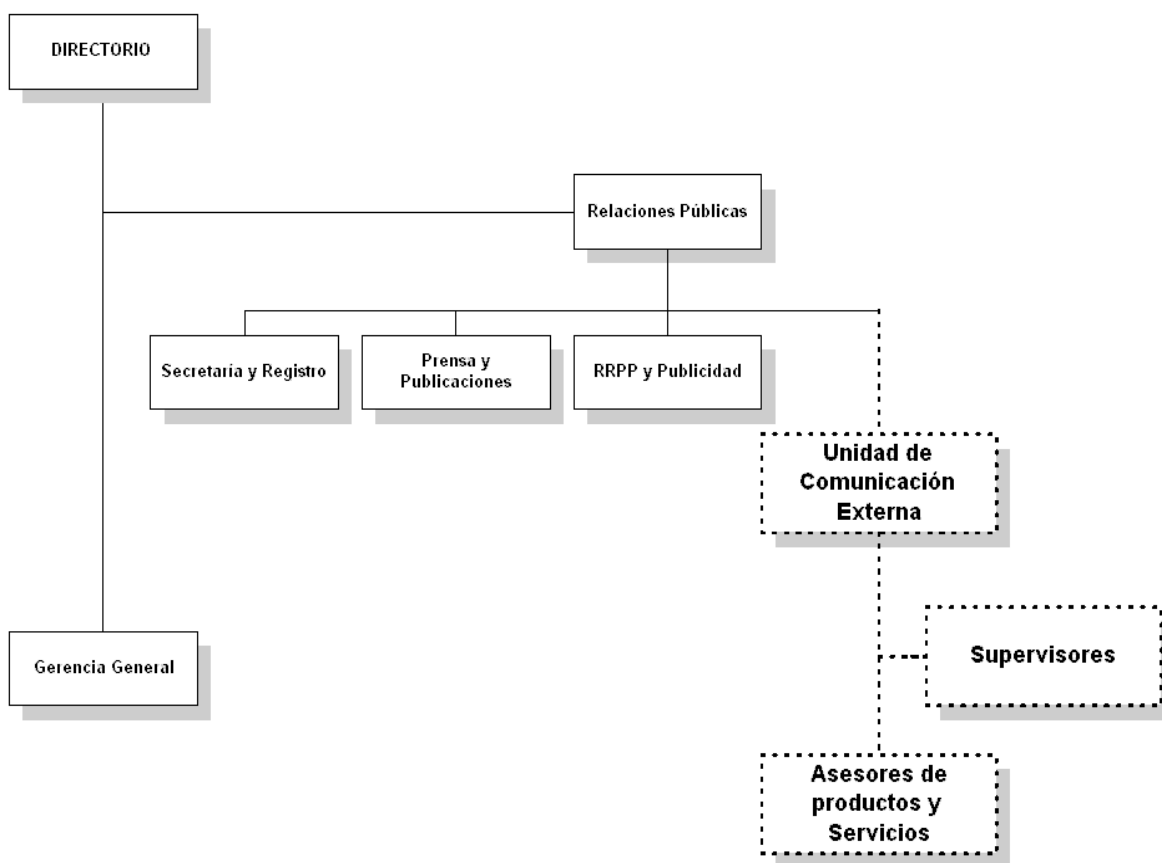
□ El soporte de la comunicación interna en el grupo funcional Aquafono - Infomóvil, así como toda la organización Sedapal es conservador, siendo el uso de documento escrito como medio de comunicación. La información no llega a tiempo o simplemente no es redistribuida al personal involucrado. Esto se origina por negligencia de las áreas comerciales u operativas –en el caso de la gestión de los nuevos servicios de atención al cliente y de especulación en el ámbito de recurso humano.

□ No existe un feedback entre la jefatura, supervisor y gestores del grupo funcional Aquafono - Infomóvil. Cada miembro del equipo actúa libremente y no hay una retroalimentación sobre las labores que se realiza, cómo se siente personal sobre las actividades que cumple y qué perspectivas de desarrollo pueden obtener. A su vez, esta limitación ha conllevado a que el personal se sienta frustrado porque sus ideas y sugerencias no son recibidas por la jefatura por el filtro que efectúan la supervisión, quien bajo un criterio subjetivo, derivan o

descartan las propuestas realizadas. Esta situación ha conllevado ha incrementarse el grado de insatisfacción por las labores que ejecutan.

RECOMENDACIONES

Se requiere un cambio inmediato y simplificar la estructura interna del grupo funcional Aquafono - Infomóvil, así como la reubicación dentro de la estructura orgánica de Sedapal. A continuación proponemos esta nueva estructura interna y externa:



Esta estructura debe efectuarse a corto plazo y será transición para la creación de una Unidad de Imagen y Comunicación institucional. Equipo independiente de la Gerencia de Relaciones Públicas y servirá de soporte al Directorio.

Se debe reemplazar –inmediatamente- el sistema de evaluación y medición en el grupo funcional Aquafono - Infomóvil en el ámbito cuantitativo y cualitativo. Esta evaluación tiene por meta obtener un estado óptimo del asesor a nivel de conocimientos y productividad. Para efectuar este

seguimiento, es necesario monitorear cinco llamadas como mínimo que nos llevará a un cuadro resumen donde cada llamada tendrá un puntaje a nivel cuantitativo y cualitativo. Este seguimiento de llamadas evaluará los siguientes puntos:

a) Calidad de atención de llamadas. Este indicador es importante debido a que el supervisor evaluará a través de un sistema de grabación de llamadas diversos aspectos como: Inicio o Saludo, validación de identidad, actitud de servicio y empatía, actitud perceptiva, técnicas de preguntas, autocontrol y seguridad, flexibilidad, calidad de información transmitida y calidad de cierre.

Tiempo promedio de llamada, desviación de llamadas registradas versus recibidas, asistencia, tiempo de trabajo efectivo.

- Puntualidad y asistencia.
- Tiempo firmado durante la semana.
- Registro adecuado de las consultas y requerimientos.
- Puntos a favor y en contra del asesor.
- Comentarios de las llamadas y felicitar las buenas prácticas.
- Compromisos establecidos por el asesor a fin de mejorar su desenvolvimiento en el servicio.

Asimismo, debe plantearse un trabajo de motivación y coaching permanente a fin que los trabajadores encuentren un sentido a sus labores y que sientan que la empresa les brinda una oportunidad de crecimiento personal y profesional.

Se recomienda realizar un cambio drástico en el sistema de cargos y funciones dentro del grupo funcional Aquafono - Infomóvil; es decir, se debe conseguir la siguiente estructura:

- Jefatura.
- Supervisores.
- Asesores de Productos y Servicios (con perfiles de asenso: I al IV)

Esta distribución va de la mano con una estructura de pagos de acuerdo a las habilidades de cada asesor.

A nivel académico, debe proponerse dentro de la especialidad de Comunicación Organizacional un curso sobre nuevas tendencias de la comunicación externa en las empresas como son los servicios de Call Center, Oficinas Comerciales Virtuales, Telemarketing, Cobranzas y oficinas rodantes. Lo que se busca es que el comunicador social este preparado para la concepción, el diseño y puesta en marcha de sistemas de atención al cliente no convencionales teniendo como soporte la comunicación y gestión a nivel de organización.

Es importante incluir las definiciones de Call Center, Oficina Comercial Virtual, Telemarketing y Unidad rodante -propuestas explicadas y sustentadas- como expresiones de comunicación externa a las ya conocidas: publicidad, marketing, relaciones públicas, por ejemplo. El profesor de la universidad de Róterdam Cees Van Riel ya nos habla de comunicación externa las labores de venta por medios electrónicos. En mi experiencia hablo de nuevas formas de atención al cliente como medios de atención no convencionales y expresión de comunicación externa con el fin de soporte post venta.

A nivel de gestión del grupo funcional Aquafono - Infomóvil se deben simplificar la gestión partiendo del sistema de comunicación integral propuesto y adecuarlo a los sistemas existentes a fin de asegurar una comunicación donde el feedback sea un insumo importante y vital para la organización Sedapal. Este cambio, conllevará a reducir procesos de atención, costos a la organización Sedapal y optimización real de recursos de la empresa.

Se propone crear una intranet como el único canal interno de información en el grupo funcional Aquafono – Infomóvil a fin de crear una comunicación real y eficaz dentro de la organización a fin de evitar crisis de desinformación como el caso presentado y analizado. Asimismo, se requiere la eliminación inmediata del soporte escrito por su lentitud y manipulación. Es importante que los

Gestores de Servicios cuenten con correos electrónicos para la atención de clientes internos y externos, así como el uso de servicios de comunicación como el messenger. En un corto plazo, se puede establecer una nueva tendencia de comunicación externa: la video atención.

Se plantea la necesidad de establecerse dentro de la organización Sedapal una Unidad de Imagen y Comunicación Institucional a fin de brindar el soporte necesario a la empresa cabal donde se puedan diseñar productos , procesos y servicios para el bienestar del cliente y sea fuente de innovación continúa para la institución.

BIBLIOGRAFIA

ARELLANO, Rolando. Marketing: Enfoque América Latina. C. Editorial Mc Graw-Hill. México 2000.

ABC Pymes: Guía del emprendedor. Atención al cliente.

<http://www.abcpymesservicioalcliente.html/>

BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización. Editorial Paidós 1991. Buenos Aires.

BECKLES, CARMICHAEL Y SARCHET. Procesos Administrativos.

www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm

BROWN, Andrew. Gestión de la atención al cliente. Editorial Díaz de Santos S.A. 1992.

CASTRO, Emilce. Estudio de las técnicas de comunicación utilizadas en la administración de centros educativos en la región educativa de Heredia. Revista Latina de Comunicación Social, número 27 de marzo de 2000, La Laguna (Tenerife)

(URL):<http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000tma/136/emilce.html>.

Diagnóstico situacional del proyecto Aquafono – agosto 2000.

Informe preparado por el personal de Aquafono agosto 2000. Sedapal – Atarjea 2000.

DIARIO EL MUNDO. Los Call Centers, un empleo de cara al público. Domingo 10 de Octubre de 1999 / Número 2. <http://www.elmundo.es/nuevaeconomia/index.html>

Diccionario Razonado de Sinónimos y Contrarios. Diccionario. Editorial De Vecchi. Barcelona. España. 1985.

DI FONZO, María Alejandra. La comunicación en la empresa como función estratégica.
<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/comunicacion.htm>.

Documento de sesión del Directorio. Documento. Sesión del Directorio de Sedapal donde se aprueba la nueva estructura orgánica de la empresa creando la Gerencia Comercial. Lima 07-08-2000.

Enciclopedia Universal Danae. Volumen III P-Z y apéndices. Cuarta edición. Barcelona. España. Ed. Danae S.A. 1973.

Empresa Andicel.

<http://www.andicel.com.co>

Empresa One to One.

<http://www.ontetoone.com.sv>

Empresa Rascorp.

www.rasgocorp.com/SolucionesIVRCallCenterFinan.htm

Empresa Serintel.

http://www.serintel.cl/in_prof/calidad de servicio.htm

Empresa Sistecol.

www.sta.sistecol.com

Empresa Soluziona.

www.soluziona.com. Servicios Profesionales de Unión Fenosa.

GAITHER, Inches Franees. Trabajo 05.

www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml.

GOLDHABER, Gerald. Comunicación Organizacional. Editorial Diana México, Sexta impresión 1994.

Guía para Atención de Reclamos Operativos. Memorando No 025-2000-ESG. Resolución # 345-99-GG del 30-12-99. Lima 14 de enero 2000, Equipo de Secretaria General.

GUZMAN, V Isaac. Procesos Administrativos. Koontz & O'Donnell.

www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm

HALL, Richard. Organizaciones: Estructura y Procesos. Editorial Prentice Hall. Tercera edición.

Hechos Históricos de Sedapal. Hechos Históricos. Información extraída de la página Web de Sedapal: www.sedapal.com.pe.

Historia del abastecimiento del agua en Lima. Historia del abastecimiento de agua potable de Lima 1535-1996. Extraído del libro historia del Abastecimiento de Agua potable de Lima 1535-1996. Antecedentes.

INFORME ESCE. Informe elaborado por el Equipo de Servicios y Clientes Especiales. Lima – 2000. Págs. C y D.

KREPS, Gary L. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Addison – Wesley Iberoamericana. Segunda edición. 1996. Estados Unidos.

LOPEZ, Carlos. Actitud y tipo de servicio.

www.gestiopolis.com/actitudes_y_tipos_de_servicio.html

LOVELOCK, Christopher H. Trabajos 5.

www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES. Manual de organización y responsabilidades generales. Sedapal mayo de 1999, resolución de Gerencia General # 111-99-GG de 07-05-99.

MASSIE, Joseph L. Procesos Administrativos.

www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm.

NIÑO, B Teresa del Pilar. II Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Memorias. Separata del Curso Comunicación Organizacional de la UNMSM.1996.

PLAN ESTRATEGICO SEDAPAL. Plan estratégico Sedapal 1996 al 2020. Págs. 7 al 17 – 22. Enero de 1996.

PLAN ESTRATEGICO SEDAPAL. Plan estratégico Sedapal 1999 al 2030. Págs. 01 al 29. Impresión Pregraf. E.I.R.L. Lima. Diseño y diagramación Sociedad Creativa S.R.L.

PEEL, Malcom. Trabajo 5.

www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml Pág. 08.

PROCESO ADMINISTRATIVO. Proceso Administrativo.

www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm.

QUINTANA, María. Comunicaciones y Recursos Humanos. Instituto de Investigación de la Universidad San Martín de Porres. Lima – 1999.

Resolución Sunass. Resolución de Superintendencia No 765-99/SUNASS. Págs. 1 al 6. Lima, 25 de agosto de 1999.

REYES, Ponce Agustín. La Dirección. Separata del Curso de Comunicación Organizacional de la UNMSM. 1996.

REYES, Ponce Agustín. Procesos Administrativos.

www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm

SAKATA INGENIEROS. Equipamiento de un Call Center. Revista informativa de la empresa Sakata sobre sus servicios.

SALINAS, Oscar Javier. El Buen Servicio.

www.gestipolis.com/canales/demarketing/articulos/N%202/buen servicio.htm.

SANTEMASES, Miguel. Marketing Conceptos y Estrategias. Ediciones Pirámide S.A. 1996.

Pág. 828.

SIXTO, Velasco Eugenio. Procesos Administrativos.

www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm.

STONER, James A.F. Stoner/Charles Wanked. La Administración. Traducción por Rosa Rosas Sánchez. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México. 1989.

TELLO, Max. El Sistema de Comunicación Interna. Separata del curso de actualización profesional. U de lima 1994.

URRUTIA, Amaia. La Comunicación interna.

<http://bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-comunicacion-interna.html#3>