



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
COMUNICACIONES PUBLICITARIAS  
“TRABAJO DE GRADO”

“COTÉCNICA: Una visión limpia del servicio”

Tesista:

PÁEZ MARTIN, Adriana Cristina

Tutor

PINTO GONZÁLEZ, Aldrey Ricardo

Caracas, 5 de septiembre de 2006

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios. Quisiera también agradecer a mis padres por su apoyo incondicional en todos los momentos y decisiones de mi vida, por ser mi mejor ejemplo de vida y por su gran amor. A mi adorada hermana, porque su apoyo y sus consejos han sido invaluable. Su fortaleza, sabiduría y su inevitable protección cambiaron en muchos momentos el rumbo de mi vida.

Gracias a mis amigos, al *petit comité*, a los que me acompañaron en esta etapa de mi vida, a los que siguen en ella a pesar de la distancia y a los que ya no nos acompañan.

Gracias a mi tutor por decidir emprender este reto conmigo y por su paciencia. A todos aquellos profesores que aman lo que hacen y hacen lo que aman, son ellos quienes le dieron a la carrera una energía especial. Con especial mención para el profesor Jorge Ezenarro, la profesora Tiziana Polesel y el profesor Markel Méndez.

Esta etapa de mi vida no hubiese sido tan divertida y tan enriquecedora sin todos ustedes, ¡mil gracias!

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	3
<b>Cultura de servicio</b> .....	3
1. ¿Qué es cultura? .....	3
2. Cultura Organizacional .....	4
3. ¿Qué es el servicio?.....	5
4. Definición de cultura de servicio .....	7
5. ¿Qué es calidad de servicio? .....	10
6. Clientes internos y externos .....	14
<b>CAPÍTULO II</b> .....	16
<b>La visión del servicio en Venezuela</b> .....	16
<b>CAPÍTULO III</b> .....	19
<b>La empresa: INVERSIONES COTÉCNICA</b> .....	19
1. Misión .....	20
2. Organigrama (Figura 3) .....	20
3. Cultura Empresarial .....	21
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	24
<b>La Alcaldía de Chacao</b> .....	24
1. Misión .....	24
2. Visión .....	24
3. Organigrama (Figura 4) .....	25
4. Instituto Autónomo de Protección Civil y Ambiental – IPCA .....	25
4.1 Misión .....	25
4.2 Visión .....	25
4.3 Objetivos .....	26
4.4 Organigrama (Figura 5) .....	26
<b>CAPÍTULO V</b> .....	27
<b>Método de Investigación</b> .....	27

1. Establecimiento de los objetivos.....	27
2. Modalidad de la investigación .....	27
3. Tipo de investigación .....	28
4. Diseño de la investigación .....	29
5. Sistema de variables.....	29
6. Operacionalización de las variables .....	31
6.1 Cuadro técnico-metodológico.....	32
7. Búsqueda de información secundaria.....	36
8. Determinación de las unidades de análisis.....	36
9. Instrumentos para la recolección de la información .....	37
9.1 Selección .....	37
9.2 Diseño .....	38
9.3 Validación .....	40
10. Plan operativo de muestreo .....	41
10.1 Definición de la población .....	41
10.2 Método de recolección de datos.....	42
10.3 Marco de muestreo.....	42
10.4 Selección del método de muestreo.....	42
10.5 Determinación del tamaño de la muestra.....	43
10.6 Elección de los miembros de la muestra.....	43
11. Criterios de análisis.....	46
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	47
<b>Descripción y análisis de resultados</b> .....	47
1. Fase I.....	47
1.1 Primera tarea. Entrevista a los gerentes de Cotécnica.....	47
1.2 Segunda tarea. Encuesta a los empleados de Cotécnica .....	60
2. Fase II.....	72
2.1 Primera tarea. Entrevista con representantes de la Alcaldía de Chacao .....	72
2.2 Segunda tarea. Entrevistas con los Presidentes de las Asociaciones de Vecinos.....	77

2.3 Tercera tarea. Resultados del estudio de Keller y Asociados 2005 .....	85
<b>CAPÍTULO VII</b> .....	87
<b>Discusión de resultados</b> .....	87
<b>CONCLUSIONES</b> .....	100
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	102
<b>BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS</b> .....	104

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Figura 1. El triángulo del servicio interno.....	10
Figura 2. El triángulo del servicio.....	14
Figura 3. Organigrama de Cotécnica.....	20
Figura 4. Organigrama de la Alcaldía de Chacao.....	25
Figura 5. Organigrama del Instituto Autónomo de Protección Civil y Ambiental (IPCA).....	26
Tabla 1. Cuadro Técnico-Methodológico. Gerentes de Cotécnica.....	32
Tabla 2. Cuadro Técnico-Methodológico. Personal obrero de Cotécnica.....	33
Tabla 3. Cuadro Técnico-Methodológico. Alcaldía de Chacao.....	34
Tabla 4. Cuadro Técnico-Methodológico. Presidentes de las Asociaciones de Vecinos.....	35
<b>Descripción y análisis de resultados</b>	
Tabla 5. Entrevista con Darío Salas.....	47
Tabla 6. Entrevista con Rafael Schwartz.....	49
Tabla 7. Entrevista con Gregorio Abreu.....	53
Tabla 8. Entrevista con Cruz Manuel Garrido.....	55
Tabla 9. Género.....	60
Tabla 10. Edad.....	61
Tabla 11. Nivel de instrucción.....	61
Figura 5. Nivel de instrucción.....	62
Tabla 12. Cargo que desempeña.....	62
Tabla 13. Años de servicio.....	63
Tabla 14. Percepción acerca de la compañía.....	63
Figura 6. Percepción acerca de la compañía.....	64
Tabla 15. ¿Conoce la misión de la empresa?.....	64
Figura 7. ¿Conoce la misión de la empresa?.....	65
Tabla 16. Mencione alguna palabra clave dentro de la misión.....	65

Figura 8. Mencione alguna palabra clave dentro de la misión.....	66
Tabla 17. Desempeño dentro de la empresa.....	66
Figura 9. Desempeño dentro de la empresa.....	67
Tabla 18. Relación con superiores.....	67
Figura 10. Relación con superiores.....	68
Tabla 19. Entrenamientos.....	68
Figura 11. Entrenamientos.....	69
Tabla 20. ¿Conoce para quién trabaja?.....	69
Figura 12. ¿Conoce para quién trabaja?.....	70
Tabla 21. Mencione para quién trabaja.....	70
Tabla 22. Incentivos que recibe.....	71
Figura 13. Incentivos que recibe.....	71
Tabla 23. Dificultades.....	72
Tabla 24. Entrevista con Juan Luis Rondón.....	73
Tabla 25. Entrevista con Samuel González.....	74
Tabla 26. Entrevista con Ludmila Gómez.....	76
Tabla 27. Entrevista con Xavier Biain.....	77
Tabla 28. Entrevista con Raúl Moserratte.....	78
Tabla 29. Entrevista con Arnaldo Rompedrique.....	79
Tabla 30. Entrevista con Gipsy García.....	80
Tabla 31. Entrevista con Rodrigo Eleizalde.....	82
Tabla 32. Entrevista con Trina Montalvo.....	82
Tabla 33. Entrevista con Víctor París.....	84
Tabla 34. Análisis DOFA de Keller y Asociados 2005.....	85

## ÍNDICE DE ANEXOS

### **Anexo A.**

Instrumentos

### **Anexo B.**

Transcripciones de la entrevistas

- I. Entrevista con Darío Salas. Accionista mayoritario de Cotécnica
- II. Entrevista con Cruz Manuel Garrido. Gerente de RRHH de Cotécnica.
- III. Entrevista con Rafael Schwartz. Gerente de Operaciones de Cotécnica
- IV. Entrevista con Gregorio Abreu. Gerente de Contrato de Cotécnica
- V. Entrevista con Juan Luis Rondón. Oficina de Administración y Concesiones de la Alcaldía de Chacao
- VI. Entrevista con Samuel González. Dirección de Información y Relaciones Públicas de la Alcaldía de Chacao
- VII. Entrevista con la Mayor Ludmila Gómez Presidenta del IPCA
- VIII. Entrevista con Xavier Biain. Presidente de Asoaldo
- IX. Entrevista con Raúl Monserratte. Presidente de Asoarppan
- X. Entrevista con Arnaldo Rompedrique. Presidente de Asorosal
- XI. Entrevista con Gipsy García. Presidenta de Asovban
- XII. Entrevista con Rodrigo Eleizalde. Presidente de Asovebosque
- XIII. Entrevista con Trina Montalvo. Presidenta de Aruflo
- XIV. Entrevista con Víctor París. Presidente de Asochacao

### **Anexo C.**

Información sobre el Instituto Autónomo de Protección Civil y Ambiental (IPCA)

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación “Cotécnica: Una visión limpia del servicio” pretende diagnosticar el proceso de implantación de la cultura de servicio como forma de operar en una empresa de servicio colectivo (Caso Cotécnica).

A lo largo de los años, en Venezuela, se han desarrollado técnicas que han buscado dar respuesta a la mejora de la calidad de vida de las personas. En el sector empresarial ha crecido la necesidad de darle mayor prioridad al cliente y a los servicios que se le ofrecen. Una respuesta a esta situación constituye el proceso de sistematización del aseo urbano y de la limpieza de una ciudad.

Los servicios públicos forman parte de la vida cotidiana en una ciudad. La electricidad, el agua y el aseo urbano son sólo algunos de los elementos de los cuales el individuo moderno no puede prescindir. Este último servicio es alrededor del cual los ciudadanos establecen mayor distancia.

El mundo de la basura encierra un proceso empresarial como cualquier otro. El desarrollo de empresas cuya función principal es la recolección de desechos sólidos, es parte de la respuesta a una necesidad que se corresponde directamente con la calidad de vida de las personas. En Venezuela, luego de la privatización de las empresas de aseo urbano en 1981, la importancia de las compañías destinadas a prestar este servicio creció, así como la exigencia y la necesidad de diferenciación en cuanto a su calidad operativa. Por tanto, plantear un estudio que diagnostique la situación actual del proceso de implantación de una cultura de servicio en una empresa de aseo urbano, se considera de gran importancia. Esta resulta una de las razones por la cual se decide tomar a Cotécnica, empresa encargada de la limpieza del Municipio Chacao, como caso de estudio.

Uno de los elementos centrales de este trabajo lo constituye la cultura de servicio. Se pretende identificar las características básicas de este concepto sobre las cuales ha sentado sus bases Cotécnica, al igual que reconocer la percepción que tienen sus empleados y los usuarios del servicio.

Para el desarrollo de la investigación se plantea dar una breve descripción de los conceptos más relevantes que complementan el entendimiento de la cultura de servicio. Luego, conocer acerca de la empresa, Cotécnica, y sobre las personas o instituciones para las cuales esta desempeña su labor; y presentar un panorama acerca de la percepción de los usuarios y clientes del servicio. Por último, analizar y establecer posibles coincidencias y diferencias que pueda tener la teoría con el funcionamiento de la compañía.

Finalmente, este estudio presenta un reto al tomar como punto central un tema que no ha sido ampliamente desarrollado en Venezuela. Igualmente, al trabajar de la mano con una empresa que se mantiene en funcionamiento a lo largo del estudio, implica una gran adaptación a la disponibilidad de su tiempo y el de su personal.

# CAPÍTULO I

## Cultura de servicio

Para lograr adentrarse en el mundo de la cultura de servicio es necesario tener claro varios conceptos claves relacionados con el tema.

### 1. ¿Qué es cultura?

Phillips, autor citado por Sackmann (1990: 7), define la cultura como: un conjunto de suposiciones o creencias compartidas por un grupo de personas. Estas suposiciones o creencias son distintivas dentro del grupo. Sirven como guía en materia de percepciones aceptables o inaceptables, pensamientos, sentimientos y actitudes. Son tácitas dentro de los miembros de esa cultura, y son aprendidas y transmitidas por y cada uno de los miembros que la van conformando.

Otro autor, Rocher (1979), define la cultura como un conjunto de formas de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que, aprendidas y compartidas por un conglomerado de individuos, sirven, de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta.

Para Heskett & Kotter (1992), el concepto de cultura ha sido acuñado para representar, de una forma extensa y holística, las cualidades de un grupo humano específico que son transmitidos de una generación a otra.

Estos términos generales de cultura llevados a una empresa se traducen en un concepto denominado cultura organizacional.

## 2. Cultura Organizacional

García (1998), menciona en su artículo “La influencia de la cultura en el *performance* de las organizaciones”, que actualmente se ha producido un cambio gradual en la orientación del mundo empresarial, destacándose más allá del capital, los activos intangibles como lo es la cultura organizacional. Esta es considerada una de las variables que influye de forma más significativa en la competitividad y, por tanto, en la eficiencia de las organizaciones.

Jiménez & Puente (2005), se expresan sobre la cultura organizacional como un conjunto de valores y normas que caracterizan a los integrantes de una organización, define conductas aceptables e inaceptables y conlleva a un grado de identidad que genera cohesión y estabilidad en una empresa a lo largo de los años.

García (1998), plantea una definición de cultura organizacional como un conjunto de elementos intangibles compartidos por los miembros de una empresa, que constituyen tradiciones que se transmiten generacionalmente y de forma inconsciente, representa un factor aglutinante, proporcionan sentido, dirección y movilización; determinan normas y un carácter que distingue a los miembros de esa pequeña sociedad.

Una cultura corporativa es considerada la suma de muchas cosas. Ciertamente, incluye los valores de los líderes de una compañía, su apertura para establecer esos valores claramente a sus empleados y clientes y la forma en cómo ellos practican esos valores (Heskett, 1986).

Scheinsohn (1997), agrega, que la cultura corporativa es un patrón de comportamientos que se desarrollan en la organización, con lógicas y dinámicas propias. Estas le proporcionan a la empresa un instrumento con el cual asignarle un significado inequívoco a la realidad organizacional cotidiana.

Autores como Heskett & Kotter (1992), plantean pensar sobre la cultura organizacional en dos niveles, que se diferencian en términos de su visibilidad y su resistencia al cambio. Dentro del nivel más profundo y menos visible, la cultura se refiere a valores compartidos dentro de un grupo y que tienden a permanecer a lo largo del tiempo, aún cuando las formas para pertenecer al grupo cambien. Dentro de este nivel, los cambios culturales pueden ser difíciles, en muchos casos porque los miembros no están conscientes de los valores que los unen.

En el nivel más visible, la cultura representa los patrones de comportamiento o estilo de una organización, y estos son comunicados y animados por los empleados a sus nuevos miembros. Igualmente, en este nivel es difícil el cambio, pero no se asemeja ni es tan complicado como en el nivel de valores básicos (Heskett y Kotter, 1992).

### 3. ¿Qué es el servicio?

Un servicio “es un paquete de beneficios explícitos e implícitos realizados dentro de una instalación de soporte y utilizando bienes como pretexto” (Fitzsimmons & Sullivan, 1982 citado por Camaleño, 2003: 76).

La Real Academia de la Lengua en una de sus definiciones del servicio expone que este se refiere a una “organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada”. Y describe al servicio público como la actividad llevada a cabo por la administración o, bajo un cierto control y regulación de esta, por una organización, especializada o no, y destinada a satisfacer necesidades de la colectividad (www.rae.com, consultada en 2006).

Albrecht (1992) define el servicio como “la suma de los valores proporcionados al cliente, sean estos tangibles o intangibles”.

Por definición, servicio es en primer lugar un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones. La mayoría de los observadores están de acuerdo en que los servicios tienen cuatro características (Problems and Strategies in Services Marketing citado por Berry):

- a. Intangibilidad. Los servicios son intangibles. Al contrario que los artículos, no se les puede tocar, probar, oler o ver. Los consumidores que van a comprar servicios, generalmente no tienen nada tangible que colocar en la bolsa de compra (Bennet, Berry y Brown, 1989). Estos no implican la transferencia de ningún tipo de propiedad, son transitorios, y a lo sumo evocan recuerdos, hechos y/o promesas (Camaleño, 2003).
- b. Heterogeneidad. Los servicios varían de un cliente a otro y es necesario tener claro qué atributos influyen en la satisfacción del cliente (Camaleño, 2003). Al tratarse de una actuación –llevada a cabo por seres humanos– los servicios son difíciles de generalizar (Bennet et al, 1989).
- c. Inseparabilidad de producción y consumo. Un servicio generalmente se consume mientras se realiza, con el cliente implicado a menudo en el proceso (Bennet et al, 1989).
- d. Caducidad. La mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde (Bennet et al, 1989). Un servicio tampoco es almacenable, puesto que su producción y consumo ocurren simultáneamente (Camaleño, 2003).

La invisibilidad de los servicios impone un carga especial sobre lo que sí es tangible asociado a ellos –por ejemplo, facilidades de servicio o la apariencia personal del servicio- para comunicar el apropiado “mensaje de calidad” (Bennet et al, 1989).

La inseparabilidad de la producción y el consumo del servicio significa que el cliente visita a menudo la fábrica de servicio –y experimenta de primera mano lo bueno, lo malo y lo feo que puede haber presente en este ambiente (Bennet et al, 1989). Si el cliente debe encontrarse cada vez a más personas para la prestación del servicio, existen menos probabilidades de que quede satisfecho (Albrecht, 1992).

Un servicio no puede ser “todo” para todos. A diferencia de los productos manufacturados, las organizaciones que prestan servicios tienen dificultades entregando más de un “producto” o nivel de servicio a la misma vez. Grupos o segmentos de clientes deben ser especificados para cada área en particular, deben tener sus necesidades bien determinadas y un concepto de servicio desarrollado que provea ventajas competitivas para quien sirve en los ojos de quien será servido (Heskett, 1986).

Albrecht (1999) expresa que la cultura organizacional debe apoyar y recompensar la atención de las necesidades del cliente, por que si no, a la larga el servicio no será más que servicio de clientes para afuera.

#### 4. Definición de cultura de servicio

La cultura de servicio hace referencia a la necesidad de precisar e internalizar creencias y conductas inscritas en valores de servicio al cliente (Guedez, 2002). Según D’Alvaro & Giménez (2005), la cultura de servicio se refleja en la forma cómo hacemos las cosas. El desempeño de una organización manifiesta los elementos culturales presentes en ella: valores, creencias, actitudes, símbolos, habilidades, conocimientos, historia, entre otros. El gran reto en la cultura de servicio consiste en alinear estos componentes entorno al cliente.

Según Albrecht (1999), si los valores, normas, creencias e ideologías de la organización, no están enfocadas claras y conscientemente en el servicio del cliente,

no hay ninguna posibilidad de que dicha organización pueda dar una calidad consistente de servicio y lograr una permanente reputación.

Terrence Deal y Allan Kennedy, citados por Albrecht (1992), hablan de la cultura de servicio como “el modo como se hacen las cosas”. Es una forma de hacer las cosas que valora enormemente la calidad del servicio, puesto que esta cumple una función básica en el éxito de la empresa. Albrecht (1992: 116) aporta a este concepto que “una cultura de servicio es un contexto social basado en la calidad del servicio que funciona para influir sobre el comportamiento laboral y las relaciones de trabajo de las personas de modo tal que confluyen hacia el valor común de un servicio excelente”.

Esta se genera a partir de la interacción de una serie de fuerzas, la más fuerte de las cuales provenga del presidente ejecutivo y de los ejecutivos del nivel superior (Albrecht, 1992). En este mismo sentido, este autor plantea 5 elementos a través de los cuales se puede conocer una cultura de servicio:

- a. Existe una visión o un concepto claro de servicio.
- b. Los ejecutivos predicán y enseñan constantemente el evangelio del servicio.
- c. Los gerentes toman como modelo el comportamiento de que el cliente está primero.
- d. Se espera un servicio de calidad de todas las personas involucradas.
- e. Se recompensa el servicio de calidad.

Características de la cultura de servicio según Albrecht (1992):

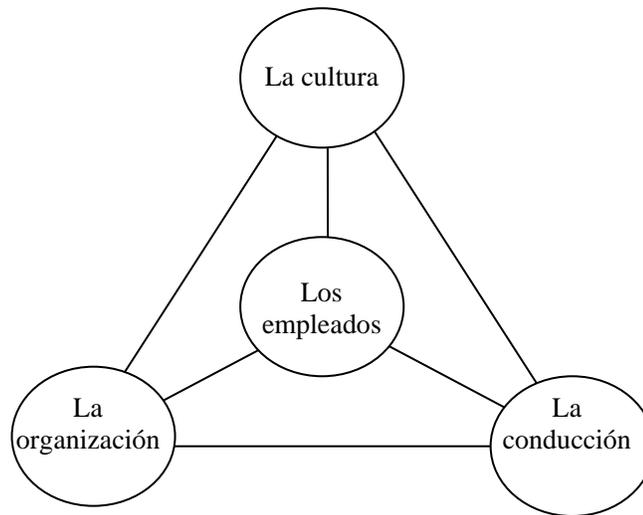
- a. En una cultura de servicio los gerentes deben hablar. Debe existir una coincidencia entre lo que promueven los gerentes y lo que hacen.
- b. La expectativa de la calidad de servicio debe ser “parte del entramado”. Si los empleados de una empresa escuchan hablar sobre calidad de servicio y el modo de hacer las cosas con la idea de que el cliente es lo primero, esto comenzará a ser parte de su realidad.

- c. Es apropiado recompensar y reforzar a las personas por ofrecer un servicio de calidad.

Un aspecto importantísimo dentro de la cultura de servicio es el lenguaje que se utiliza dentro de la empresa. Albrecht (1992) describe cómo escuchando los procesos verbales de la empresa, se puede comprender su funcionamiento y su cultura, “es una ventana que permite ver el inconsciente colectivo de la organización”. Un cambio en la forma de comunicación puede llevar a modificaciones de mentalidades y actitudes. Se hace pertinente señalar, que incluso, desde el nombre que se le da al cliente es determinante en la manera como se presta el servicio. Albrecht (1992), en su libro *Servicio al cliente externo*, expone que los servicios públicos llaman a sus clientes contribuyentes, entendiéndose como aquellos que aportan dinero para que el sistema funcione. El simple hecho de que se le dé esta connotación influye en gran parte sobre cuál será el resultado del servicio.

Se presenta a continuación una figura que consiste el ejemplo ideal de la estructura de una exitosa organización de servicios. El triángulo del servicio interno sugiere que el empleado de la línea operativa necesita el respaldo de las tres fuentes: cultura; los líderes y la estructura, y los sistemas de la organización. Si todos y cada uno de los elementos están alineados detrás del empleado, este dará lo mejor de sí para prestar el servicio, ya sea al cliente externo o al interno (Albrecht, 1992:123).

Figura 1. El triángulo del servicio interno



Albrecht, 1987, citado en Albrecht 1992.

##### 5. ¿Qué es calidad de servicio?

Sólo el cliente puede apreciar la calidad de servicio, porque la calidad, como la belleza, está en el ojo del observador. Un servicio de calidad es ajustarse a las especificaciones del cliente. Las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes (independientemente de lo diestramente que se realicen) no están dando un servicio de calidad (Bennet et al, 1989).

Calidad de servicio es tanto realidad como percepción –la química de lo que realmente tiene lugar en el centro del servicio, y cómo el cliente percibe lo que le ocurre basándose en sus expectativas de servicio (Bennet et al, 1989). Se utiliza el término expectativas en el sentido de deseos. Son los deseos de los clientes sobre el servicio lo que le da forma a sus percepciones de la calidad de servicio de una institución (Bennet et al, 1989).

Dávila (2002) expresa que para los clientes venezolanos la calidad de servicio es lo que el grueso de las empresas no le da, es una verbalización que indica que hay una escasez de calidad importante en la atención que recibe.

¿Y qué es lo que desean los clientes de servicios? Berry, Parasuraman y Zeithaml (1989, Citado en Bennet et al, 1989) han realizado varias investigaciones sobre el tema y han sido capaces de identificar cinco dimensiones totales en el funcionamiento del servicio: los tangibles, la fiabilidad, la responsabilidad, la seguridad y la empatía.

- Tangibles. Estos constituyen la parte visible de la oferta de servicio (instalaciones de equipos y apariencia del personal de contacto), que da indicación de la naturaleza del servicio mismo. Una forma de transmitir la impresión de servicio de calidad es que sea lo más cercano a una operación de calidad. Esto se traduce en prestar atención a detalles sin importancia aparente, pero que unidos, impresionan al cliente, al cliente potencial y a los empleados.

Las cosas tangibles influyen en la percepción de calidad del servicio de dos maneras. En primer lugar, dan una idea de la naturaleza y de la calidad del servicio mismo; y en segundo lugar, las cosas tangibles pueden afectar la percepción de la calidad de servicio directamente.

- Fiabilidad. Implica la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud. En efecto, ¡la fiabilidad implica mantener la promesa de servicio! Esto lleva a que las empresas que prestan el servicio tomen en consideración, que los errores cometidos dentro de esta área no sólo son difíciles de corregir en un sentido directo, sino que también resultan caros indirectamente, porque pueden tener un efecto negativo sobre la confianza del cliente en toda la institución.
- Responsabilidad. Es estar listo para servir; es el ideal de servir a los clientes pronta y eficazmente. La responsabilidad implica el hacer patente al cliente que son importantes sus necesidades y exigencias en el desarrollo del servicio.
- Seguridad. Se refiere a la competencia y cortesía del personal de servicio que infunde confianza en el cliente. Cuando los clientes tratan con personal de servicio que son tanto agradables como entendidos, sienten la

tranquilidad de estar negociando con la compañía adecuada. La cortesía sin competencia, o la competencia sin cortesía, no tiene el resultado positivo sobre el cliente que puede tener la combinación de estas características.

La distribución del funcionamiento del servicio en la dimensión de seguridad requiere una selección cuidadosa del personal de contacto con el cliente y un continuo aprendizaje.

- Empatía. Es un compromiso con el cliente –es el deseo de comprender necesidades del cliente y encontrar la respuesta más adecuada. Es un servicio esmerado, individualizado, que satisfaga necesidades. Un auténtico interés sobre los clientes, el esforzarse para entender sus necesidades y encontrar el modo de satisfacerlas constituye la dimensión de empatía.

La excelencia consiste en conocer, satisfacer y sorprender a los clientes. Esta sólo es posible cuando las expectativas del cliente han sido superadas. Ignorar cuáles son los valores de los clientes es una actitud arrogante y descuidada, porque el valor es lo que realmente estimulará una transacción y sin embargo es subjetivo (Tigani, 2004).

El ciclo de la calidad de servicio parte directamente de la empresa u organización, donde se debe tener en cuenta: la calidad interna, la satisfacción, la lealtad y productividad del empleado. Esto se traduce en la entrega de un servicio de valor al cliente, que impulsará su satisfacción, su lealtad y conducirá a la rentabilidad y al crecimiento de la empresa (Dávila, 2002).

Numerosos autores mencionan que la calidad de servicio es percibida en diferentes espacios y tiempos. Albrecht (1992: 30) habla sobre momentos de la verdad y los define como: “cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con aspectos de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de

su servicio”. Se pueden dar numerosos encuentros del cliente con el servicio y cada uno de ellos conforma la imagen que se crea de la empresa. Un momento de la verdad no es ni positivo ni negativo, lo que importa es el resultado (Albrecht, 1992).

Un individuo puede comenzar a hacer negocios con una empresa y se va generando un proceso en el que pasa por diferentes momentos de la verdad. Estas ideas están ligadas a lo que este mismo autor (Albrecht, 1992: 33) menciona como ciclos del servicio, que no son mas que “una cadena continua de hechos por los que atraviesa el cliente a medida que experimenta el servicio. Este es el modelo natural e inconsciente que permanece en su mente y tal vez no coincida con el enfoque técnico de la empresa”. Existen organizaciones que se encuentran sumamente estructuradas y las respuestas que ofrecen solamente las encasillan dentro de sus departamentos o su organigrama, o incluso, pueden llegar a hacer promesas falsas (Albrecht, 1992).

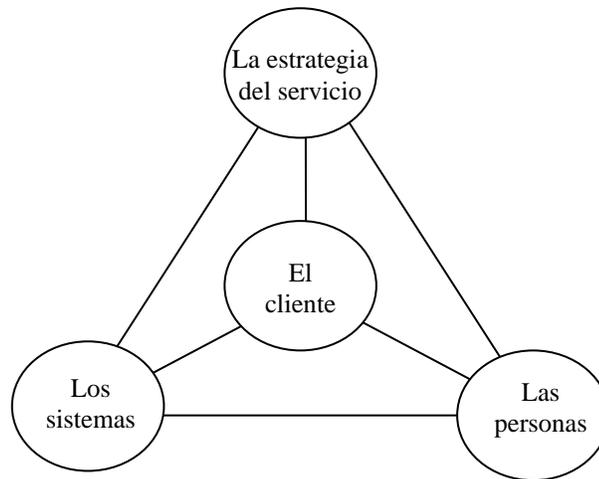
#### Triángulo del servicio (Albrecht, 1992)

Los tres factores clave de éxito son los tres vértices del triángulo del servicio:

1. Una visión o estrategia para el producto del servicio. Este concepto de servicio dirige la atención de las de la organización hacia las verdaderas prioridades del cliente.
2. Personal operativo orientado hacia el cliente. Los gerentes deben servir de modelo y así el personal operativo será capaz de adaptarse a cualquier situación en la que se encuentre su cliente.
3. Sistemas basados en el trato amistoso con el cliente. Se debe entender que el sistema diseñado se ha hecho para satisfacer las necesidades del cliente, y no para conveniencia de la organización.

Este gráfico expone una forma de interacción entre estos tres elementos básicos, que se considera, deben funcionar engranados para mantener un servicio de alto nivel de calidad.

Figura 2. El triángulo del servicio



Albrecht, 1984, citado en Albrecht 1992.

En la prestación del servicio existen personas que están a la cabeza de cualquier organización dirigiendo el proceso. Granell (2005: 25), expone 5 puntos básicos que deben coexistir para una buena gerencia en servicios:

1. Identificar los elementos centrales de sus clientes.
2. Reflexionar sobre cada uno de los factores que deben alinearse con la empresa para convertirse en resultados.
3. Conocer las experiencias de organizaciones similares en el ámbito internacional.
4. Explorar los desafíos humanos y culturales que han de enfrentar.
5. Debe existir una congruencia entre estrategias, personas, procesos y cultura con el objetivo de lograr un buen liderazgo.

#### 6. Clientes internos y externos

Un cliente, según la definición que le da la Real Academia de la Lengua, es una persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa ([www.rae.com](http://www.rae.com), consultado en 2006). Dentro del análisis y evaluación de una empresa

dedicada y orientada al servicio, numerosos autores mencionan que es necesario tomar en cuenta dos tipos de cliente: los internos y los externos.

Cuando se habla de clientes internos se hace referencia a aquellas personas que trabajan dentro de una organización y son quienes manejan en una mayor proporción los momentos de la verdad. Su actuación determina la impresión que se llevan los clientes de la empresa, representan de alguna forma la imagen de la compañía (Monteferrante, 2005).

Muchos de los inconvenientes que sufre el cliente se generan en esta instancia intermedia, donde suele ser difícil visualizar la organización como una red de servicios, y si el cliente interno no se encuentra satisfecho, muy probablemente tampoco lo estará el cliente externo (Albrecht, 1992).

Se estima que la calidad de servicio resulta de la comodidad del lugar de trabajo, la inspiración que infunde la empresa en sus trabajadores, las oportunidades y retos que ofrece y los sistemas de recompensa, entre otros (Monteferrante, 2005). Todos estos elementos generan una atmósfera que permite que las necesidades de los clientes internos sean satisfechas. Entorno a esta idea Tigani (2004, [www.amauta.org](http://www.amauta.org), consultado en 2006), menciona que “el modo en que se sienten los empleados será el modo en que se sienten sus clientes”.

Los clientes externos son todas aquellas personas, directas o potenciales, que disfrutan de un servicio. Ellos son quienes determinan la calidad del servicio del cual son partícipes. Son los que puede generar lealtad con una organización y los principales voceros de lo que la empresa ofrece (Albrecht, 1992).

“El éxito de una empresa de servicios ya no reside únicamente en dirigir la organización sino en dirigir la experiencia del cliente con la organización” (Albrecht, 1992: 38).

## CAPÍTULO II

### La visión del servicio en Venezuela

El servicio cobra diferentes formas una vez aplicado y desarrollado en diferentes entidades empresariales y en diferentes países. Depende directamente de la cultura dentro de la cual se desarrolla y los valores que la enmarcan. En Venezuela, este precepto no cambia. Existe una visión particular de las empresas y de la prestación de servicios.

De entrada, parece existir una visión negativa ante el servicio que se presta en Venezuela. Elena Granel (1997, citado en Prieto, 2000: 11) expresa que “el venezolano tiende a confundir la orientación al cliente con rebajarse o ser servil”. Otros parten del punto de que el problema del mal servicio en Venezuela forma parte de la oferta y son pocos los intentos por nadar a contracorriente (Meza, 2000; citado en Prieto, 2002).

Se dice que existen condiciones históricas que han repercutido sobre la valoración del trabajo en Venezuela (Ugalde, 1999; citado en Prieto 2002). Durante la época colonial, el trabajo era considerado por la élite como un acto denigrante. Y este concepto se ha extendido hasta la actualidad por diversas razones como: las pretensiones de comodidad, el don de mando sobre la servidumbre, la anulación del valor constructivo del trabajo y la consolidación de la matriz inversa de poder-trabajo: a mayor poder menor carga de trabajo y viceversa (Ugalde, 1999; citado en Prieto 2002).

Rafael Carias (1999; citado en Prieto 2002) expresa que el significado del término servir en Venezuela se corresponde con el carácter peyorativo, asociado a servidumbre, también manifiesto en su significado etimológico de quien presta el servicio: sirviente.

Por otro lado, una cualidad característica del venezolano como lo es la viveza, influye sobre la actitud de prestar servicio. Si una persona puede lograr obtener un beneficio propio sin la necesidad de beneficiar a otro, pues es considerado más vivo, es decir, mejor (Prieto, 2002). Este valor, entre otros, es reforzado cotidianamente en las telenovelas venezolanas, en donde se exponen diversos beneficios sobre esta cualidad. En esta misma línea, Prieto (2002) pone como ejemplo el caso de la servidumbre, quienes parecen tener una vida desdichada sencillamente por desempeñar esa función y cuya única forma para poder salir de esta situación es recibir una gran suma de dinero por concepto de una herencia o ganarlo a través un acto fortuito. De aquí, la servidumbre pasa al otro bando, al de los ricos que tienen poder.

Pareciera que no existiese una relación positiva entre el poder y el servicio. Barroso (1987, citado en Prieto 2002) hace referencia a que cuando se vive dentro de una cultura de poder, el servicio se manifiesta como un acto de sumisión. Mientras que en otras culturas, orientadas a la persona, este término tiene otras connotaciones.

Existe una paradoja en el análisis de las características de la personalidad del venezolano y su respuesta actitudinal al prestar un servicio. Según Montero (1984, citado en Prieto, 2002), el venezolano se percibe como una persona alegre, espontánea, *servicial*, desorganizada y floja; y al ofrecer un servicio estas características parecen ser ocasionales. Frente a esto, Prieto (2002) comenta que pueden existir numerosos factores que influyen en esta incongruencia tales como que estas cualidades se manifiestan perfectamente en una amistad en la cual las personas se escogen según determinadas afinidades, mientras que el servicio no escoge al cliente, sino que este escoge a la organización. Por otro lado, la poca valoración del trabajo o bajos niveles en las expectativas para hacerlo bien, la ausencia de modelos afectivos y beneficiosos del servicio y la percepción de que quien presta el servicio no recibe nada a cambio.

Ante esta situación “llama la atención, especialmente en los sectores públicos, que ser cliente implica el desarrollo de una disposición no muy agradable: el aguante resignado” (Prieto, 2002:14). Las personas han adoptado una actitud de sumisión ante la baja calidad de los servicios recibidos. Aún conociendo que estos son necesarios y que las empresas que se encargan de este rubro no existirían sin los clientes, estos se resignan y se pierde el sentido funcional que deberían ocupar ante los ojos de la empresa.

Si, como se ha observado, existe una percepción negativa con relación al servicio, esto podría resultar el punto de partida y el factor diferenciador que podrían utilizar algunas empresas orientadas al servicio (Prieto, 2002).

Según un sondeo llevado a cabo por Datanálisis en el año 2002, se determinó que un 78 por ciento de los entrevistados consideró que la calidad de servicio en Venezuela era mala o muy mala, 15 por ciento opinó que es regular y solo 7 por ciento afirmó que es buena o muy buena (Dávila, 2002).

## CAPÍTULO III

### La empresa: INVERSIONES COTÉCNICA

Existen diferencias entre una empresa de servicio y una empresa orientada al servicio. Una de ellas es que puede haber una empresa que según su diseño y estructura realice una actividad de servicio, y por otro lado, se encuentran compañías que independientemente de su naturaleza se orienten al servicio y mantengan una estrecha relación con los clientes para los cuales trabajan. Cotécnica ha fusionado ambas visiones: constituye una empresa que presta un servicio y que está orientada al servicio.

Inversiones Cotécnica es una empresa familiar de origen venezolano, dedicada a la recolección de basura y saneamiento ambiental. Se establece alrededor de los años 80 con una serie de barredoras y luego de la privatización de los servicios de recolección de basura en Caracas, gana las licitaciones para limpiar casi un tercio de la ciudad (Laos, 2005).

Por unos años estuvieron asociados con una empresa norteamericana pero dicha unión no tuvo fruto. Actualmente, trabajan y forman parte un grupo de 20 empresas de origen francés, *Vivendi Environnement*, con quienes han logrado el engranaje ideal para trabajar en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas ([www.cotecnica.com](http://www.cotecnica.com), consultado en 2006).

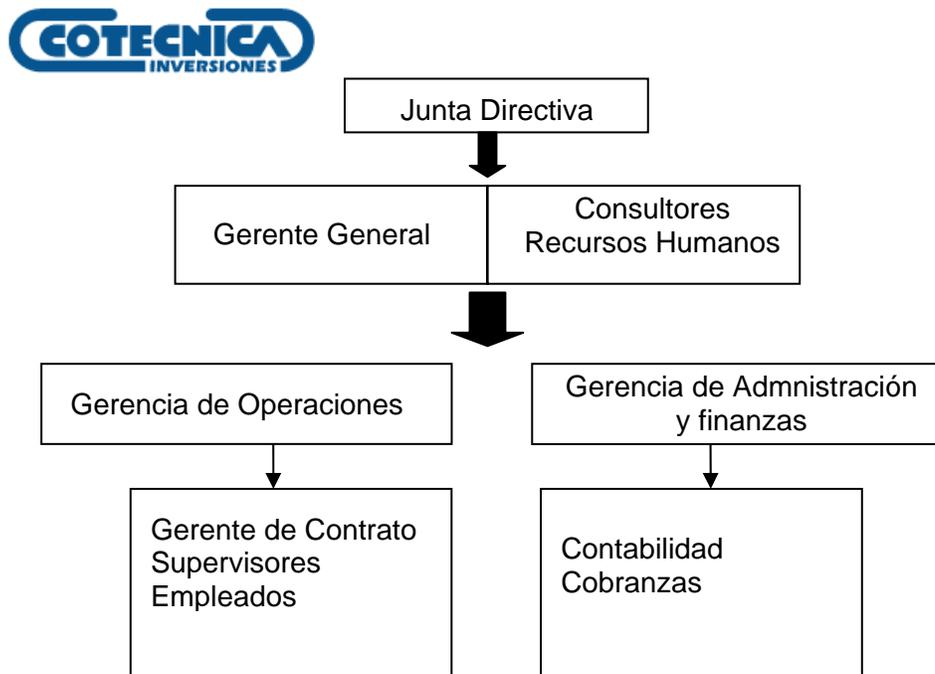
Inversiones Cotécnica lleva a cabo tareas de recolección, transporte, tratamiento y disposición final de desechos domiciliarios, comerciales, industriales y escombros, además de desechos hospitalarios, tóxicos y/o peligrosos. Mantiene un proyecto de asesorías sobre las actividades de saneamiento ambiental, que ha realizado nacional e internacionalmente ([www.cotecnica.com](http://www.cotecnica.com), consultado en 2006).

La empresa cuenta con una tecnología avanzada que permite conocer y tomar en cuenta la topografía y el volumen de desechos y necesidades de los sectores atendidos. Así Inversiones Cotécnica recolecta cada día más de 1.200 toneladas de desechos y procesa 4.000 toneladas. Esta labor se complementa con operativos especiales de trabajo y concientización de la comunidad en materia de desechos (www.cotécnica.com, consultado en 2006).

### 1. Misión

“Trabajando para mejorar su calidad de vida”

### 2. Organigrama (Figura 3)



Rafael Schwartz, conversación personal (2006).

### 3. Cultura Empresarial

Tecnología. Uno de los objetivos de la empresa es la optimización, para ello hay una constante búsqueda de nuevas tecnologías en la que prima el criterio de calidad sobre el de cantidad.

Calidad. La calidad es el hilo fundamental de la estructura y el funcionamiento de la empresa. Calidad en los recursos humanos, calidad tecnológica, calidad de servicios y calidad organizativa apuntan hacia su principal objetivo: innovar para mejorar la calidad de vida.

Educación. La empresa ha establecido un programa permanente de capacitación y adiestramiento de todo el personal. Este programa obedece a la una convicción de que la educación es el eje de la productividad, la calidad, la eficacia y el crecimiento del hombre.

Su labor educativa también se inserta en las distintas comunidades, llevando a cabo múltiples actividades de educación ambiental.

Inversiones Cotécnica trabaja desde hace 10 años junto a la Alcaldía de Chacao y es la empresa que tiene la concesión de limpieza y aseo urbano del Municipio Chacao. Ambos trabajan en conjunto para mejorar la calidad de vida de las personas de la zona.

Cotécnica, desarrolla programas de saneamiento ambiental que se combina con la labor de aseo urbano. Estos servicios los enmarcan en el Servicio Plus y en los Servicios Especiales (Manual del usuario, 2005).

Servicio Plus. Inversiones Cotécnica ha diseñado un conjunto de operaciones que complementan la labor de aseo urbano y que garantizan un alto nivel de limpieza y sanidad, así como una mejor imagen del municipio (Manual del usuario, 2005).

Este está contemplado dentro de las tarifas de aseo urbano. Dentro de estos servicios se encuentran:

- Lavado de calles, aceras y plazas
- Limpieza de quebradas
- Remoción de grafittis
- Recolección de desechos caninos
- Barrido mecánico
- Mantenimiento de las áreas verdes de las islas centrales en corredores viales

y en los distribuidores de la autopista

- Riego de áreas verdes
- Tala y poda de árboles
- Destroncamiento de árboles

Este servicio funciona para eliminar la suciedad, olores y los residuos contaminantes que deja la basura y que se acumulan en el pavimento por el paso de vehículos (Manual del usuario, 2005).

Servicios Especiales. Estos constituyen el conjunto de servicios que ofrece Inversiones Cotécnica a través de su filial Servicios Cotécnica C.A. Los Servicios Especiales no se contemplan dentro de las tarifas de aseo urbano y deben ser cancelados directamente por el usuario que los contrate (Manual del usuario, 2005).

Incluye:

- Poda y tala de árboles dentro de una propiedad privada
- Recolección de escombros y cachivaches (aparatos y objetos que han quedado fuera de uso)
- Atención de eventos especiales
- Atención de emergencias
- Transporte de agua

Por otro lado, Inversiones Cotécnica, a través su filial Cotécnica La Bonanza, tiene a su cargo la operación global del relleno sanitario La Bonanza. Está ubicado en los Valles del Tuy y es uno de los dos rellenos que se encuentra activo en Venezuela y es considerado uno de los más modernos en América Latina (Manual del usuario, 2005).

Por último, según lo que plantea el Manual del Usuario de Cotécnica (2005), la empresa cuenta con un programa llamado “el Mundo del Reciclaje” orientado a consolidar el reciclaje como una alternativa ambiental, económica y comunitaria.

## **CAPÍTULO IV**

### **La Alcaldía de Chacao**

La Alcaldía de Chacao es el órgano de cogobierno del Municipio Chacao. Dentro de esta instancia ellos tienen como función y obligación proporcionarle a la comunidad un servicio de recolección y aseo urbano. Cotécnica trabaja para la Alcaldía y esta se encarga, junto con el Instituto Autónomo de Protección Civil y Ambiental, de supervisar su labor.

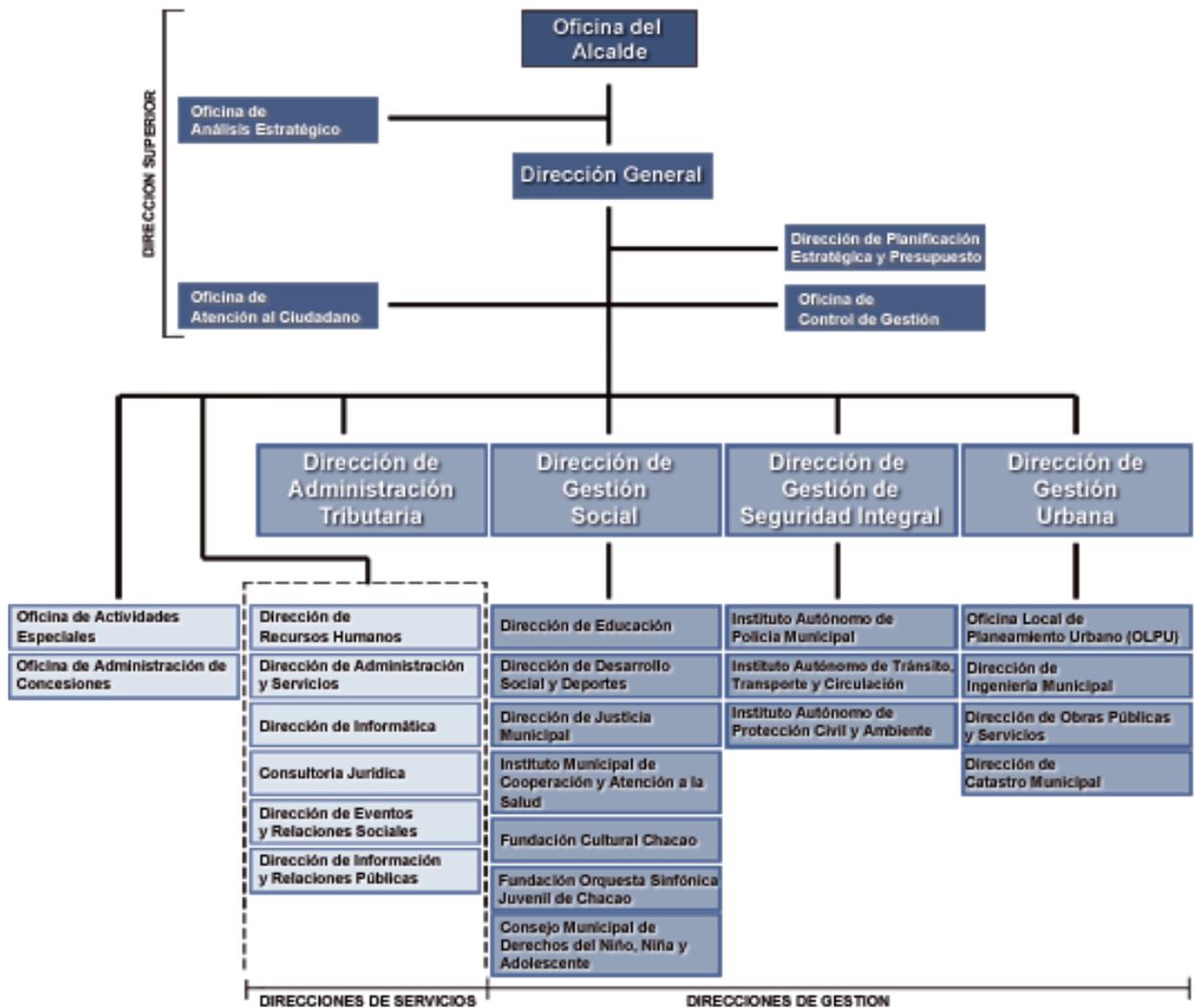
#### **1. Misión**

“Ser el mejor aliado del ciudadano” ([www.chacao.gov.ve](http://www.chacao.gov.ve), consultado en 2006).

#### **2. Visión**

“Ser un modelo de Gobierno Municipal participativo y autónomo, comprometido con el mejoramiento permanente de la calidad de vida de los ciudadanos de Chacao” ([www.chacao.gov.ve](http://www.chacao.gov.ve), consultado en 2006).

### 3. Organigrama (Figura 4)



([www.chacao.gov.ve](http://www.chacao.gov.ve), consultado en 2006)

### 4. Instituto Autónomo de Protección Civil y Ambiental – IPCA

#### 4.1 Misión

Ser el mejor aliado del ciudadano en el proceso de gestión de riesgo y en la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, con la finalidad de contribuir a elevar la calidad de vida de los habitantes y transeúntes del Municipio Chacao.

#### 4.2 Visión

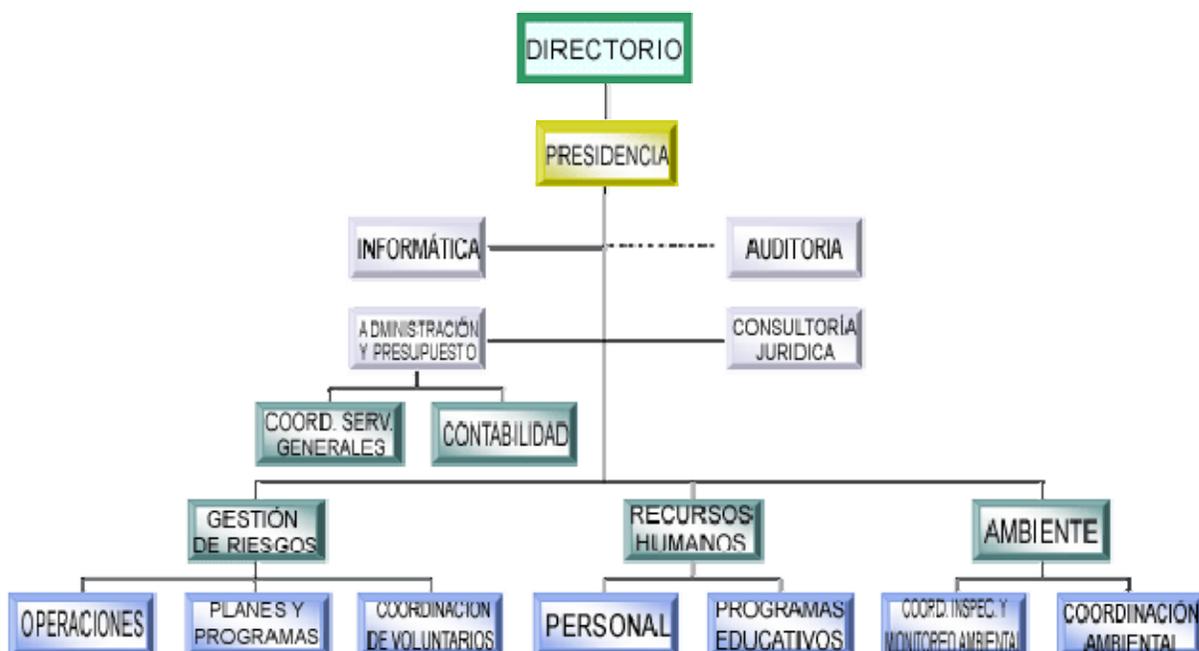
Perpetuarnos como un modelo de gestión de riesgos a nivel nacional e internacional,

tanto en el área de Protección Civil y Administración de Desastres, como en el control de variables ambientales, con la finalidad de contribuir a elevar la calidad de vida de los habitantes y transeúntes del Municipio Chacao.

#### 4.3 Objetivos

- Preparar a la población y fomentar la cooperación en caso de emergencias o desastres.
- Promover y dirigir en todos los niveles la educación e instrucción en materia de autoprotección.
- Organizar e integrar las estructuras operativas para la prevención, mitigación y atención.
- Procurar, organizar y hacer efectivos los recursos humanos, materiales y financieros.
- Impulsar estudios e investigaciones históricas sobre emergencias y desastres.
- Planificar y coordinar la actuación de los organismos actuantes.
- Dirigir y coordinar las operaciones de dispersión o evacuación de la población.
- Definir responsabilidades y funciones de los organismos del sistema.
- Coordinar acciones asistenciales en materia de saneamiento antes, durante y después de eventuales emergencias o desastres.
- Analizar riesgos y vulnerabilidad.
- Preservar el patrimonio histórico y el potencial ecológico del país.

#### 4.4 Organigrama (Figura 5)



(www.chacao.gov.ve, consultado en 2006)

## **CAPÍTULO V**

### **Método de Investigación**

#### 1. Establecimiento de los objetivos

Objetivo general:

Diagnosticar el proceso de implantación de la cultura de servicio como forma de operar en una empresa de servicio colectivo (Caso Cotécnica).

Objetivos específicos:

1. Identificar las características básicas de la cultura de servicio sobre las cuales ha sentado sus bases Cotécnica.
2. Identificar la percepción que tienen los empleados de Cotécnica, segmentados por jerarquía, acerca del tipo de empresa de servicio en la que trabajan.
3. Identificar la percepción que tienen las organizaciones y/o personas que supervisan el servicio de aseo urbano que ofrece Cotécnica en la Alcaldía del Municipio Chacao.
4. Identificar la percepción que tienen los presidentes de las asociaciones de vecinos, del Municipio Chacao, acerca del servicio que presta Cotécnica.
5. Realizar una comparación entre la percepción de los presidentes de las Asociaciones de Vecinos con los resultados del estudio llevado a cabo por Alfredo Keller y Asociados en el año 2005.

#### 2. Modalidad de la investigación

Según el manual de tesista propuesto por la Escuela de Comunicación Social la modalidad del trabajo de investigación por desarrollar corresponde a la Modalidad IV: Estrategias de comunicación. Esta “consiste en la creación de estrategias de comunicación amparadas en necesidades reales de alguna organización. El propósito

de estos proyectos es la evaluación del problema o necesidad informacional que la organización tiene con alguno de sus públicos de interés para posteriormente plantear soluciones comunicacionales (www.ucab.edu.ve, consultado en 2006).

Dentro de esta modalidad se plantea una submodalidad que responde directamente al objeto de estudio. Submodalidad 1: Auditorias de estrategias comunicacionales. Aquí “se agruparán todas aquellas investigaciones dedicadas al diagnóstico de las necesidades y actividades relativas al campo comunicacional de la organización: auditorias de imagen, auditorias de procesos comunicacionales, auditorias culturales, etc.” (www.ucab.edu.ve, consultado en 2006).

### 3. Tipo de investigación

La investigación será de tipo exploratoria. Esta investigación se caracteriza por la flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y descubrir otros puntos de vista no identificados previamente. En su estructura se emplearán enfoques amplios y versátiles (Kinnear, 1993). Estos incluyen las fuentes primarias y secundarias de información y las entrevistas con las personas pertenecientes al espacio y objeto de estudio.

Se utilizará la investigación de tipo exploratoria para cubrir los siguientes propósitos:

- Familiarización con el problema de investigación para deducir (a partir de la información reunida) qué aspectos requieren un análisis pormenorizado en indagaciones posteriores.
- Verificar la factibilidad de la investigación y documentar los medios que se precisan para hacerla viable.
- Comprobar qué estrategia (o estrategias) de investigación se adecúa más a su análisis (Cea D’Ancona, 1998).

La investigación resulta de campo ya que no se vale del aislamiento de variables en entornos artificiales o experimentales. En esta misma línea de ideas Kerlinger (2002: 258) expone que en este tipo de estudio se “busca primero una situación social o institucional y después se estudian las relaciones entre las actitudes, valores, percepciones y conductas de individuos y grupos en dichas situaciones”.

Según su fuente, la investigación es mixta ya que se utilizarán tanto fuentes primarias de información, como son las fuentes vivas; y fuentes secundarias de información, como es el material bibliográfico, revistas, folletos, páginas web, entre otras.

Según su propósito es aplicada. Esta persigue fines de aplicación directos e inmediatos (Cea D’Ancona, 1998).

Según su alcance temporal es transversal. Este tipo de estudios se caracteriza porque la recolección de la información se reduce a un único momento en el tiempo (Cea D’Ancona, 1998).

#### 4. Diseño de la investigación

El diseño que se utilizará es de tipo no experimental, ya que es una indagación empírica y sistemática, en la cual no hay un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque se hace imposible su manipulación (Kerlinger, 1988).

#### 5. Sistema de variables

Las variables seleccionadas para el análisis de esta investigación constituyen un resumen del material investigado y la propuesta de diversos autores que han escrito sobre esta materia.

En un primer paso, para el diagnóstico de la empresa como tal, se elaborará un sistema de variables que coincida específicamente con la muestra a analizar que son los gerentes. Albrecht (1992) plantea 5 elementos para conocer la cultura de servicio y 3 características esenciales de esta. Estas propuestas se combinarán con los 5 puntos básicos que deben coexistir para una buena gerencia, expuestos por Helena Granell, en su artículo titulado “Más allá de la satisfacción al cliente: ¿cómo convertir la estrategia en resultados?”, publicado en la revista Debates IESA (2005); y se obtendrá la siguiente lista de variables para esta primera sección de la investigación.

- a. Concepto de cultura de servicio.
- b. Cómo desarrollan la cultura de servicio.
- c. Características de su cliente.
- d. Recompensas/incentivos.
- e. Experiencias con organizaciones similares en el ámbito internacional.
- f. Desafíos humanos y culturales.
- g. Congruencia entre estrategias, personas, procesos y cultura.
- h. Manejo de quejas y reclamos.

Una vez que se haya identificado la presencia de estos elementos se puede deducir bajo qué lineamientos Cotécnica trabaja la cultura de servicio.

En segundo lugar, la especificación de las variables para el análisis de los empleados vendrá dado por puntos que ya se mencionaron en el apartado anterior pero haciendo caso omiso a aquellos que se relacionan directamente con la gerencia. Por tanto, la lista de las variables correspondientes a esta sección es la siguiente:

- a. Percepción de la empresa
- b. Desempeño/Calidad de servicio
- c. Conocen a su cliente
- d. Recompensas/ Incentivos
- e. Desafíos humanos y culturales

La propuesta de variables para estos dos objetos de estudio permitirá establecer una relación entre el concepto de cultura manejado por la gerencia de la empresa y cómo se ve reflejado en los individuos que prestan directamente el servicio, como clientes internos.

Para el estudio de la percepción de los clientes externos, respondiendo a los objetivos específicos 3 y 4, se tomarán como variables las siguientes cinco dimensiones totales en el funcionamiento del servicio planteados por Berry, Parasuraman y Zeithaml (1989, Citado en Bennet et al, 1989): los tangibles, la fiabilidad, la responsabilidad, la seguridad y la empatía. Cada uno de estos elementos se desarrolla en el Capítulo I.

Para dar respuesta al quinto objetivo específico se tomarán como base los resultados obtenidos del estudio llevado a cabo por Keller y asociados en 2005, sobre la percepción del servicio de aseo urbano en el Municipio Chacao.

## 6. Operacionalización de las variables

La operacionalización significa definir operativamente una variable, expresar conceptos abstractos en términos concretos (Dominich, 1996). Debido a que en este trabajo de grado no se planteará una hipótesis, el procedimiento de operacionalización se llevará a cabo basándose en los objetivos específicos. Cada una de las variables analizadas se considerará en términos estructurados en dimensiones, indicadores e ítems.

Con el fin de poder analizarlas, se elabora un cuadro técnico-metodológico basado en los objetivos planteados al comienzo de la investigación.

Tabla 1. Gerentes de Cotécnica

Tabla 2. Personal obrero de Cotécnica

Tabla 3. Alcaldía de Chacao

Tabla 4. Presidentes de las Asociaciones de vecinos

6.1 Cuadro técnico-metodológico

Tabla 1. Gerentes de Cotécnica

OBJETIVO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	FUENTES
<p>1. Identificar las características básicas de la cultura de servicio sobre las cuales ha sentado sus bases Cotécnica</p> <p>2. Identificar la percepción que tienen los empleados de Cotécnica, segmentados por jerarquía, acerca del tipo de empresa de servicio en la que trabajan</p>	Elementos característicos de la cultura de servicio	<p>Definición de cultura de servicio</p> <p>- Cómo la desarrollan</p> <p>- Elementos claves de sus clientes</p> <p>- Conocer organizaciones en ámbitos similares</p> <p>- Desafíos humanos y culturales</p> <p>- Estrategias</p>	<p>¿Qué es para usted la cultura de servicio? Elementos básicos de la Cultura de servicio</p> <p>¿Cómo se lleva a cabo?</p> <p>¿Cuáles son las necesidades de los clientes de Cotécnica? ¿Cómo satisfacen estas necesidades?</p> <p>Experiencia en el ámbito internacional. Combinación de la experiencia internacional con la local</p> <p>¿Cuáles han sido o son los obstáculos o dificultades que han tenido implantando la cultura de servicio? ¿Cuáles han sido los mayores desafíos con el personal de Cotécnica?</p> <p>¿Cuáles considera usted</p>	Entrevista	Gerentes

		<p>- Recompensa / incentivos</p> <p>- Manejo de propuestas o quejas</p>	<p>que son las potencialidades de Cotenica? ¿Cómo han desarrollado las estrategias comunicacionales internas y externas para desarrollar el trabajo?</p> <p>¿Cómo potencian internamente el rendimiento de sus empleados? Beneficios</p> <p>¿Cómo se manejan o cuáles son los medios adecuados para canalizar las propuestas o quejas de la comunidad?</p>		
--	--	---	--	--	--

Tabla 2. Personal obrero de Cotécnica

OBJETIVO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	FUENTES
2. Identificar la percepción que tienen los empleados de Cotécnica, segmentados por jerarquía, acerca del tipo de empresa de servicio en la que trabajan	Elementos presentes de la cultura de servicio	<p>- Percepción de la empresa</p> <p>- Desempeño</p>	<p>¿Cuál es su percepción acerca de la compañía donde trabaja? ¿Conoce la misión de la empresa? ¿Cómo considera la relación con sus superiores?</p> <p>¿Cómo consideraría su desempeño dentro de la empresa? ¿Ha recibido entrenamientos?</p>	Cuestionario	Personal obrero

		- Recompensas /incentivos	¿Qué estímulos recibe usted por parte de la empresa con relación al trabajo que desempeña?		
		- Clientes	¿Conoce para quién trabaja usted?		
		- Desafíos humanos y culturales	¿Cuáles han sido las dificultades más frecuentes que se le han presentado llevando a cabo su trabajo?		

Tabla 3. Alcaldía de Chacao

OBJETIVO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	FUENTES
3. Identificar la percepción que tienen los presidentes de las Asociaciones de vecinos del Municipio Chacao acerca del servicio que presta Cotécnica	Calificación de Cotecnia	Fiabilidad  Empatía Responsabilidad	¿Qué papel desempeña la Alcaldía de Chacao con respecto a la prestación del servicio de aseo urbano? ¿Cómo calificaría usted el trabajo desempeñado por Cotécnica?  Usted considera que sus necesidades como primer cliente se han visto satisfechas por Cotécnica ¿Cómo manejan la línea de comunicación entre Cotécnica y la Alcaldía?	Entrevista	Alcaldía de Chacao / IPCA

		Tangibles	¿Cuáles han sido los beneficios que le ha traído trabajar con Cotécnica?		
		Seguridad	¿Cómo definiría la relación laboral que mantienen con Cotécnica? ¿Cuáles han sido las mayores dificultades u obstáculos trabajando con Cotécnica? ¿Cuál es el canal adecuado para dirigir las propuestas o quejas de la comunidad?		

Tabla 4. Presidentes de las Asociaciones de Vecinos

OBJETIVO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	FUENTES
4. Identificar la percepción que tienen los presidentes de las Asociaciones de vecinos del Municipio Chacao acerca del servicio que presta Cotécnica	Calificación de Cotécnica	Fiabilidad  Empatía Responsabilidad Tangibles	¿Cómo calificaría el desempeño de Cotécnica? ¿Cuáles son las promesas de servicio que ofrece Cotécnica para satisfacer estas necesidades?  ¿Cuáles considera usted que son las necesidades básicas que debe cumplir la empresa con respecto a la recolección de basura y limpieza del municipio?	Entrevista	Presidentes de Asociaciones de vecinos

		Seguridad	¿Qué más piensa usted que le puede ofrecer Cotécnica? ¿Cuáles han sido los mayores obstáculos o dificultades que ha tenido al recibir el servicio de aseo urbano? ¿Conoce los medios para canalizar estas inquietudes?		
--	--	-----------	--	--	--

Como quinto apartado dentro de la operacionalización de las variables se realizará una comparación entre el estudio de Keller y Asociados llevado a cabo en 2005 y los resultados obtenidos de la percepción de los presidentes de las asociaciones de vecinos.

#### 7. Búsqueda de información secundaria

Se tomarán como referencia para esta investigación revistas como *Contacto con el Cliente*, *Debates IESA* y *Alta Dirección*, que plantean casos de estudio relacionados con el tema en cuestión. Se utilizará, igualmente, el manual del usuario proporcionado por Cotécnica. Un folleto en donde se exponen los diferentes servicios que ofrece esta compañía al público. Por otro lado, se manejarán fuentes de autores extranjeros que permitan dar una aproximación teórica a lo que es el concepto de cultura de servicio.

#### 8. Determinación de las unidades de análisis

Una unidad de análisis se refiere a cada uno de los elementos que se cuantifican dentro de una investigación. Pueden ser palabras, símbolos o temas (Dominich & Wimmer, 1996).

Para este trabajo de grado se tomarán como unidades de análisis las siguientes:

8.1 Inversiones Cotécnica

8.2 La Alcaldía de Chacao

8.3 Presidentes de las Asociaciones de Vecinos

8.4 Estudio de Keller y Asociados 2005

## 9. Instrumentos para la recolección de la información

En la elaboración de los instrumentos para la obtención de los datos se realizará, en primer lugar, un análisis de cuáles son las posibles poblaciones y se procederá a elaborar un instrumento adecuándose a cada una de ellas.

### 9.1 Selección

El proceso de selección de los instrumentos irá de la mano con la disponibilidad y el acceso que se tenga a la muestra y con la naturaleza de esta. En una primera etapa se elaborarán entrevistas, técnica que se basa en establecer un contacto directo con las personas que se consideran claves como fuentes de información. Su diferencia con la encuesta radica en que a pesar de que toma como base un cuestionario, este suele ser muy flexible y permite obtener información más espontánea y abierta (Bernal, 2000). Las entrevistas son consideradas como fuentes primarias de información, ya que a través de ellas se obtiene información directa. Dentro de estas fuentes se consideran a las personas, organizaciones, acontecimientos y el ambiente natural (Bernal, 2000).

Cada una de las entrevistas se redactará de tal forma que se obtenga la información pertinente de cada una de las unidades de análisis. En este caso todas las unidades de análisis contarán con una entrevista específica.

Por otro lado, se considera pertinente desarrollar un cuestionario específicamente para ser aplicado al personal obrero de Cotécnica. El cuestionario se refiere a un plan formalizado para recolectar datos de los encuestados y su objetivo es la medición (Kinnear, 1993). La información obtenida a partir de este tipo de instrumento se limita a las respuestas proporcionadas por los sujetos ante preguntas ya preparadas. Puede ser administrado a un gran número de individuos simultáneamente, su naturaleza impersonal asegura una cierta uniformidad de una medición a otra, los entrevistados pueden tener una mayor confianza en su anonimato y sentirse más libres al expresar sus opiniones (Selltiz, 1973).

En este caso se decide elaborar un cuestionario que contará con preguntas cerradas que son aquellas en las cuales las respuestas del sujeto se hallan limitadas a alternativas ya fijadas o de carácter demográfico como son el sexo, la edad y el grado de instrucción (Selltiz, 1973). Algunas ventajas de las preguntas cerradas es que se aplican cuando las posibles respuestas son conocidas o limitadas en número, centran la atención del interrogado en la dimensión exacta del problema que está interesado el investigador (Selltiz, 1973). Todas las preguntas son cerradas. Las primeras 5 responden a un carácter demográfico. La número 10 a una pregunta de carácter laboral con dos posibilidades de respuesta (sí y no). Las preguntas 6,8 y 9 son preguntas de percepción, categorizadas en 4 (muy bueno, bueno, malo, muy malo).

## 9.2 Diseño

La presente investigación se divide en fases y tareas con el objetivo de facilitar el desarrollo de los objetivos planteados, el diseño de los instrumentos y la recolección de la información.

### Primera Fase

En esta primera fase se tomará como punto de partida los dos primeros objetivos específicos.

Entrevista a los empleados de Cotécnica

Dentro de esta primera fase se decide dividir el proceso de investigación por tareas. Inicialmente, se dividirá la población de la empresa por jerarquías partiendo de los gerentes generales; y en la segunda tarea se tomará la población correspondiente al área de los empleados que llevan a cabo el servicio de recolección de basura, ubicados dentro del sector de operaciones de la empresa.

Para concretar la primera tarea se llevarán a cabo una serie de entrevistas. Y para la segunda tarea se elaborará un cuestionario.

#### Segunda fase (los clientes)

En la primera tarea se buscará dar respuesta al objetivo específico 3 (Conocer la percepción que tienen las organizaciones y/o personas que supervisan el servicio de aseo urbano que ofrece Cotécnica en la Alcaldía del Municipio Chacao). La alcaldía es considerada el primer cliente de Cotécnica. Para conocer su percepción se elaborará una entrevista.

En la segunda tarea se buscará responder el objetivo 4 (Identificar la percepción que tienen los presidentes de las asociaciones vecinos, del Municipio Chacao, acerca del servicio que presta Cotécnica). Se llevará a cabo a través de entrevistas a los presidentes de las asociaciones de vecinos del municipio.

En las entrevistas a los presidentes de las asociaciones de vecinos se tomará como fuente de muestreo a las personas que participan activamente en las juntas parroquiales y que representan la palabra de la comunidad dentro de este municipio. La muestra seleccionada será expuesta en los puntos siguientes.

Al igual que en la fase anteriormente descrita se llevarán a cabo una serie de entrevistas. La estructura de este segmento en cuanto al tipo de fuente y muestreo realizado será bajo la misma concepción de la primera tarea de la fase uno.

La tercera y última tarea dentro de esta fase alude al objetivo 5: realizar una comparación entre la percepción de los presidentes de las Asociaciones de Vecinos con las conclusiones del estudio llevado a cabo por Alfredo Keller y Asociados en 2005.

Se diseñarán 3 modelos diferentes de entrevistas (Anexo A). Retomando las unidades de análisis, cada una de ellas se encontrará dividida en pequeños segmentos de estudio:

- a. Inversiones Cotécnica:
  - Gerencia
  - Personal Obrero
- b. Alcaldía de Chacao
  - Dirección de administración
  - Dirección de Comunicación y Prensa.
  - Instituto Autónomo de Protección Civil y Ambiental (IPCA)
- c. Asociaciones de vecinos
  - Presidentes de Asociaciones de vecinos

### 9.3 Validación

Una vez diseñados los instrumentos se procederá a la validación de cada uno de ellos, por medio de la revisión de conocedores de la materia: el profesor Jorge Ezenarro (profesor de la cátedra de Metodología de la Escuela de Comunicación Social), la profesora Tizina Polesel (Jefa del Departamento de Publicidad y RRPP de la Escuela de Comunicación Social) y el profesor Pedro Navarro (Coordinador Académico de la Escuela de Comunicación Social). De acuerdo a las revisiones, se realizarán los cambios pertinentes que aseguren la validación de los instrumentos.

## 10. Plan operativo de muestreo

### 10.1 Definición de la población

#### **Cotécnica**

1. Dario Salas. Accionista Mayoritario
2. Rafael Schwartz. Gerente de Operaciones
3. Cruz Manuel Garrido. Gerente de Recursos Humanos
4. Gregorio Abreu. Gerente de Contrato
5. Personal Obrero

#### **Alcaldía de Chacao**

Existen tres instancias con sus respectivos encargados vinculados a la relación establecida entre Cotécnica y la Alcaldía, desde la imagen de Cotécnica-Alcaldía hasta la supervisión de los empleados:

1. Juan Luis Rondón. Dirección de Administración y Concesiones. Encargado de las concesiones de la alcaldía así como la supervisión del contrato.
2. Samuel González. Dirección de Información y Relaciones Públicas. Responsable de comunicación y campañas.
3. Ludmila Gómez. Presidenta del Instituto Autónomo de Protección Civil y Ambiental (IPCA).

#### **Asociaciones de Vecinos**

1. Xavier Biain. Presidente de la Asociación de Vecinos de Altamira Sur- El Dorado (ASOALDO).
2. Raúl Moserratte. Presidente de la Asociación de Residentes y Propietarios de la Plaza Altamira (ASOARPPAN).
3. Arnaldo Rompedrique. Presidente de la Asociación de vecinos de El Rosal (ASOROSAL).
4. Gipsy García. Presidenta de la Asociación de Vecinos de Barrio Nuevo (ASOVBAN).

5. Rodrigo Eleizalde. Presidente de la Asociación de Vecinos de la Urbanización El Bosque (ASOVEBOSQUE).
6. Trina Montalvo. Presidenta de la Asociación de Residentes de la Urbanización la Floresta (ARUFLO).
7. Víctor París. Presidente de la Asociación de Vecinos del Casco de Chacao (ASOCHACAO).

#### 10.2 Método de recolección de datos

Se procederá a hacer un contacto con cada uno de los individuos seleccionados con el objetivo de pautar una entrevista. Inicialmente, se hará el contacto con la empresa objeto de este estudio, Cotécnica. Se le aplicará a cada una de las personas seleccionadas una entrevista y luego se procederá a establecer el contacto con la persona de recursos humanos encargados del personal para poder aplicarles la encuesta. Se pautará(n) el(los) día(s) para llevarla a cabo.

En el caso de la Alcaldía de Chacao y las asociaciones de vecinos, se procederá bajo la misma estructura que con Cotécnica, con la diferencia de que únicamente se aplicarán entrevistas.

#### 10.3 Marco de muestreo

La población constituirá todos los empedados de Cotécnica, menos el personal administrativo, y todos los usuarios del servicio concentrados en las asociaciones de vecinos del municipio.

#### 10.4 Selección del método de muestreo

El tipo de muestreo no probabilístico que se utilizará tanto para las entrevistas como para el cuestionario será por conveniencia, ya que las muestras se seleccionan de acuerdo a la conveniencia del investigador. En cada caso la unidad o elemento de muestreo se autoselecciona con base en su fácil disponibilidad. En todos los casos no

se especifica claramente la población de la cual se ha tomado la muestra real (Kinnear, 1993).

En estos casos se desconoce la diferencia entre el valor de la población de interés y el valor de la muestra, en términos de tamaño y dirección. No se puede medir el error muestral, ni mucho menos llevar a cabo afirmaciones definitivas o concluyentes acerca de los resultados derivados de la muestra (Kinnear, 1993).

#### 10.5 Determinación del tamaño de la muestra

Todas las muestras seleccionadas se harán por conveniencia igualmente en el caso de las encuestas. En estas últimas, se considera pertinente mencionar, que cuando el muestreo no es aleatorio el tamaño muestral es irrelevante ya que los resultados sólo son representativos a la muestra. El tamaño cobra relevancia al cruzar variables a través de la prueba Chi cuadrado que tiene como requisito una frecuencia esperada de por lo menos 5 en cada celda. Para calcular el tamaño de la muestra se tomarán las dos preguntas (cerradas) de mayor frecuencia. La pregunta del nivel de instrucción tiene 3 categorías de respuesta y las preguntas de percepción tienen 4, al cruzarlas se tendrá un total de 12 celdas ( $4 \times 3 = 12$ ), multiplicado por 5, de la frecuencia esperada, da como resultado 60, que coincide con el número de encuestas aplicadas. Esto representa un 20% de la población total de individuos que trabajan como obreros en Cotécnica (Profesor Jorge Ezenarro, conversación personal, 2006).

#### 10.6 Elección de los miembros de la muestra

Como se mencionó anteriormente la escogencia de la muestra será por conveniencia. Cada uno de los actores escogidos responderá a una necesidad de la investigación y en otros casos a la disponibilidad y acceso.

En la primera fase se plantea entrevistar al señor Dario Salas por ser uno de los dueños de Inversiones Cotécnica. Su experiencia dentro de este ramo de los

servicios es vital para comenzar la investigación. Actualmente, el no dirige la empresa sino que esta función se le ha delegado a un grupo francés.

El señor Rafael Schwartz, Gerente de Operaciones de la empresa, será otro de los representantes que se considerarán dentro de la muestra. Su función va de la mano con el Gerente de Contrato, Gregorio Abreu, en la coordinación de las actividades de recolección de basura. Igualmente, se escoge al Gerente de Recursos Humanos, Cruz Manuel Garrido, por la importancia que guarda este cargo con el tema estudiado y porque este servirá como punto de contacto y organizador en la aplicación de las encuestas al personal obrero de Cotécnica.

En la segunda fase, se presentan dos vertientes con respecto a los clientes. La primera es la Alcaldía de Chacao. Dentro de esta instancia existen tres personas que trabajan prácticamente a diario con el trabajo que desarrolla Cotécnica. Juan Luis Rondón (Dirección de Administración y Concesiones), cuya función principal dentro de la alcaldía es velar por el cumplimiento del contrato que mantienen con Cotécnica. Todas las modificaciones y el replanteamiento del plan operativo de la empresa deben pasar por esta persona y es aquí donde se produce un primer encuentro con el servicio que presta Cotécnica. Por otro lado, se encuentra el licenciado Samuel González (Dirección de Información y Relaciones Públicas) quien maneja todo lo concerniente a la imagen de Cotécnica-Chacao según se establece en el contrato. Y finalmente, la Mayor Ludmila Gómez (Presidenta del Instituto Autónomo de Protección Civil y Ambiental, IPCA) que representa al órgano encargado directamente de la supervisión de la labor de la empresa de aseo urbano departe de la alcaldía.

La segunda vertiente de la segunda fase corresponderá a los presidentes de las asociaciones de vecinos. Cabe mencionar que el Municipio Chacao se divide en 20 sectores representados, cada uno, por su respectiva asociación de vecinos. De estos 20 sectores se seleccionaron 7 por las siguientes razones:

- La Asociación de Vecinos del Casco de Chacao, por ser el sector central del municipio donde confluyen espacios residenciales con una gran cantidad de comercios.

- La Asociación de Residentes de la Urbanización la Floresta, por ser una zona netamente residencial.

- La Asociación de Residentes y Propietarios de la Plaza Altamira, se caracteriza por combinar zona residencial con comercios y por la gran afluencia de peatones producto de la ubicación de la estación del metro.

- La Asociación de Vecinos de El Rosal, por ser una zona fronteriza con otro municipio y alcaldía (Baruta).

- La Asociación de Vecinos de Barrio Nuevo, por ser un sector popular y porque su acceso vial es limitado.

- La Asociación de Vecinos de la Urbanización de El Bosque, porque es una zona que se encuentra en el límite del municipio hacia otro lado de la ciudad, y la presencia de la estación del Metro de Chacaito trae consigo una gran cantidad de transeúntes en la zona.

- La Asociación de Altamira Sur – El Dorado, porque combina zonas residenciales de mediana clase y un sector popular, con comercios.

Se consideran cada uno de estos sectores ya que el Municipio Chacao es una zona pequeña y la experiencia de cada uno de los presidentes como representantes de su comunidad puede dar una visión de lo que es el servicio día a día en estas zonas.

La tercera tarea dentro de la segunda fase, corresponderá a la comparación de los resultados del estudio llevado a cabo por Keller y Asociados en el año 2005 con la percepción de los presidentes de las asociaciones de vecinos. Se estima que el aporte de una consulta masiva, como la de Keller, permita dar un panorama más general sobre la percepción del servicio que presta Cotécnica en la Alcaldía de Chacao.

## 11. Criterios de análisis

Los entrevistados se trabajarán a través de una matriz de contenido donde se colocarán las expresiones que satisfacen directamente los indicadores.

Para la encuesta se calculará frecuencias y porcentajes para todas las variables nominales. Y para la edad se calculará media (promedio o punto de equilibrio dentro de una distribución), moda (dato que más se repite) y desviación típica (dispersión de los datos dentro de una distribución), así como el valor mínimo y el valor máximo.

Se cruzarán aquellas variables que se consideren pertinentes a un nivel de significación del 0,05; a través de la prueba Chi cuadrado y se registrarán los resultados de aquellas que sean significativas para la investigación.

La prueba Chi cuadrado “es una medida que indica qué tanto se apartan las frecuencias obtenidas de las frecuencias esperadas por el azar” (Kerlinger, 2002: 205). Varía a partir del cero (0) y depende del grado de libertad o la “magnitud de variación contenida en un problema estadístico” (Kerlinger, 2002: 208). Mientras más alto sea su valor, mayor será la diferencia entre la relación.

El nivel de significación es una representación probabilística de que los resultados de una tabulación cruzada se repitan si el experimento o método al cual se aplica fuera a repetirse. Varía del cero (0) al uno (1). (Kerlinger, 2002). “El nivel de significancia de 0.05 indica que un resultado que es significativo al nivel 0,05 puede ocurrir por azar no más de 5 veces en 100 ensayos” (Kerlinger, 2002: 209).

## CAPÍTULO VI

### Descripción y análisis de resultados

#### 1. Fase I.

##### 1.1 Primera tarea. Entrevista a los gerentes de Cotécnica

A continuación se exponen los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a los gerentes de Cotécnica. Para una mayor organización se tomó la decisión de vaciar la información en una tabla de análisis. Los elementos expuestos en dicha tabla constituyen una síntesis de los elementos brutos, nótese que la información omitida será señalada con paréntesis y tres puntos suspensivos “(...)”. Para obtener las transcripciones completas se sugiere revisar el Anexo B (I al XIV).

Tabla 5. Entrevista con Dario Salas. Accionista mayoritario de Cotécnica

<b>Indicador</b>	<b>Entrevistado</b>
- Definición de cultura de servicio	Es una cuestión de dignificar la profesión y ahí se basa todo. En el hecho de que en los roles serviles se puede prestar un servicio con mucho orgullo y mucha dignidad y que verdaderamente lo hace amando su profesión tiene mucha recompensa. Esta en muchos casos no representa una recompensa material, sino más bien satisfacción. No es tanto hacer un buen trabajo sino que yo sienta y vea que mi cliente esté satisfecho y contento con lo que yo he hecho. (...) Entonces, la medición del éxito del servicio no se puede hacer a nivel de cómo hice yo mi trabajo sino cómo este es percibido. Con la cultura de servicio lo que se hace primero es inculcarle lo que comenté anteriormente a nuestros empleados y para mí el verdadero trabajo es lo que siente el cliente en la calle, no que uno sienta como lo hizo. Y lo más importante también es hacerle sentir al empleado que su trabajo es un trabajo digno. (...) En lo que se refiere a la cultura existe una educación y una vocación al servicio. La vocación no todos la tenemos, pero si hay una cultura de servicio se pueden enseñar ciertas cosas (...)
- Cómo la desarrollan	Hay etapas. Hay períodos en los que funciona y otros en los que no. Ahora estamos en un momento un poco complicado. Nuestro mayor problema son los sindicatos que están politizados. Cuando los sindicatos se meten en la política, y este es un momento típico,

	los empleados no escuchan. (...)
- Elementos claves de sus clientes	<p>Lo primero es lo visual: si la calle está limpia o no. El problema de la basura no es un problema de recoger la basura, este es sólo un aspecto de la limpieza de la ciudad. También tiene que ver la limpieza de las calles, de las aceras, la poda de árboles, graffitis, paredes, terrenos baldíos. Todo parte de la limpieza de una ciudad. Parte también de la calidad de la empresa en que se respete el horario de recolección. (...)</p> <p>Parte de lo que pasa en la acera en frente de mi casa también es problema mío y esto ha sido uno de los cambios, involucrar a las personas también de su casa para afuera. Y sentir que las cosas pueden ser mejor y una vez que pruebas algo bueno quieres que eso continúe, han aprendido a vivir bien. Y eso es parte de la calidad de servicio. La promesa de servicio. (...)</p> <p>Cada cosa que nosotros hagamos para mejorar nuestro servicio estamos mejorando la calidad de vida y culturizando y educando a nuestra gente.</p>
- Conocer organizaciones en ámbitos similares	<p>Cotécnica es totalmente venezolana, (...) Del 87 al 98 estuvimos asociados con una empresa norteamericana pero no funcionó. (...)</p> <p>Actualmente estamos trabajando con una compañía francesa</p>
- Estrategias personas, procesos y cultura	<p>Se empieza con una inducción al personal incluso al barrendero, para enseñarlo a barrer. (...)Cómo tomar la escoba para que salga bien el trabajo, para que se canse menos, para que limpie mejor. Cómo utilizar las bolsas, como ponerlas en la calle, etc. (...) Y en todo esto hay que insistir y repetírselo.</p> <p>- La clave es que la Alcaldía, la empresa y los vecinos sean un equipo. Trabajamos muy de cerca con las asociaciones de vecinos, porque es el verdadero contacto.</p>
- Desafíos humanos y culturales	<p>Lo primero que hicimos con los barrenderos fue tratar de hacerles entender que es un trabajo digno y que hacen un beneficio importante. De las primeras cosas, aunque son poco notorias, es en los uniformes de obreros, ninguno de ellos tiene la camisa afuera. Y les decíamos, “Usted se quiere ver bien, Usted es la imagen de la empresa”. Pues esto nos permitía ir entrando en la cultura de la empresa. En muchos casos son trabajadores del Municipio Libertador y se ha ido marginalizando la empresa, lo cual de alguna forma nos ha hecho retroceder en cuanto a esa cultura de servicio. La inducción es lo más importante y siempre explicarles por qué se tienen que hacer las cosas de una manera o de otra.</p>
- Recompensa / incentivos	<p>Luego de estos talleres tiene que venir un proceso de recompensa y de apreciación. Aquí en Chacao sobretodo se han hecho premios y anualmente se otorga uno para el mejor barrendero. Porque los</p>

	<p>vecinos lo sienten y cuando los vecinos están contentos, ellos se expresan en favor de la gente. Y tienen su recompensa también monetaria. Todo tiene sus pros y sus contras. (...) Pero de todas formas es la misma comunidad quien también se encarga de hacer sentir bien a los obreros y dignifican su trabajo y lo valoran. Todo esto hace que con el tiempo el trabajador valore el trabajo que hace y es parte de la recompensa que se recibe por la buena prestación de un servicio. Más allá de la monetaria.</p>
- Manejo de propuestas o quejas	<p>Lo que se está tratando de hacer es que se dirijan a la Alcaldía. Que esta sea quien canalice todos los reclamos. Hay un instituto que se llama el IPCA (Instituto de Protección Civil y Ambiental).</p>

Tabla 6. Entrevista con Rafael Schwartz. Gerente de Operaciones

<b>Indicador</b>	<b>Entrevistado</b>
- Definición de cultura de servicio	<p>Servicio es algo que demanda un usuario. Todo usuario que demanda un servicio quiere que lo sirvan de la mejor manera posible para tener una satisfacción. Si el usuario además paga por ese servicio, porque hay servicios gratuitos y servicios no gratuitos, tiene aún mayor derecho a exigir que su servicio le sea prestado adecuadamente. Eso es visto desde el lado del usuario. Visto del lado del prestador de servicio, este asume cuando se compromete con una comunidad en prestar un servicio y que lo va a hacer a tiempo, eficientemente, adecuadamente, cumpliendo todas las normativas legales, ambientales, municipales, que pudiera haber al respecto, respetando normas contractuales y de alguna forma buscando siempre satisfacer en mayor medida al cliente. En esto de prestar servicio hay servicios que dependen de que el cliente se sienta satisfecho para que vuelva a usarlo, vamos a llamarlo restaurante (...). En el caso del servicio público como el de aseo urbano, donde lamentablemente le viene impuesto por la alcaldía en una contratación exclusiva, el usuario no tiene la posibilidad de decir no me gusta este prestador mándame otro, (...). Lamentablemente, hay que asegurar los mecanismos de supervisión y control que permitan en un momento dado medir del lado del usuario su satisfacción, (...) Todo esto dentro del marco que todos queremos tener una mejor calidad de vida y definitivamente un servicio público es algo que al final, incide muchísimo en tu calidad de vida. Tener agua, teléfono, policía, correo, aseo urbano sí definitivamente incide en tu calidad de vida.</p> <p>Un servicio tiene que ser prestado eficientemente, adecuadamente, al menor costo posible, atendiendo siempre las necesidades del usuario, debe ser dinámico porque la ciudad de alguna forma es dinámica, (...), tiene que ser adaptable a las nuevas situaciones, tiene que</p>

	<p>adaptarse rápidamente a las nuevas situaciones y debe permitir que todo el mundo esté satisfecho, tanto la alcaldía que puede ser la autoridad que lo controla como el usuario final.</p>
<p>- Cómo la desarrollan</p>	<p>Nosotros tenemos un contrato, aquí está claramente definido el alcance de los servicios. Definitivamente, quien en algún momento pudiera calificar si ese servicio es prestado adecuadamente o no es el usuario. (...) El contrato establece, para la alcaldía, sanciones en el caso de incumplimiento. Si la empresa que debe prestar el servicio no lo presta están establecidas las sanciones. Entonces mi cultura a lo mejor va por el lado coercitivo. Yo tengo unas responsabilidades que están establecidas en el contrato, unos alcances definidos y se supone que uno a quien contrata le hace ver claramente esto (...). En el caso de un incumplimiento, como nosotros trabajamos en la calle, (...) yo trabajo con todos en la calle y no tengo la posibilidad de verlos a todos todo el tiempo, dependo de esa supervisión de mis supervisores, de la propia comunidad, como usuario, o de la alcaldía que tiene su servicio de inspección para controlarnos. (...).</p> <p><b>INTERNAMENTE</b></p> <p>Ciertamente que a lo mejor en este momento no estamos en el momento cúspide de ese tipo de labor, (...). Nosotros en algún momento dado, hemos llegado a dictar talleres de autoestima, (...) En este momento estamos haciendo, con una frecuencia de cada tres semanas, reuniones en un salón de reuniones del IPCA, donde hemos reunido a la gente, les hemos explicado para dónde vamos, qué queremos, qué esperamos de ellos, cómo lo ve la alcaldía, quién ha estado presente en esas reuniones, y de alguna forma hemos tratado de llevarlos a darles la imagen de servicio que queremos ver. (...) A lo mejor no hemos sido lo más eficiente posible, (...)</p>
<p>- Elementos claves de sus clientes</p>	<p>La visión de municipio que tiene Chacao es la de Gran Condominio. Y cuando tú vives en un condominio este hecho implica varias cosas: puede ser que tú tengas que pagar gastos que no necesariamente te tocan, pero que te benefician (de la misma forma hay una serie de servicios que se prestan en el municipio que forman parte de la comunidad, que va desde las quebradas, áreas verdes de las entradas del municipio de los distribuidores...). (...) Ciertamente, el habitante del municipio quiere todo aquello que le dé una mejor calidad de vida. No solamente es aseo urbano lo que el usuario demanda, son una serie de cosas las que conforman la necesidades del usuario y que en la medida que un municipio se las pueda proveer a la comunidad, esta por un lado se va a sentir más satisfecha pero además el prestigio de la comunidad, vivir en una comunidad que tiene todos los servicios que funcionan da además de satisfacción, prestigio y con esta plusvalía y con esta incrementa el valor de la propiedad. Es un juego de ganar-ganar todos.</p>

	<p><b>INTERNAMENTE</b></p> <p>Yo creo que las necesidades básicas de todo ser humano las tiene cualquier empleado de Cotécnica, esas necesidades comienzan por garantizar techo, alimentación, satisfacer tus necesidades básicas, después satisfacer tus necesidades personales de autoestima y definitivamente el poder crecer. (...) Yo creo que mucha gente en su oportunidad ha tenido una oportunidad amplia de desarrollo, hay otras que a lo mejor han sentido que aquí no hay ningún momento de oportunidad. (...)</p>
<p>- Conocer organizaciones en ámbitos similares</p>	<p>En el año 97, buscando esa posibilidad de expansión a través de tecnología, buscamos un socio extranjero que tuviera mucho más experiencia que nosotros y nos asociamos. El nombre anterior era Compañía General de Aguas, por el camino se llamó Vivendi y hoy en día se llama Proactiva Medio Ambiente. Dentro de la cadena todo es exactamente lo mismo. Es una socio que tiene 150 años de experiencia en el área de servicio público. (...) Algo que nadie nunca se imaginó, pero nos buscamos a alguien que lo sabe hacer, que lo está haciendo en muchos países del mundo donde definitivamente la solución de El Cairo, se puede parecer conceptualmente a la de Venezuela, (...) y uno lo que trata es de que esa experiencia que hay en otros lados tratarla de multiplicar aquí. Dentro del grupo se hacen reuniones periódicamente en los distintos países, para ver en cada área cómo se está manejando. Cómo lo hacen, por qué lo hacen. Se pasa por recursos humanos, hay desde iniciativas sociales entendiéndolas como lo que haces con los empleados o lo que haces con la comunidad, hay de técnicas puramente de relleno sanitario. (...)</p>
<p>- Estrategias personas, procesos y cultura</p>	<p>Cotécnica se ha caracterizado por ser una empresa que siempre ha innovado tecnológicamente, (...). Somos una empresa que busca los mejores equipos y de la mejor calidad para tratar de ofrecer el mejor servicio en un primer momento y entendiendo que aunque haya una inversión inicial mucho más alta, pues a largo plazo eso produce una serie de beneficios. Tratamos de ser adaptables a los cambios tecnológicos en el sentido de que entendemos que lo que era bueno hace tres años no necesariamente sigue siendo bueno (...) Estamos metidos en áreas como relleno sanitario, sin lugar a dudas operamos el “único” relleno sanitario del país (...)</p> <p>- Comunicación. La alcaldía maneja muchas cosas y nosotros también. Algunas que nosotros pasamos por la alcaldía porque ellos tienen que estar de acuerdo. (...) En algunos momentos ponemos publicidad en medios de comunicación. Últimamente no lo hemos hecho tanto (...). Si yo no me vendo nadie me va a vender a mí y eso desde el punto de vista comunicacional lo tenemos claro.</p> <p>En los Valles del Tuy se llevan a cabo visitas a los colegios, entre</p>

	<p>otras actividades, pero en Caracas no. (...)</p> <p>La página web nuestra no está al día y la idea es exista una persona que se ocupe de eso.</p>
- Desafíos humanos y culturales	<p>La dificultad es trabajar con gente que en un momento dado pudiera ser de la menor calificación del mercado eso es ciertamente una gran limitante. (...) Uno en un momento dado ha conseguido ciertas mejorías, ahorita tratamos de que todos los camiones sean automáticos, un camión automático para un vehículo que hace muchos arranques y paradas es muchísimo más cómodo para el conductor que un camión sincrónico. Son cosas que hemos innovado buscando mejorar no solo la comodidad del chofer sino también la eficiencia para el mecánico, involucra mucho menos reparaciones. (...) Vivimos en un país que tiene inflación, (...)</p> <p>El mayor desafío con el personal de Cotécnica es trabajar con un grupo de personas que humanamente son espectaculares pero que definitivamente dentro del mercado laboral no son el grupo más calificado del entorno. (...) Entonces el grupo de gente que en un momento dado termina haciendo las labores de aseo urbano sin hablar de ejecutivos, estamos hablando de las personas de más bajo nivel, (...) Ciertamente, el formar ese tipo de gente y acostumbrarlo a trabajar en unas condiciones totalmente adversas, no es nada agradable. Es un reto tener o captarlos, que se mantengan, enseñarlos adecuadamente (...). En algún momento desarrollamos una misión de culturización, por ejemplo de primaria, teníamos gente que no sabía leer ni escribir y firmaban con su huella. Era difícil, porque resultaba difícil transmitirle cosas y en los recibos de pago nosotros mandamos mensajes (...)</p>
- Recompensa / incentivos	<p>La alcaldía selecciona un grupo de mejores barredores y los premia en un acto público, (...). No lo hacemos con la empresa sino a través de la alcaldía porque es más como un reconocimiento público, (...). Hay unas cláusulas de contribución al sindicato, como por ejemplo teníamos fiestas de navidad, útiles escolares para los niños y regalos, pero por diferentes problemas que hubo, eliminamos esa cláusula y la cambiamos por otro tipo de incentivos. Lo cambiamos por salario. La fiesta de primero de mayo y la de Navidad lo que hicimos fue que lo que la empresa gastaba por ese concepto se lo damos al sindicato para que sea este quien haga la fiesta.</p>
- Manejo de propuestas o quejas	<p>...Al usuario, un caso particular del Municipio Chacao, se le han dotado de varios mecanismos a través de los cuales en un momento dado hacer llegar su satisfacción o insatisfacción, que son o un teléfono de comunicación directa con nosotros u oficina de atención al ciudadano que tiene la alcaldía 0800-CHACAO1, donde hay toda un red de información que le permite al municipio atender cualquier tipo de solicitud o necesidad que tenga el usuario, que puede ser</p>

	<p>desde talar un árbol (...) o el servicio de aseo urbano tiene un problema o quiere un contenedor, eso no es un reclamo es una solicitud. (...)</p> <p>(...) la alcaldía quiere estar enterada de todas y cada una de las fallas. (...) La Alcaldía de Chacao trabaja con nosotros muy tomados de la mano, porque a ellos lo que le interesa es que el usuario esté contento y no castigarme.</p>
--	---

Tabla 7. Entrevista con Gregorio Abreu. Gerente de Contrato

<b>Indicador</b>	<b>Entrevistado</b>
- Definición de cultura de servicio	<p>Servicio es dar un bien a una comunidad, a un público. Entonces para mí una cultura de servicio es siempre dar lo mejor de uno en bien de una comunidad. En un servicio público, en este caso como lo es el de aseo urbano, es ofrecer el mejor servicio. La mejor recolección, el mejor barrido, la mejor limpieza; que una comunidad se sienta satisfecha y goce de salud y de bienestar tanto social como económico.</p> <p>En el caso del servicio que presta Cotécnica, una cultura básica sería no ensuciar. (...) Yo creo que una característica básica es la colaboración, no ensuciar, cumplir con las normas, respetar los horarios, respetar los derechos de los demás, antes de exigir nuestros derechos. Estas serían para mí las características básicas.</p>
- Cómo la desarrollan	<p>Haciendo su trabajo de la mejor manera, respetando las normas internas de la empresa que están hechas para cumplir con una comunidad, respetando nosotros mismos los horarios del servicio, que nuestras rutas siempre salgan a la hora, que nuestros barredores cumplan su rutina de trabajo. Estar siempre en contacto con las asociaciones de vecinos para percibir cuál es su nivel de satisfacción ante el servicio. Atender siempre las quejas y los reclamos de la mejor manera y buscar corregir en el tiempo y la mejora continua.</p>
- Elementos claves de sus clientes	<p>Una necesidad básica del cliente es ver su municipio excelente, limpiecito. Ellos quieren que se cumpla con sus horarios de recolección, de barrido, que el servicio plus se haga al 100%, que lavemos las calles todos los días. (...) Y nosotros tenemos que velar para que esto se cumpla partiendo de nuestro plan operativo previsto y del cual la alcaldía está al tanto, que es nuestro primer cliente.</p> <p>Responsabilidades con la Alcaldía</p> <p>El Alcalde o la Alcaldía nos exigen. Ellos tienen nuestro plan operativo. Lo que ellos quieren es que este plan se cumpla. (...) La comunicación que tenemos con la alcaldía, los diferentes organismos que ellos tienen para controlarnos a nosotros como es el IPCA, esa comunicación nos permite corregir la falla que tengamos en ese</p>

	<p>cumplimiento del plan operativo. (...) Nosotros tenemos una comunicación con ellos, la alcaldía tiene una página web donde tienen acceso a la alcaldía y envían sus reclamos. Nosotros diariamente los revisamos y les damos respuestas. Eso se analiza y en función de ellos nosotros vemos dónde están las fallas, dónde debemos mejorar y cuando esas faltas son repetitivas y se dan cumpliendo el plan operativo pues uno percibe que hay que cambiar el plan operativo, ya que hay algo que no se está haciendo bien.</p>
- Conocer organizaciones en ámbitos similares	<p>Yo he tenido experiencia en otras empresas de aseo urbano pero en Venezuela</p>
- Estrategias personas, procesos y cultura	<p>Nosotros el nivel de ética, de profesionalismo que existe en todo nuestro equipo de trabajo, es algo que no se consigue en cualquier otro lado. Yo creo que lo más valioso aquí, aparte de que tenemos recursos, tenemos una cantidad de unidades, que son cosas materiales tú vas al mercado y las consigues; es la capacidad que tiene nuestro recurso humano en hacer sus labores. (...) Este se preocupa por su empresa y siente a su empresa como es debido, se siente identificado. (...)</p> <p>- Nosotros tenemos que mejorar la parte de comunicación externa. Cotécnica-Chacao tiene que tener un departamento de participación ciudadana, eso se manejó hasta diciembre del año pasado (2005). (...)</p> <p>- La alcaldía tiene un organismo que es el IPCA, que tiene una estructura, (...) Su función es velar y supervisar nuestro trabajo en función de un plan operativo establecido. (...)</p>
- Desafíos humanos y culturales	<p>Lo más importante es la comunicación. Con nuestro personal es orientarlos hacia la calidad del servicio que nosotros queremos. (...). Tenemos primero que nada establecer unos procedimientos de trabajo, organizar. Para lograr una cultura de servicio y lograr cumplir con un plan operativo tenemos que organizar el procedimiento del trabajo y que se cumpla a cabalidad y estar siempre vigilantes con un seguimiento continuo a nuestro trabajo a nuestro personal. Ir corrigiendo cualquier actitud que no vaya acorde con los procedimientos que nosotros tenemos. El personal de barrido está disperso por todo el municipio, cada uno tiene una ruta de trabajo, al lado de él no hay continuamente un supervisor que está viendo lo que él hace, este pasa en diferentes momentos del día, pero en la gran mayoría del tiempo está solo y ahí es donde existe el mayor problema.(...) La organización que nosotros estamos tratando de conseguir, es que un procedimiento de trabajo sea siempre continuo y que un determinado servicio no dependa de una sola persona, (...). Estamos también creando unos indicadores para medir el servicio con auditorias internas, (...) Esto nos permitirá notar algunos problemas y</p>

	<p>los iremos corrigiendo en la marcha.</p> <p>- Nosotros tenemos que explicarles a ellos la importancia de su trabajo. Que es lo que hemos estado haciendo de un tiempo para acá. Que ellos se sientan orgullosos con lo que hacen, que esto es muy importante para la comunidad y que el hecho de que lo hagan bien o mal puede afectar a cierto número de personas. Ellos son la imagen de la empresa en la calle. El caso de los barredores, un solo barredor en una calle que lo veas que en vez de estar vaciando la papelería en la bolsa, lo veas abriendo la tapa viendo a ver si se consigue una lata, (...) Por esta razón es importante que todos tengamos una misma directriz, que estemos conscientes de cuál es nuestra misión, qué es lo que queremos y nos sintamos identificados con eso. (...)</p>
- Recompensa / incentivos	<p>Sí hay unos mecanismos de ascenso que son: el obrero de barrido puede ascender a obrero de recolección, el chofer de limpieza puede ascender a chofer de recolección. (...) Aparte del otro estímulo que ponemos es hacerle llegar el reconocimiento personal de que está haciendo bien su trabajo. (...)</p>
- Manejo de propuestas o quejas	<p>Cotécnica no tiene un punto de atención al usuario, nosotros queremos vendérselo a la alcaldía para ver si nos permiten tener un punto pero la alcaldía es muy celosa en su gestión y los entiendo. Ellos quieren están bien enterados de lo que pasa. Ellos quieren que los reclamos se hagan a través de ellos para ellos estar al tanto de lo que está pasando. La vía es atención al cliente y la página web.</p>

Tabla 8. Entrevista con Cruz Manuel Garrido. Gerente de Recursos Humanos

<b>Indicador</b>	<b>Entrevistado</b>
- Definición de cultura de servicio	<p>Una cultura de servicio se basa fundamentalmente en una parte la actitud, que puede tener un trabajador que presta un servicio bien sea de una empresa privada o una empresa pública, que es sustentada en lo que es la misión que la empresa pudiese tener. Cuando hablamos de una cultura de servicio tiene mucho que ver el cliente... y bueno todo lo que se refiere a actitud la misma cultura de la empresa, la reproducción de la visión misma de la empresa y de los valores que tiene la empresa que inculque a sus trabajadores para el desempeño de cada una de sus actividades. Pero definitivamente todo esto tiene una orientación directa con el cliente, a nivel de expectativas, a nivel de calidad el cliente define como lo quiere, cuando lo quiere, donde lo quiere y sencillamente en una empresa de servicio hay que estar dispuesto siempre a satisfacer en un alto grado las expectativas desde el punto de vista de lo que es el servicio.</p>
- Cómo la desarrollan	<p>La cultura de servicio la empresa lo desarrolla desde el momento en que el trabajador ingresa. La empresa comienza el proceso de ingreso</p>

	<p>del trabajador a nivel de una fase de inducción en la cual el trabajador comienza a conocer su empresa, se le deja muy claro para quién trabajamos, en este caso nuestro cliente primario que es la alcaldía, porque quien contrata los servicios de recolección barrido y posición final de aseo y el usuario es el que todos los días recibe el servicio nuestro. Aquí tenemos si se quiere dos clientes: un cliente de contratante y un cliente que recibe el servicio, que en este caso es el residente del municipio. Una vez que el trabajador está claro sobre esto recibe toda la inducción de lo que es toda la parte de seguridad e higiene y ambiente, (...) Entonces es parte de lo que la empresa hace, tenemos cuestiones de seguimiento permanente, una supervisión permanente sobre la actividad que ellos realizan, tenemos una evaluación también permanente del IPCA que es un instituto que tiene la alcaldía exclusivamente para monitorear todo el servicio. En este caso todo lo que tenga que ver con el ambiente y también tenemos todas las regulaciones establecidas por el Estado para empresas como la nuestra.</p>
<p>- Elementos claves de sus clientes</p>	<p>El cliente primario nuestro es la alcaldía con ellos establecemos un contrato, (...) y que debe tener el servicio que vamos a prestar. Allí se establece frecuencia, horarios, niveles de calidad, en pocas palabras cuál es la responsabilidad que se nos asigna por la alcaldía para prestar nuestro servicio. Cuando nos vamos entonces al usuario, el usuario pues es quien está más directamente relacionado con nosotros, es el residente el que convive con nuestros recolectores, con nuestros barredores y uno de los objetivos o de las premisas que siempre se fijan los usuarios, en este caso pueden ser los condominios o casa de residencia, es sencillamente que el servicio sea oportuno y esto al final tiene que ver mucho con seguridad porque la gente saca sus pipotes verdad, que son pipotes que están predeterminados, son pipotes normatizados y la empresa los entrega producto de la misma concesión y que en la medida que la empresa presta el servicio en términos de oportunidad en el momento en que la recolección está preestablecida para cada uno de los sectores del municipio sencillamente la gente pueda sacar y meter su pipote en el momento oportuno. De igual manera, lo que es el barrido pues la gente pide que el barrido se haga con la frecuencia que está establecida en algunas zonas es diario en otras es interdiario, igualmente lo que es la recolección de los desechos de las papeleras que están en los pedestales que están en los postes, tenemos un servicio exclusivo para eso, tenemos las papeleras de desechos caninos (...), y bueno que este servicio tenga la regularidad y la permanencia pues que el usuario en el municipio te exige. Igualmente, exigen que se cumpla en las horas y en los días que están preestablecidos.</p>
<p>- Conocer</p>	<p>Cotécnica es una empresa con capital mixto, un 60% de capital</p>

<p>organizaciones en ámbitos similares</p>	<p>extranjero: compuesto por dos empresas europeas una es FCC que es una empresa que se llama Fomento de Contrato y Construcciones, española, con mucha experiencia en lo que es contratos de este tipo y también lo que es mantenimiento y tratamiento de aguas. El otro grupo que es el grupo Beolia que es el otro socio extranjero, francés, se dedica a lo que es el tratamiento o mejora de las condiciones del medio ambiente a través de desarrollo de tecnologías, administración de acueductos, diseño de tecnología para recolección de desechos, manejo de desechos industriales, su especialidad fundamentalmente es el negocio de la basura y disposición de desechos y administración de sistemas de acueductos. Estos dos socios constituyen Proactiva. El 40% lo constituye el capital venezolano que es del grupo Salas. Funcionamos de esta forma tenemos un soporte tecnológico, uno de experiencias basadas en tecnología por parte del negocio extranjero y la participación venezolana que tiene mas de 20 años de experiencia en el manejo de este tipo de actividades.</p> <p>- Los mayores aportes: tecnología y experiencia, (...). Desde los camiones de recolección, las moto-barredoras, todo esto es extranjero. Por su experiencia nos han facilitado la tecnología de punta sobre este tipo de cosas.</p> <p>Estamos ahora en ese proceso si se quiere lo que es la cultura de esta empresa que es Proactiva con la cultura de la empresa venezolana. La experiencia es buena porque a nivel de toda Europa todas la empresas de servicio deben cumplir con las normas internacionales de calidad y particularmente en el caso nuestro estamos ahora entrando en el proceso de certificación, en la documentación para obtener una certificación de ISO, con la intención de poder garantizar altos niveles de calidad en el servicio que se ofrece. En pocas palabras uno de los aportes importantes es este pues, sencillamente tratar de imponer por la vía de consenso y del compromiso de los trabajadores y de la empresa, estas prácticas que internacionalmente son conocidas como prácticas. En cuanto al manejo administrativo ellos tienen una experiencia en manejo financiero y administrativo en empresas de este tipo, tanto pues que esa experiencia se transmite de ellos hacia nosotros. Es importante también que al participar en empresas de este tipo también tienes contacto con otras empresas en todas partes del mundo, por lo menos en Latinoamérica hay 6 países, que tienen este tipo de servicios y donde nos alimentamos unos con otros de las experiencias y las necesidades que podamos tener. Eso es un gran aporte.</p>
<p>- Estrategias personas, procesos y cultura</p>	<p>Yo creo que una de las potencialidades que tenemos es que contamos con un socio extranjero importante con experiencia en este tipo de servicio. Dos, yo creo que estamos en un municipio en donde las posibilidades de hacer un trabajo excelente es bastante grande,</p>

	<p>sobretudo en un municipio concentrado donde las condiciones de seguridad pues le permiten al trabajador nuestro ejecutar el trabajo sin el menor riesgo. Tenemos un contrato por 10 años que es lo que te permite hacer adecuaciones desde el punto de vista tecnológico y bueno las oportunidades yo creo que son grandes en la medida en que todos estemos en la disposición de mejorar día a día el servicio que prestamos. La empresa ha venido incorporando tecnología y esta próxima semana salen a la calle unos camiones nuevos, camiones con tecnología de punta con relación a lo que es recolección y bueno es la incorporación permanente de tecnología para facilitar el sistema a nivel del municipio Chacao.</p> <p>- La comunicación con los trabajadores es permanente existen dos vías de comunicación, la empresa genera comunicaciones permanentes y por ser un contrato pequeño la comunicación es hasta directa, tenemos una limitante también a nivel de los trabajadores, no todos tienen habilidades o facilidades para la lectura, son gente de muy bajos niveles educativos por lo tanto a veces la relación directa produce resultados mucho más efectivos. Ellos reciben también información a través de los sindicatos, de su sindicato y con las comunidades externas nosotros tenemos que en estos momentos pues no tenemos la persona, una organización que se llama Participación Ciudadana, que es una organización de la empresa que se encarga de mantener un contacto permanente y directo con el municipio a través de las asociaciones de vecinos, coordinación de actividades, reciclaje en las escuelas, generación de ingresos a las escuelas o a alguna fundación a través del reciclaje de productos, ese tipo de cosas. Y a través de charlas en los colegios, liceos, visitas guiadas y talleres de reciclaje que se dictan a nivel de los escolares del municipio. También hay una relación muy estrecha y directa con la alcaldía, es permanente y diaria, justo pues por la supervisión del contrato.</p> <p>- Línea de comunicación corporativa</p> <p>Hay una imagen que se le impone a las unidades y la imagen pues es sencillamente la imagen de la alcaldía o del municipio, Chacao. Los colores están predefinidos en el contrato, la empresa no puede colocar los colores que quiera sino que tiene que tener armonía con la identificación del mismo municipio. Por eso el rotulado de los camiones, los uniformes de los obreros y de los empleados están identificados con el mismo logo del municipio, independientemente que sea Cotécnica-Chacao los colores están predeterminados en el contrato. Claro los colores tienen mucho que ver con cuestiones de seguridad, tienen que ver con que usan camisas naranjas fluorescentes, pantalones con bandas reflectivas porque como realizan trabajos en exteriores tienen que tener un uniforme visible.</p> <p>- Publicidad de la empresa</p>
--	---

	<p>Fíjate que quizás la inversión que se debiera hacer pudiera ser mayor, pero a nivel publicitario yo creo que la mejor publicidad para nosotros es el servicio. Nuestro interés es que, por eso te decía al trabajador se le dan bonos porque cuida sus unidades, las unidades limpias, sus uniformes bien llevados, un servicio bien prestado, esa sería la mejor publicidad para nosotros. (...)</p>
- Desafíos humanos y culturales	<p>Yo creo que uno de los mayores obstáculos o dificultades que tenemos es la cultura del venezolano en relación a lo que es la disposición de desechos. Lamentablemente, a veces es por cuestión de disciplina, los horarios son incumplidos, no hay un orden con relación con como deben disponer sus desechos. Otra de las cosas es la permanente solicitud y pagos extras a los obreros para que te metan en un camión un desecho que no es regularmente permitido, (...) ese tipo de situación es la que perjudica en términos generales, no solamente a esa comunidad sino a todas las comunidades porque la disposición y el mal uso de estas unidades produce deterioro de ellas y por consecuencia al estar averiada una unidad, esta no solo presta servicio en una calle, en la mañana presta servicio en un sector y en la tarde en otro o en la noche, todo depende de los turnos que tenga. Al paralizarse una unidad por este tipo de fallas sencillamente estamos generando una crisis en el municipio, porque tenemos que comenzar a hacer reajustes en el uso de las unidades. Creo que una de las cosas es eso 1. la cultura de la comunidad de cómo disponer la basura, 2. la frecuente solicitud de botar desechos distintos y 3. El factor cultural del trabajador nuestro, en el país no hay una cultura de servicio, la gente no está acostumbrada, ni se genera esa conciencia de que estamos en una empresa que definitivamente su objetivo es servir a una comunidad.</p>
- Recompensa / incentivos	<p>Hay diferentes mecanismos de incentivo. Uno ellos tienen la conexión con la comunidad que supera cualquier tipo de beneficios establecido en las leyes. Segundo, ellos tienen unas jornadas que establecen ya en función a sus esfuerzos, las jornadas de ellos nunca llegan a las 8 horas, reciben bonificaciones especiales por calidad y cuidado de los equipos que se les asignan. Adicionalmente, pues participan de una serie de actividades para ellos y sus grupos familiares, en las ocasiones en que la misma dinámica lo permita. Hay beneficios dirigidos a sus hijos en caso de lo que es útiles escolares, todo lo que tiene que ver con juguetes en diciembre. Se busca que ellos se integren pues a la dinámica de la misma empresa. Tienen formación hay entrenamiento de la gente, sencillamente yo creo que como trabajadores pueden recibir un trato que les permita a ellos también saber que son parte de esta comunidad y de esta empresa.</p>
- Manejo de	<p>Hay diferentes vías: tú tienes la página web de la alcaldía (contacto</p>

propuestas o quejas	<p>con la comunidad) y donde los residentes pueden plantear de manera escrita e indirecta a la dirección de concesiones de la alcaldía los reclamos con relación a este servicio o los servicios que presta la empresa. Eso la alcaldía inmediatamente lo remite, nosotros también podemos entrar a la página y revisarla desde allí. A cada una de esos reclamos se les da respuesta y a la alcaldía hay que enterarla de la respuesta que dimos y entonces la alcaldía le hace seguimiento a la solicitud que haga cualquier residente en relación con lo que es el servicio. Esa es una vía. La otra vía es directa, con Cotécnica, cada ruta tiene un supervisor, el supervisor es responsable de mantener contacto permanente de recibir los reclamos o las críticas que pueda haber con relación al servicio asociado a su sector. Tenemos también unas líneas telefónicas y constantemente recibimos llamadas de algún servicio insatisfecho que el servicio no pasó, no recogieron, de que no han llegado. En ocasiones hasta de emergencia misma has incurrido en demoras en el servicio y se le da explicaciones al usuario incluso horas y días para ir a resolver su problema. Pero la relación es permanente, hay muchas vías, diferentes vías.</p> <p>¿Los clientes conocen esas vías?</p> <p>El cliente normalmente las conoce pero de hecho participamos en un comité del municipio que es un comité asociado a cuestiones de tipo ambiental. Nosotros participamos a través del gerente de ese contrato. Hay un representante de cada asociación de vecinos, representantes de la alcaldía y representantes de la empresa en este caso. Son los que se reúnen y analizan los problemas vinculados con el servicio y allí se van canalizando también las respuestas, con una organización a través de las asociaciones de vecinos, el contacto permanente es con ellos.</p>
---------------------	---

## 1.2 Segunda tarea. Encuesta a los empleados de Cotécnica

En esta segunda tarea se le aplicó un cuestionario al personal obrero y se obtuvieron las siguientes tablas de frecuencia según cada pregunta:

### 1. Género

Tabla 9

GÉNERO		
Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	59	98,33%
Femenino	1	1,67%

## 2. Edad

Tabla 10

EDAD	
Mediana	38
Moda	30
Desviación Estándar	9,18
Mínimo	24
Máximo	59

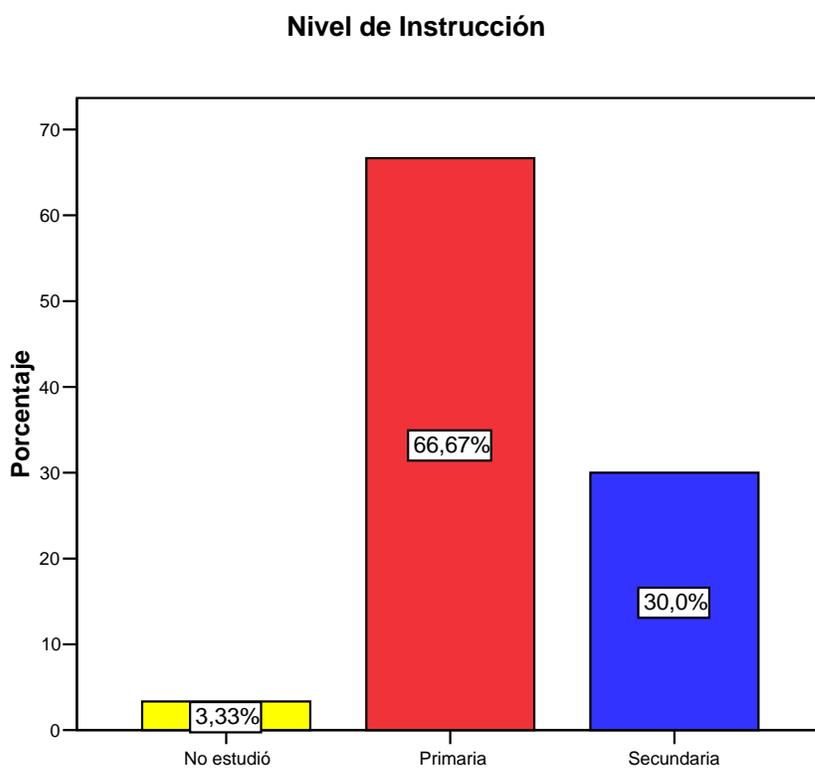
a Existen varias modas. Se muestra el menor valor

## 3. Nivel de instrucción

Tabla 11

NIVEL DE INSTRUCCIÓN		
N. Instrucción	Frecuencia	Porcentaje
No estudió	2	3,33%
Primaria	40	66,67%
Secundaria	18	30%
Técnico	0	0

Figura 5



4. Cargo que desempeña

Tabla 12

CARGO QUE DESEMPEÑA		
Cargo que desempeña	Frecuencia	Porcentaje
Chofer	11	18,33%
Obrero Áreas verdes	33	55%
Obrero Barrido	11	18,33%
Obrero Recolección	2	3,33%
Obrero Mantenimiento	3	5%

5. Años de servicio

Tabla 13

AÑOS DE SERVICIO		
Años de servicio	Frecuencia	Porcentaje
1	10	16,67%
2	1	1,67%
3	17	28,33%
4	2	3,33%
5	6	10%
6	4	6,67%
7	2	3,33%
8	1	1,67%
9	1	1,67%
10	4	6,67%
11	2	3,33%
12	7	11,67%
13	1	1,17%
17	1	1,17%
20	1	1,17%

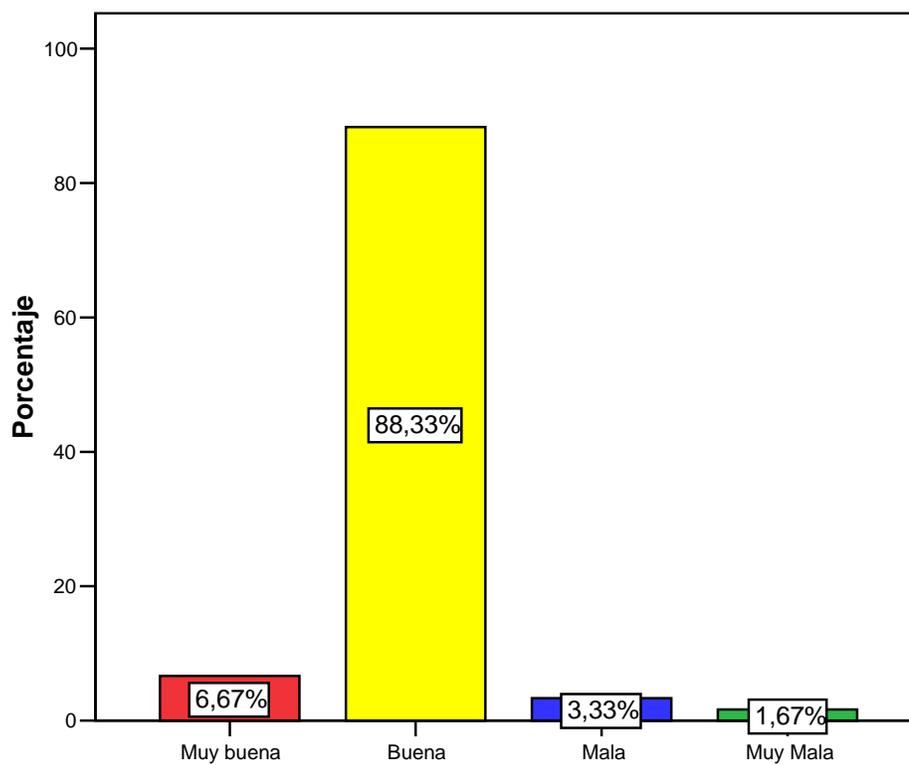
6. ¿Cuál es su percepción acerca de la compañía donde trabaja?

Tabla 14

¿CUÁL ES SU PERCEPCIÓN ACERCA DE LA COMPAÑÍA DONDE TRABAJA?		
Percepción	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	4	6,67%
Buena	53	88,33%
Mala	2	3,33%
Muy Mala	1	1,67%

Figura 6

### Percepción de la compañía donde trabaja



7. ¿Conoce la misión de la empresa? ¿Podría mencionar alguna palabra clave dentro de la misión?

Tabla 15

¿CONOCE LA MISIÓN DE LA EMPRESA?		
	Frecuencia	Procentaje
Sí	48	80%
No	12	20%

Figura 7

¿Conoce Usted la misión de la compañía?

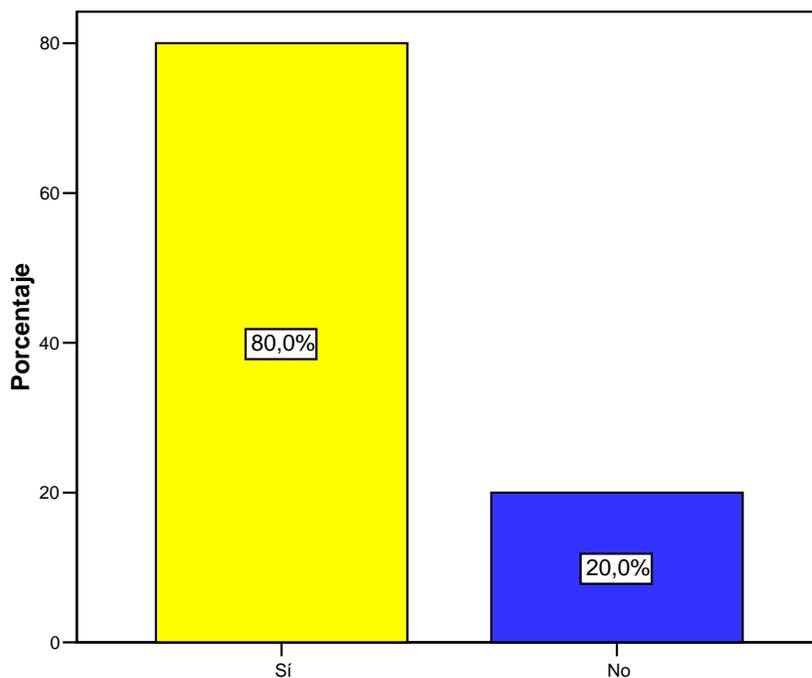
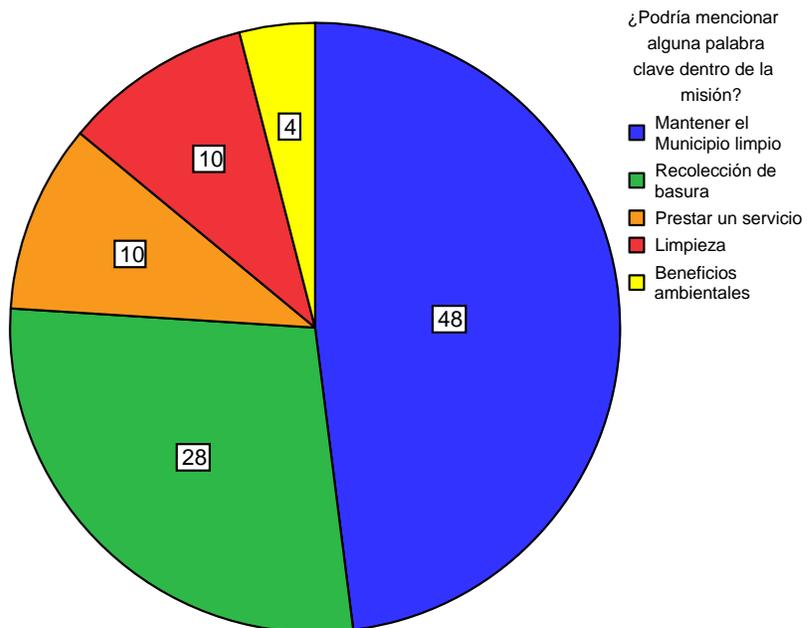


Tabla 16

¿PODRÍA MENCIONAR ALGUNA PALABRA CLAVE DENTRO DE LA MISIÓN?		
Palabras	Frecuencia	Porcentaje
Mantener el Municipio limpio	24	50%
Recolección de basura	14	29,17%
Prestar un servicio	5	10,42%
Limpieza	5	10,42%
Beneficios ambientales	2	4,17%

\*El total que se toma es 48 que corresponde al número de individuos que sí conocen la misión

Figura 8



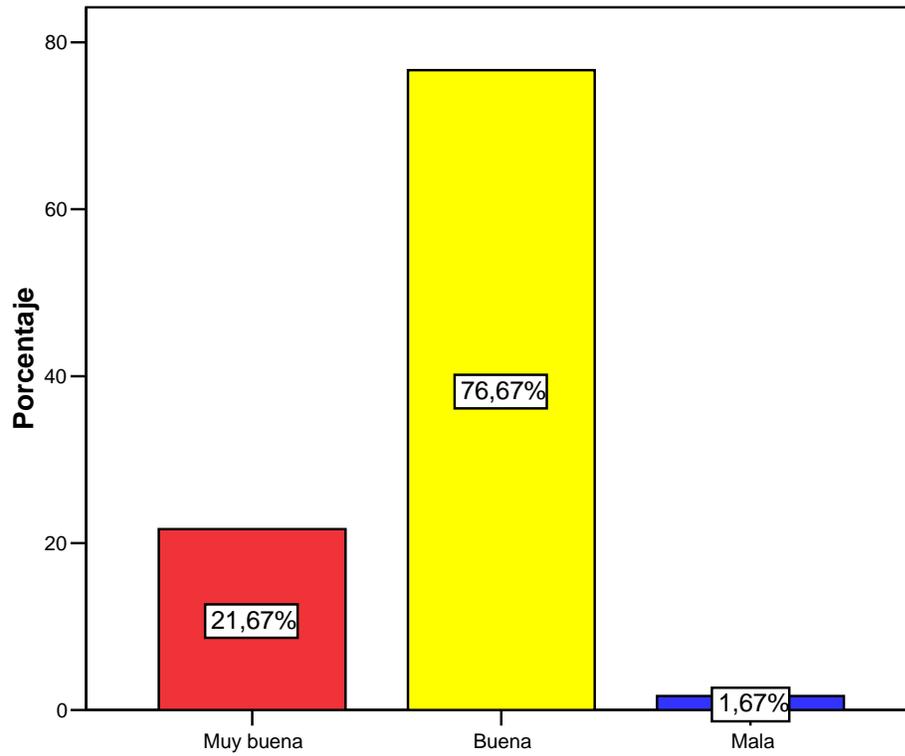
8. ¿Cómo considera su desempeño dentro de la empresa?

Tabla 17

¿CÓMO CONSIDERA SU DESEMPEÑO DENTRO DE LA EMPRESA?		
Percepción	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	13	21,67%
Buena	46	76,67%
Mala	1	1,67%
Muy mala	0	0

Figura 9

¿Cómo considera su desempeño dentro de la compañía?



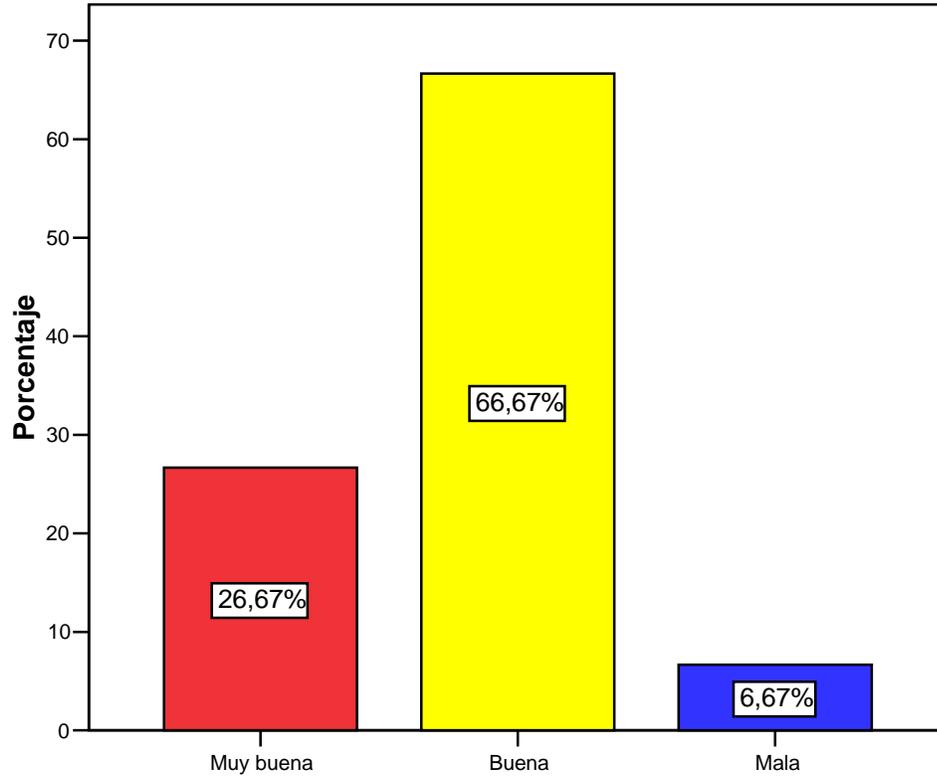
9. ¿Cómo considera la relación con sus superiores?

Tabla 18

¿CÓMO CONSIDERA SU RELACIÓN CON SUS SUPERIORES?		
Percepción	Frecuencia	Pocentaje
Muy buena	16	26,67%
Buena	40	66,67%
Mala	4	6,67%
Muy mala	0	0

Figura 10

**¿Cómo considera la relación con sus superiores?**

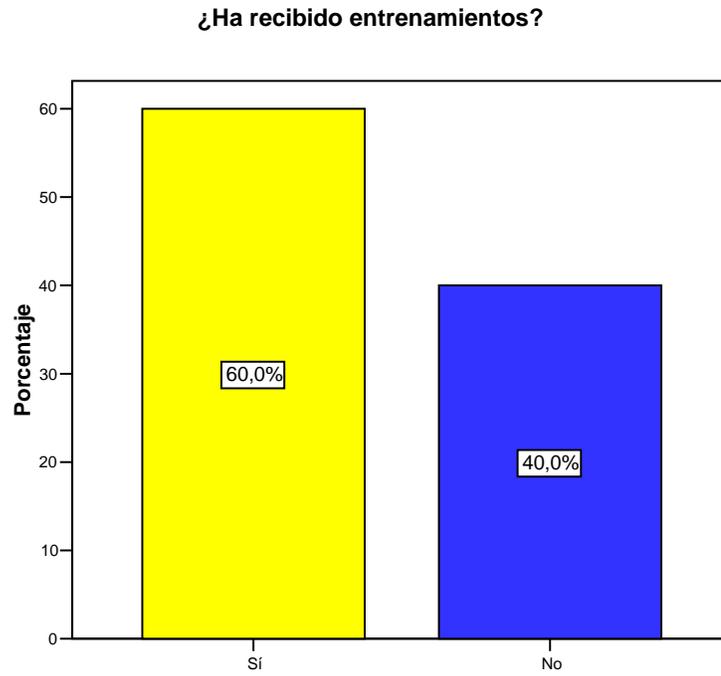


10. ¿Ha recibido entrenamientos?

Tabla 19

¿HA RECIBIDO ENTRENAMIENTOS?		
	Frecuencia	Porcentaje
Sí	36	60%
No	24	40%

Figura 11



11. ¿Conoce para quién trabaja Usted?

Tabla 20

¿CONOCE PARA QUIÉN TRABAJA?		
	Frecuencia	Porcentaje
Sí	51	85%
No	9	15%

Figura 12

¿Conoce para quién trabaja?

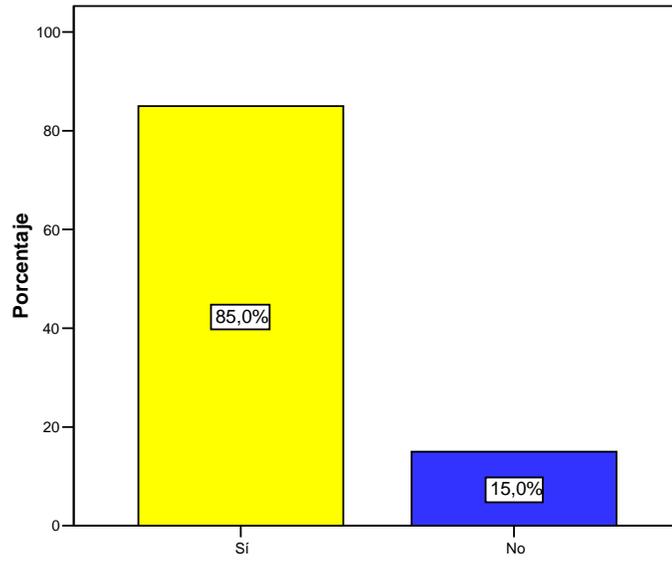


Tabla 21

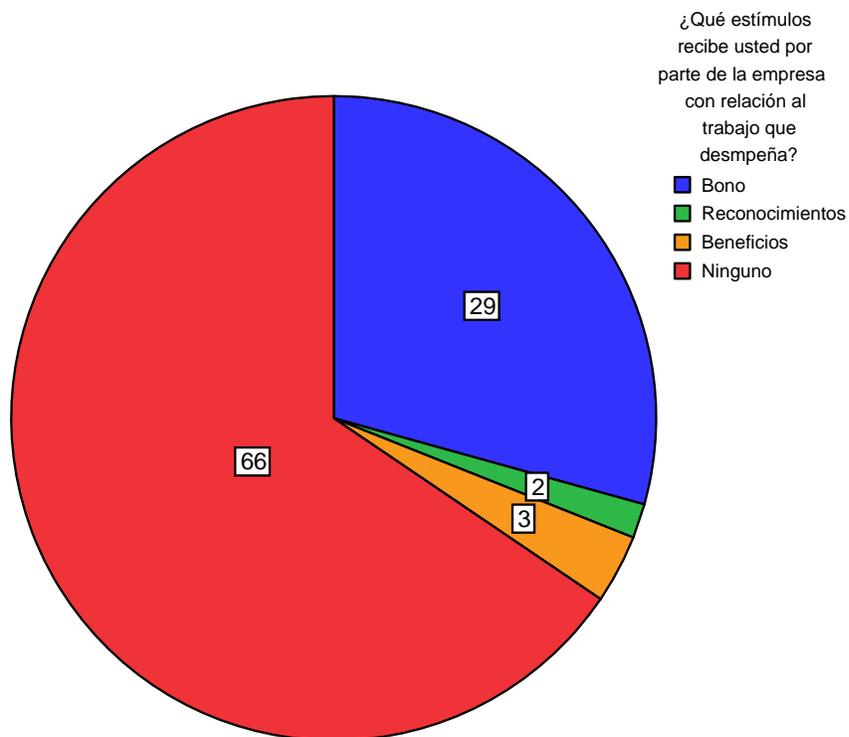
MENCIONE PARA QUIÉN TRABAJA						
	Cotécnica	Alcaldía de Chacao	Comunidad	Los Salas	Franceses	Otro
Sí	20	7	12	12	11	5
No	40	53	48	48	49	55
% Sí	33,33%	11,67%	20%	20%	18,33%	8,33%
% No	66,67%	88,33%	80%	80%	81,67%	91,67%

12. ¿Qué estímulos recibe usted por parte de la empresa con relación con el trabajo que desempeña?

Tabla 22

¿QUÉ ESTÍMULOS RECIBE USTED CON RELACIÓN AL TRABAJO QUE DESEMPEÑA?		
Beneficios	Frecuencia	Porcentaje
Bono	17	28,33%
Reconocimientos	1	1,67%
Beneficios	2	3,33%
Ninguno	38	63,33%

Figura 13



13. ¿Cuáles han sido las dificultades más frecuentes que se le han presentado llevando a cabo su trabajo?

Tabla 23

¿CUÁLES HAN SIDO LAS DIFICULTADES MÁS FRECUENTES QUE SE LE HAN PRESENTADO LLEVANDO A CABO SU TRABAJO?							
	Contrato Colectivo	Problemas con unidades	Problemas con el personal	Falta de equipo	Problemas con la comunidad	Accidentes	Ninguno
Sí	4	7	3	6	1	4	41
No	56	53	57	54	59	56	19
% Sí	6,66%	11,67%	5%	10%	1,67%	6,67%	68,33%
%No	93,33%	88,33%	95%	90%	98,33%	93,33%	31,67%

Se consideró apropiado establecer una relación entre determinadas las variables planteadas en este instrumento:

- Años de servicio / percepción acerca de la compañía
- Percepción de la compañía / desempeño
- Conocimiento de la misión / conocer para quién trabaja
- Desempeño / estímulos e incentivos

Luego de procesar los datos a través del programa Statistics Package for Social Sciences (SPSS) y aplicarle la medida estadística Chi Cuadrado no se obtuvo ningún resultado que se considerara relevante o implicante para la investigación.

## 2. Fase II.

### 2.1 Primera tarea. Entrevista con representantes de la Alcaldía de Chacao

En esta parte del análisis se expone la percepción del servicio que tienen las personas de la alcaldía que trabajan directamente con Cotécnica.

Tabla 24. Entrevista a Juan Luis Rondón. Oficina de Administración y Concesiones

<b>Indicador</b>	<b>Entrevistado</b>
Fiabilidad	<p>La Alcaldía de Chacao tiene una relación contractual con Cotécnica, nosotros supervisamos el trabajo pero no intervenimos en su funcionamiento. Cotécnica sí se encarga del mantenimiento de determinadas áreas verdes del municipio como: espacio de la Cota Mil, la principal de Altamira, alrededores del distribuidor de Altamira, entre otras.</p> <p>- Calificación del trabajo: Nada bueno.</p>
Empatía Responsabilidad	<p>[Necesidades satisfechas] Básicamente no. Existen numerosas deficiencias en el servicio que presta Cotécnica. Un incumplimiento del contrato y dentro de esto un incumplimiento de los horarios de recolección de la basura.</p> <p>- La línea de comunicación se maneja con mi homólogo de Cotécnica en cuanto al contrato. Semanalmente nos reunimos y se evalúa el desempeño de la empresa. Cotécnica en estas reuniones ha tomado en cuenta que las necesidades del municipio han cambiado y han elaborado propuestas para contrarrestar esta situación, situación que en teoría se perfila muy positiva.</p>
Tangibles	<p>Existe una falta de equipos. (...) y Cotécnica no se da abasto con los equipos con los que actualmente cuentan. Hay deficiencias en la prestación del Servicio Plus. Por otro lado, ellos actualmente tienen problemas con sus trabajadores y esto evidentemente se revierte en el municipio. (...)</p> <p>En estas situaciones la población se quejaba por los altos costos de un mal servicio.</p> <p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lograr que cada casa, comercio y/u oficina cuente con un pipote en el cual depositar la basura. Debidamente identificados y si se genera una mayor cantidad de basura el tamaño del pipote es más grande.</li> <li>- La limpieza de quebradas 2 veces al año ha traído excelentes resultados en las temporadas de lluvia. No se han reportado desbordamientos.</li> </ul>
Seguridad Dificultades	<p>- La relación que se maneja con Cotécnica es meramente contractual. Como lo establece la Ley Orgánica en las competencias dentro de la alcaldía esta debe encargarse de tener una compañía que preste el servicio de aseo urbano y en este caso Cotécnica es la encargada.</p> <p>Obstáculos:</p> <p>- La falta de rapidez de respuesta de parte de Cotécnica a las</p>

	<p>necesidades o incumplimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La regulación de los precios del servicio de aseo urbano por parte del gobierno nacional. Cuando se congelaron las tarifas de aseo urbano en Venezuela se iniciaron los problemas, yo diría que para todos los prestadores de ese servicio. (...)</li> <li>- La falta de equipos. (...)</li> <li>- Demasiados canales de comunicación en Cotécnica.</li> <li>- Una impresión de mala gerencia de los empleados de Cotécnica.</li> <li>- Falta de rendimiento de los empleados.</li> </ul>
Comunicación / Estrategias	<p>Canalización de las quejas:</p> <p>El canal de comunicación de los ciudadanos, en cuanto a quejas o reclamos, aún no está definido. En oportunidades van a la alcaldía o al IPCA o a Cotécnica, pero no existe un canal específico para encaminar esas quejas. Dentro de la alcaldía se ha propuesto que sea Cotécnica quien maneje esa relación.</p>

Tabla 25. Entrevista a Samuel González. Dirección de Información y Relaciones Públicas

<b>Indicador</b>	<b>Entrevistado</b>
Fiabilidad	<p>Relación contractual.</p> <p>(...) si me preguntas a nivel comunicacional es muy sencillo, nosotros nos sentamos discutimos un momento con el Alcalde y con los directivos de Cotécnica y es lo que sale, es una relación muy unilateral por decirlo así. (...)</p> <p>(...) pero básicamente nuestra relación laboral es además una relación muy supervisora.</p> <p>Desempeño: Más allá de lo que yo perciba hay unos números que tenemos por delante (...) Los números de las encuestas nos dicen absolutamente lo contrario, o sea no es un problema, (...) más allá de lo que es una visión personal yo creo que el servicio es muy bueno y de hecho se ve en la calle, creo que efectivamente con un poquito más de colaboración por parte de la gente sería mucho mejor. Pero el servicio es muy bueno.</p>
Empatía	[Satisfacción de necesidades] Sí, efectivamente.
Responsabilidad	<p>La misión de la alcaldía es, y nos la tomamos muy en serio, es ser el mejor aliado del ciudadano. Aquí una alcaldía no es otra cosa que una conserjería. Cotécnica simplemente se alinea con esa visión. Ser el mejor aliado del ciudadano significa prestar un buen servicio en muchos aspectos, uno de ellos, primordial además para nosotros, es la basura. (...) En ese sentido, de hecho buena parte de lo que hacemos, y estamos por lanzar una campaña, es</p>

	<p>justamente triangular el servicio, la gente no puede ver. Tenemos un triángulo con tres aristas: uno es la alcaldía, una es Cotécnica y la otra son los vecinos. Lo que no se puede concebir es a la alcaldía y Cotécnica en la misma arista del triángulo, nosotros somos quienes supervisamos el servicio, que les pagamos por el servicio a través de nuestros contribuyentes. Tenemos una campaña que viene ahorita que justamente exhortamos a los vecinos en convertirse en los supervisores, inclusive les hemos colocado un nombre “supervisores ambientales”. (...)</p>
Tangibles	<p>(...) Cotécnica estaba, Cotécnica está. El tren de trabajo de esta alcaldía, en general, tiene una línea muy muy fuerte que impide que cualquiera de las direcciones o cualquiera de los organismos que trabaja con nosotros lo haga de una manera distinta. (...) Si a nosotros se nos informa de un hueco... existe un problema con la percepción, la gente ve el hueco y la gente dice que no lo han reparado en dos meses pero es que nosotros no somos Dios. Esa llamadita es fundamental. (...) Pero el mismo tren de trabajo de toda la alcaldía yo creo que es difícil compararte, no tengo idea cómo será trabajar con otra gente, no tengo idea de cómo será trabajar con Fospuca. De todas maneras la línea de los negocios de basura es mas o menos la misma. (...) En el mismo contrato se establecen algunas cláusulas vinculadas al tema comunicacional pero no es lo determinante. Se deciden algunas inversiones, que tienes que hacer algunas inversiones anuales pero créeme que no es significativo. (...) El tema de la imagen para ellos no es prioritario. Y eso evidentemente tiene un costo. Afortunadamente, aquí con un buen servicio, con unas campañas muy puntuales positivas que hemos tenido orientadas a apuntalar Cotécnica nos ha ido muy bien. Pero solo por eso y no por una intención, no es que en esas empresas existe una política estratégica que busque un posicionamiento en tal o cual... me imagino que es que tienen un tema muy relacionado con la competitividad, ¿contra quién compito? ¿Por qué posicionarme?</p> <p>Los números de quejas han disminuido, una vez que nosotros renegociamos el contrato con los nuevos equipos la calidad ha disminuido. (...)</p>
Seguridad	Relación contractual
Dificultades	<p>En diciembre tienes un aumento terrible de la basura. Además nosotros hemos tenido fuertes ataques políticos que lo que han buscado es... los camiones no los podíamos parar allá en libertador porque la gente de Libertador tenía problemas, ellos mismos Cotécnica Libertador, y entonces no dejaban salir los camiones de Chacao. Hemos tenido cualquier cantidad de</p>

	<p>problemas políticos orientados además a buscar colapsos internos en el municipio y justamente minar uno de lo que son nuestras banderas que es la basura, no una de las grandes banderas, pero el hecho de no ser un problema es suficiente, tú comparativamente lo ves con Caracas.</p>
Comunicación / Estrategias	<p>Las personas se dirigen a las oficinas de Atención al Ciudadano. (...) Cotécnica si tiene una falla es el problema de la inversión en materia de comunicación. Buena parte de las campañas que se han hecho en Cotécnica, en pro de mejorar nuestro servicio han salido a pulso de nosotros y nosotros si bien para mi como alcaldía es fundamental que mis vecinos tengan una percepción positiva del servicio, recuerda que los hechos dicen más que las palabras, yo tengo unos hechos que me respaldan tengo de vez en cuando algunas campañas orientadas a recordar eso, pero no es mi competencia nosotros no podemos destinar parte de nuestro presupuesto a mejorar la imagen de Cotécnica. (...)Entonces hemos llegado a negociaciones la mayoría de las veces, ustedes paguen radio y nosotros nos encargamos del volanteo.</p>

Tabla 26. Entrevista con la Mayor Ludmila Gómez. Presidenta del IPCA

<b>Indicador</b>	<b>Entrevistado</b>
Fiabilidad	No podría encasillar la labor de Cotécnica dentro de una categoría buena o mala, sencillamente porque existen elementos que no se les pueden imputar directamente a la empresa. Sí puedo decirte que el servicio que prestan no es acorde con el contrato, no lo hacen de una forma adecuada.
Empatía	[Satisfacción necesidades] No.
Responsabilidad	
Tangibles	Fallas en las unidades de transporte. Al final se hace trabajo pero la forma no es la correcta.
Seguridad	No hemos tenido ningún problema en nuestra relación laboral. Cotécnica escucha y está consciente de los errores que se cometen.
Dificultades	En cuanto a los obstáculos, considero que existen fallas en las unidades de transporte en cuanto a cantidad y mantenimiento, tienen problemas sindicales y esto se revierte directamente en la prestación del servicio; la falta de un depósito de transferencia, lo cual hace que el traslado de la basura sea muy largo y puedan ocurrir otros inconvenientes como accidentes, tráfico y esto se

	traduce en un retardo o incluso incumplimiento de los horarios de recolección. El control de cambios en Venezuela ha sido un factor atenuante del mantenimiento de las unidades ya que los repuestos son importados y las mismas unidades también. Y finalmente, fallas en el componente educación y no quiero decir del mismo personal sino falta de una información oportuna y coherente dirigida hacia la población, hacia la concientización de las diferentes actitudes hacia la basura en general.
Comunicación / Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar la capacidad operativa</li> <li>- Actualizar la realidad de la generación de desechos sólidos. La realidad en el municipio ha cambiado considerablemente desde el 2002, el municipio ha crecido considerablemente y de la misma manera ha crecido la cantidad de desperdicios que se producen diariamente.</li> <li>- Desarrollar estrategias de comunicación para el manejo de desechos sólidos, dirigidas a los diferentes públicos que manejan.</li> <li>- Ajustar las tarifas de acuerdo a los volúmenes y tipo de actividad sin desechar las bases sobre las cuales han establecido las tarifas actuales.</li> </ul>

## 2.2 Segunda tarea. Entrevistas con los Presidentes de las Asociaciones de Vecinos

Tabla 27. Entrevista con el Presidente Xavier Biain. Asoaldo

<b>Indicador</b>	<b>Entrevistado</b>
Fiabilidad	<p>El desempeño de Cotécnica me parece bueno. Tienen que respetar el contrato que ellos tienen con la alcaldía. Que son lo horarios de recolección, barrido, la limpieza de las calles y aceras, y eso es el Cotécnica Plus como le dicen ellos. No solamente es recoger la basura sino podar los árboles, cachivaches (...) el mantenimiento de los jardines, el desecho de los perros y los desechos de los hospitales. La promesa es el mejoramiento de todo. Sabes que ellos dicen que van a mejorar todo hay que darle un voto de confianza bueno vamos a ver. Pero eso sí, si no se hace yo por lo menos soy uno de los presidentes que reclamo porque la gente está pagando y a la gente le gusta que le den el servicio, que los tomen en cuenta, que le den el servicio como tiene que ser y eso es lo que nos prometen ellos.</p>
Empatía Responsabilidad Tangibles	<p>[Satisfacción necesidades] No. Tienen que respetar el contrato que ellos tienen con la alcaldía. Que son lo horarios de recolección, barrido, la limpieza de las</p>

	<p>calles y aceras, y eso es el Cotécnica Plus como le dicen ellos. No solamente es recoger la basura sino podar los árboles, cachivaches (...), el mantenimiento de los jardines, el desecho de los perros y los desechos de los hospitales. Que mucha gente cree que el servicio plus es nada más limpiar las calles, pero comprende un poco de cosas que supuestamente yo creo que Cotécnica debería darle más publicidad a esas cuestiones para la gente vea cuál es el Servicio Plus y cuál es la recolección de basura y barrido. Ellos deberían darle como un carácter publicitario a eso y no se lo han dado, porque la gente no sabe. (...)</p> <p>[qué más puede ofrecer] Puede ofrecer el mejoramiento. Hay que darle tiempo al tiempo a ver qué es lo que puede ofrecer. Yo lo que quiero es que me hagan el trabajo como tiene que ser y más nada. (...) Por eso Cotécnica debería tener campañas publicitarias, educar al transeúnte y a los vecinos. Y eso lo puede hacer el enlace vecinal que está en la calle y lo ve todo, porque no es lo mismo estar en la oficina.</p>
Seguridad Dificultades	<p>Obstáculos: Hay demoras algunas veces en el transcurso del recogida de la basura, de repente han tenido problemas con un camión que se ha quedado accidentado y han dejado de pasar hasta dos días. (...) Entonces ellos dicen que eso no va pasar, que eso es un camión que se echó a perder, pero como yo siempre les digo yo no quiero que me den excusas sino que me mejoren el servicio. Eso es todo lo que yo quiero, soluciones. (...)</p>
Comunicación / Estrategias	<p>Yo me he reunido con ellos y les he planteado que debería haber un enlace vecinal entre Cotécnica y las asociaciones de vecinos o los vecinos, que esté pendiente, que supervise si pasaron a la hora, que si están al día con los pipotes o si necesitan. (...)</p>

Tabla 28. Entrevista con Presidente Raúl Monserratte. Asoarppan

<b>Indicador</b>	<b>Entrevistado</b>
Fiabilidad	<p>En general de malo para bien malo.</p> <p>Hasta ahora, cuando nosotros hemos solicitado ciertas soluciones puntuales las han dado pero fundamentalmente por una grandísima presión, mas no por ser una política de la empresa. Presión vecinal. (...)</p> <p>Tampoco hay una serie de servicios contemplados que se hagan que perjudican, con lo cual ellos alegan que no está contemplado en el contrato.</p>
Empatía Responsabilidad	<p>Primero cumplir el horario, eso es determinante. (...) Esto es desde el punto de vista de recolección domiciliaria. Ahora desde</p>

Tangibles	el punto de vista de recolección urbana, por ejemplo, el barrido prácticamente no se hace y tienen una serie de equipos que nunca se observan. Que si recolección con cepillo y lavado de aceras que viene siendo el Servicio Plus y el otro que tienen los barredores. Hay algunos barredores que trabajan bien, fundamentalmente tiene que ver con la iniciativa de ese señor, mas no como una política de la empresa. [qué más puede ofrecer] Cumplir el servicio.
Seguridad Dificultades	La atención personal de distintas personas es atenta, es cordial, procuran hacerlo, mas yo creo que lo que se firmó en el contrato ellos no están en capacidad de cumplirlo, ni desde el momento que lo firmaron. (...) Pero una serie de servicios que anteriormente estaban contemplados a hacer, que hoy en día los ofrece Cotécnica, contratados por licitaciones, hoy en día que la cargan directamente al suscriptor como es el caso del Servicio Plus. (...) Entonces le están cargando a una gran cantidad de vecinos que no están residenciados ni cercanamente a esas aceras y le están cobrando por un servicio que tampoco se da, que es lo triste. Adicionalmente, le están cobrando y cargando a mucha gente servicios porque algún vecino tenga un perro y hay que ponerle papeleras especiales y los que no tienen perro no tendrían por qué estar pagando un servicio con el cual no tienen ninguna relación.
Comunicación / Estrategias	Directamente con Cotécnica, a través del IPCA o través de la oficina de Atención al Ciudadano, ya sea la Alcaldía o través de la contraloría municipal. Y en última instancia a través de la comisión de servicios públicos de la Alcaldía.

Tabla 29. Entrevista con el Presidente Arnaldo Rompedrique. Asorosal

<b>Indicador</b>	<b>Entrevistado</b>
Fiabilidad	Yo lo calificaría en términos generales deficiente. Comenzó prestando un servicio aceptable, pero luego se ha venido a menos entre otras cosa por problemas con los equipos, problemas de coordinación entre el personal administrativo y el personal obrero y últimamente diría yo por la ausencia de indicadores de gestión que permiten una adecuación a esos indicadores. Hasta ahora ninguna [promesa], la única oferta es la comisión en sí misma que es una promesa que permitiría evaluar la bondades del servicio, pero eso está por verse.
Empatía Responsabilidad Tangibles	En primer lugar, una buena dotación de equipos, los que hasta ahora han traído no tienen la capacidad de compactación suficiente y entonces tenemos que compartirlo con otras

	<p>urbanizaciones que los lleva a incumplir el horario de recolección. (...) En segundo lugar, también una deficiencia crónica de barredores debiendo haber dos barredores por cada calle, solamente tenemos dos barredores para todas las calles y avenidas de El Rosal.</p> <p>[qué más puede ofrecer] Sí, definitivamente podrían ofrecernos mucho más. Sobre todo aclarar algo que a la comunidad organizada le preocupa mucho que bajo el manto del Servicio Plus, como ha sido definido, no se esté ofreciendo un servicio que anteriormente estaba incluido en una oferta ordinaria sujeta a una tarifa ordinaria. (...) Y que ameritaría redefinir si de verdad eso es un servicio plus o es redundante con lo que ya existía.</p>
Seguridad	Yo diría que el horario de recolección de basura. (...)
Dificultades	
Comunicación / Estrategias	<p>Sí, definitivamente, la asociación de vecinos en la herramienta ideal por excelencia para canalizar las inquietudes de la comunidad. Porque organiza a la comunidad, pulsa sus necesidades y las trasmite a las autoridades. (...)</p> <p>Medios como tales habría que definirlos, pero entiendo que son las denuncias que se le hacen llegar a las asociaciones de vecinos, la observación directa de la directiva de las asociaciones de vecinos respecto al servicio en la urbanización y por otra parte reuniones periódicas con otras asociaciones de vecinos sobre problemas comunes a sectores y urbanizaciones regidas por ambas asociaciones de vecinos.</p>

Tabla 30. Entrevista con la Presidenta Gipsy García. Asovban

<b>Indicador</b>	<b>Entrevistado</b>
Fiabilidad	<p>Para mí, (...) el servicio está regular. Porque se no ha planteado una programación en cuanto a horarios y servicios como tal y hemos tenido fallas con respecto a los horarios. Lo bueno es que sí están cumpliendo, por lo menos en mi sector, van tres veces a la semana, pero de repente van en la mañana o en la tarde, y eso descontrola un poco lo que para nosotros implica la limpieza. (...)</p> <p>Bueno, para mí la excelencia es bastante, y como quien dice es cuchillo para su propia garganta. (...) pero si estamos hablando de que nos ofrecen 8 cosas, por lo menos cumple 6 y dinos por qué no las otras está pendiente de. Te lo digo porque nosotros, la mayoría de las asociaciones que estamos aquí ya tenemos un tiempo, y esto nos ha permitido decir que ciertamente estás fallando con lo que tú estás prometiendo, porque yo entiendo que</p>

	<p>los primeros 6 meses no te llega una cosa pero ya más de un año y no está la cantidad de camiones que se habían ofrecido o la cantidad de limpiadoras, entonces ese tipo de cosas ellos como empresa deberían revisarlo.</p>
<p>Empatía Responsabilidad Tangibles</p>	<p>Para mi lo básico es que su limpieza sea limpia. Aquí hay camiones que nos hablaron de una alta tecnología, pero igual cuando comprimen la basura nos quedan unos lindos caldos. Yo quiero una limpieza que sea limpia, llévate mi basura mas no me dejes residuos. Cuando tú vendes algo pues debes preocuparte como dueño de empresa en que realmente eso suceda y por supuesto la alcaldía que fue la que hizo el convenio pues por eso es que tenemos estas comisiones para poder estar también ojo visor con eso y chequear que realmente se haga lo que se dijo. Eso para nosotros es importante.</p> <p>[qué más puede ofrecer] Cuando se habló de excelencia, se nos vendió un programa que es muy bueno también, el reciclaje por ejemplo, esos programas educativos que también son muy buenos. Que sigan eso, que lo refuercen, (...) Te lo digo porque en los sectores populares en más complicada la cosa, porque no todo el mundo tiene el gesto de dejar la basura donde es. En mi sector sí lo hacemos pero lo digo por los otros. Y sería muy bueno que ellos, en esa parte educativa, que también se ofreció, que vuelvan a tomar esas cosas que se habían puntualizado para que entonces puedan hacer algo bueno. En mi comunidad funcionó, (...) Que ayuden a educar a la gente para ser entes multiplicadores.</p>
<p>Seguridad Dificultades</p>	<p>Realmente, nosotros como sector, se nos ha complicado cuando ha existido acá algún tipo de revuelta porque como estamos tan al norte, tan arriba, si de repente aquí abajo hay demasiado tránsito o como pasó en años anteriores (...) eso para nosotros sí es el terror. Que ya no es culpa de ellos pero la parte norte se queda con basura, sucia. Cuando hay algún problema social en el ambiente yo tiemblo. Porque ya implica para nosotros basura acumulada. (...)</p>
<p>Comunicación / Estrategias</p>	<p>Claro. Nosotros como asociaciones de vecinos primero que nada tenemos comisiones. Está el IPCA por ejemplo, ellos son muy atentos con esto. Están también los concejales, la comisión de servicios públicos que también tú puedes llamar allá. Los canales los hay, pero vuelvo y te digo que ellos deben ver cuál es su talón de Aquiles y comenzar a mejorarlo.</p>

Tabla 31. Entrevista con el Presidente Rodrigo Eleizalde. Asovebosque

<b>Indicador</b>	<b>Entrevistado</b>
Fiabilidad	Le falta mucho por hacer. Hasta los momentos no han hecho ninguna promesa. Seguimos en la lucha y seguiremos luchando pues para que las necesidades de los vecinos sean oídas, sobre todo el no incremento de la tarifa plus porque es un servicio que no se ve.
Empatía Responsabilidad Tangibles	Con la recolección de la basura no tengo inconvenientes. Sino que hay un programa de Cotécnica que se llama Servicio Plus, al cual no se le ve ni el plus ni nada de eso. No se ve ese servicio por ningún lado, no se ve el lavado de calles, el lavado de aceras, y ellos pretenden, por lo menos en mi urbanización ellos han hecho el lavado de calles en el día y se les ha tenido que paralizar. La urbanización el Bosque es la entrada y salida del municipio y circulan un millón y medio de personas a nivel de la Plaza Chacaito, por el Metro. Tenemos 3 colegios universitarios en la urbanización por lo tanto hay un tránsito peatonal sumamente alto y esta compañía sigue pretendiendo hacer los lavados de acera en el día. Hemos hecho sugerencias que se hagan después de las 11 de la noche y hasta la fecha no hemos tenido resultados óptimos. No lo han hecho. [qué más puede ofrecer] Cotécnica yo creo que no tiene capacidad de ofrecer más nada.
Seguridad Dificultades	Los exiliados del camión de aseo urbano, no los reparan. Por donde pasan van dejando los líquidos servidos y si hablamos de un Plus detrás debería ir el camión de lavado, lavando toda la porquería que sale del camión y hasta la fecha seguimos con lo mismo.
Comunicación / Estrategias	Bueno los medios para canalizar las inquietudes de la comunidad es seguir haciendo este tipo de asambleas, presionar a la compañía (...)

Tabla 32. Entrevista con la Presidenta Trina Montalve. Aruflo

<b>Indicador</b>	<b>Entrevistado</b>
Fiabilidad	Yo lo calificaría muy bajo. Porque a pesar de que Chacao es un municipio “limpio” no prestan un servicio óptimo. (...) Como te digo, a pesar de que la Floresta yo creo que es una de pocas urbanizaciones que se mantiene limpia por sus características también, pero los servicios que ofrecen son muy irregulares. Ellos tienen un llamado Servicio Plus que es otra de las quejas de los vecinos, (...) El lavado de acera no lo hacen como lo deberían

	<p>hacer, entonces le ponen demasiada presión a las mangueras y le han quitado la pintura a los muros de las paredes. Ellos ofrecen recolección de desechos caninos, que aquí en la floresta se cumple porque mas o menos tenemos una población educada. Pero te repito si vas a Chacao o a los Palos Grandes, están las aceras llenas de desechos caninos. (...) El servicio de desechos caninos lo prestan pero no es óptimo. Nosotros les hemos dicho a ellos, que tenemos un proyecto de reciclaje también trabajado con Cotécnica pero si tú no haces ninguna campaña educativa, nosotros como asociación de vecinos sencillamente no tenemos el dinero para desarrollar una campaña. Ellos no lo hacen y a ellos les convendría. (...) Te ofrecen y ofrecen pero no se puede cumplir miles de excusas que te dan. Lo otro es la limpieza de los graffitis, hasta ahora ellos lo ofrecían como parte del Servicio Plus, resulta que no es un graffiti que te hagan en tu casa, solo es aquel que hagan en un área pública. Cada día hay más graffitis en Chacao por la situación del país y vez que cada día menos los limpian. No sé si es que los productos que usan no son óptimos, pero ese es otro servicio que no se ve a los ojos de quien paga su servicio. Son muchos los servicios que se ofrecen y no se cumplen pero sí te cobran.</p>
<p>Empatía Responsabilidad Tangibles</p>	<p>Primero, la responsabilidad en un horario. (...) Ellos te exigen que saques el pipote de basura a las 9 de la mañana por decirte algo, pero ellos no lo cumplen. Entonces cuando tú le dices por qué no lo cumpliste vienen con la excusa de que el camión se les dañó, había mucho tráfico, se volteó un camión, nos cambiaron el centro de botado. Siempre hay una excusa y cada día es más grave, más crítico esos horarios que no se cumplen. La Floresta es residencial, no tenemos comercio entonces no se ve el desastre. (...) [qué más puede ofrecer] La campaña de educación que se las vuelvo a decir. Deberían hacer hincapié en una campaña educativa que salga por todos lados. Deberían hacer un contrato con los vecinos: bota menos paga menos. (...)</p>
<p>Seguridad Dificultades</p>	<p>Digamos nunca han dejado de recoger la basura y te estoy hablando de esta zona que no generamos exceso de basura, pero puede pasar un día, aquí la recolección es martes, jueves y sábado; tu sacas tu pipote en la mañana y se hace de noche y no la han recolectado. (...) Y a veces nos dan una información y no la cumplen, eso indica que entre ellos deben tener serios problemas de comunicación. Nuestra relación con ellos es directa, y de eso si no nos podemos quejar. Inclusive muchos de sus barredores utilizan nuestros espacios para dejar sus carritos de basura al mediodía porque no tienen donde dejarlos. (...) Yo los veo sumamente desorganizados. Yo te puedo decir que nosotros</p>

	<p>tenemos hasta una organización que trabaja con Cotécnica, un representante de cada asociación de vecinos de Chacao y un representante del IPCA, y la reunión no llega a ningún lado. Yo creo que no hay intención de ningún lado. (...) Aquí los empleados comenzaron a repartir panfletos que se iban a ir a la hora “cero”, porque tenían problemas internos con su compañía. (...) Porque hacen una remodelación tonta en una casa y los señores le pagan a los de los camiones en Cotécnica para que se la lleven y esos camiones no están hechos para triturar esos materiales. Pero eso pasa porque tampoco el supervisor está pendiente. Yo los llamo para avisarles que en la calle tal hay escombros y nunca pasan. Si existiera una campaña de educación que concientizara tanto al vecino como al que maneja el camión al personal como tal las cosas fuesen distintas. Y no es por falta de recursos porque nosotros aquí pagamos bastantes impuestos sino una falta de desorganización de la empresa.</p>
Comunicación / Estrategias	Atención al ciudadano, el IPCA.

Tabla 33. Entrevista con el Presidente Víctor París. Asochacao.

<b>Indicador</b>	<b>Entrevistado</b>
Fiabilidad	<p>No es del todo aceptable por la comunidad porque hay un contrato que no se está cumpliendo. (...)</p> <p>Ellos lo que tiene que hacer es cumplir. No prometen nada porque ya todo está establecido en un contrato.</p>
Empatía Responsabilidad Tangibles	<p>Ellos no tienen la capacidad operativa.</p> <p>El Servicio Plus es bastante oneroso el pago y pues la comunidad está dispuesta a pagarlo pero para ver resultados de ese servicio. Pero no se la ha visto el queso a la tostada. (...)</p> <p>Ellos fijan un personal para trabajar y no se ha cumplido. Y parece haber insuficiencia de trabajadores. Eso hace que el servicio no tenga la calidad que nosotros le estamos exigiendo y que ellos prometen.</p> <p>(...)</p> <p>[qué más puede ofrecer] No, si no ha cumplido con lo que tiene establecido que más nos puede dar. Yo no creo que Cotécnica pueda superar su reto.</p>
Seguridad	Incumplimiento del contrato.
Dificultades	
Comunicación / Estrategias	Se acercan para acá, nosotros las canalizamos.

### 2.3 Tercera tarea. Resultados del estudio de Keller y Asociados 2005

Keller y Asociados constituye una empresa que presta servicios de consultoría de asuntos públicos. Para el año 2005 Cotécnica hace uso de estos servicios con el objetivo de obtener el panorama y la percepción de los asuntos públicos en el Municipio Chacao. Para efectos del trabajo de grado en cuestión se tomará el siguiente análisis DOFA que presentó la empresa consultora como resultado de su investigación.

Tabla 34. Análisis DOFA de Keller y Asociados 2005

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelente imagen síntesis de COTÉCNICA</li> <li>- El Aseo Urbano sigue siendo visto como el mejor de los servicios que se prestan en el Municipio Chacao</li> <li>- Ha mejorado notablemente el recall de COTÉCNICA entre domicilios</li> <li>- Excelente percepción de los servicios PLUS</li> <li>- Apreciación positiva de los vehículos y equipos del servicio PLUS</li> <li>- Creencia de que no se producen desechos peligrosos en Chacao</li> <li>- Pasan desapercibidos los problemas de coyuntura que ha sufrido COTÉCNICA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aunque muy escasa, la crítica al servicio es que “dejan sucio/no recogen todo”</li> <li>- La mayoría no ha recibido o no recuerda haber recibido el Manual del Usuario</li> <li>- Resulta notable la elevada ausencia de información para:               <ul style="list-style-type: none"> <li>*La suspensión del horario nocturno en la recolección de basura</li> <li>*En los comercios: los avisos de horarios en los postes</li> <li>*La definición del servicio PLUS</li> <li>*La mitad de la población no conoce la entrega de pipotes especiales</li> <li>*Los programas de COTÉCNICA de educación ambiental</li> <li>*La Bonanza</li> <li>*La página WEB de COTÉCNICA</li> </ul> </li> </ul>

	*Los operativos de cachivaches y los centros de reciclaje
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es factible mejorar la relación con el usuario con campañas informativas más agresivas que pongan el acento en la responsabilidad social de la empresa</li> <li>- Habría demanda para un servicio más intenso en limpieza de alcantarillas</li> <li>- Habría oportunidad para un programa de asistencia a la indigencia</li> <li>- Se prefiere el horario nocturno para la recolección de la basura bajo el argumento de la descongestión del tráfico diurno</li> <li>- El argumento de la diferenciación de Chacao con otros Municipios le resta peso a la crítica por los costos del servicio del Aseo Urbano</li> <li>- Existe ya la creencia de que es necesaria la solvencia con el Aseo Urbano para realizar trámites con la Alcaldía</li> <li>- Quienes han recibido el Manual del Usuario aceptan mejor los costos del servicio de Aseo Urbano y muestran mejor opinión sobre COTÉCNICA</li> <li>- Colocar en todos los equipos de COTÉCNICA el anuncio de su página WEB podría incentivar su lectura y le refuerza su imagen de modernidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción de costo excesivo por el servicio de Aseo Urbano</li> <li>- Presencia elevada de indigencia a quienes se les atribuye la rotura de las bolsas de basura y el desperdigamiento de sus contenidos</li> <li>- Aceptación mayoritaria en los domicilios para ensayar Cooperativas de Limpieza</li> </ul>

## CAPÍTULO VII

### Discusión de resultados

En el siguiente apartado se pretende dar respuesta a los objetivos planteados al comienzo de la investigación, a través de la discusión de los resultados obtenidos. El objetivo general del trabajo presentado corresponde a la elaboración de un diagnóstico del proceso de implantación de la cultura de servicio en una empresa de servicio colectivo (Caso Cotécnica).

El elemento central alrededor del cual gira este estudio es la cultura de servicio. Retomando el concepto expuesto por Albrecht (1992: 116) en el capítulo I, esta es definida como “un contexto social basado en la calidad del servicio que funciona para influir sobre el comportamiento laboral y las relaciones de trabajo de las personas de modo tal que confluyen hacia el valor común de un servicio excelente”.

De las entrevistas aplicadas a los gerentes de Cotécnica se obtiene una aproximación de lo que es la cultura de servicio sobre la cual ellos operan. “Cultura de servicio es inculcarle a nuestros empleados orgullo y dignidad por lo que hacen, hacerles sentir que es un trabajo digno” (Salas, 2006). Esta percepción coincide con lo que dice Guédez (2002), quien hace referencia a la necesidad de precisar e internalizar creencias y conductas inscritas en valores de servicio. Cruz Manuel Garrido aporta que cultura de servicio es “en una parte la actitud que puede tener un trabajador que presta un servicio (...) sustentada en la misión de la empresa, y que tiene que ver mucho con el cliente. (...) Debe ser dinámica y adaptable a las nuevas situaciones”.

La cultura de servicio es “vista del lado del prestador del servicio, cuando se compromete con una comunidad a prestar un servicio y que lo va a hacer a tiempo y eficientemente, (...) buscando siempre que el cliente se sienta satisfecho para que

vuelva a usarlo” (Schwartz, 2006). D’Alvaro & Jiménez (2005) expresan que el gran reto de esta ideología consiste en alinear sus componentes en torno a cliente.

Estos elementos claves sugieren que la cultura de servicio desarrollada por Cotécnica se resume en: Cotécnica es una empresa de recolección de desechos sólidos, comprometida con la comunidad y que se adapta a sus necesidades, en la prestación de un servicio de calidad. Cuenta con un equipo cuya actitud gira en torno a mejorar la calidad de vida de sus usuarios a través del desempeño óptimo, entendiendo el servicio prestado como uno necesario y digno.

Según comentan, esta forma de operar la ponen en práctica desde que el empleado ingresa en Cotécnica. A través de un proceso de inducción en donde se le explica a cada uno cuál es la misión de la empresa y para quién trabajan. Igualmente, se les da un curso de cómo debe desarrollar sus funciones laborales y en algunos casos se ha complementado con talleres de autoestima. Pero existe una primera contradicción en lo que los gerentes plantean. Según las encuestas aplicadas a sus empleados el 40% alega que no recibe ningún tipo de entrenamiento. Se podría suponer que para los empleados eso no constituye un entrenamiento aún cuando la empresa se lo presenta de esta forma.

Por otro lado, no se plantea que más allá del entrenamiento introductorio los obreros reciban otro tipo de adiestramientos. Aunado a este aspecto, un 66,67% de los empleados cuenta con un nivel de instrucción básico (han cursado hasta primaria), lo cual puede llevar a enfatizar la importancia del proceso de entrenamientos y concientización sobre la labor que desarrolla la empresa.

Con respecto a la misión, esta también es presentada en la inducción. Un 80% de los empleados dice conocerla pero al solicitarles que mencionen alguna palabra clave dentro de la misión un 50% de la muestra contestó que consiste en “mantener el municipio limpio”. La frase no está lejos de la misión que es “trabajar para mejorar la

calidad de vida”, pero se puede intuir que los empleados se centran en cumplir con su labor sin reconocer la importancia que tiene esta para la comunidad.

Todos estos elementos constituyen una parte esencial dentro del proceso de asimilación de una cultura corporativa y por ende, de la cultura de servicio de una empresa. Elena Granell (1995) plantea, en los elementos de la gerencia de servicios, que debe existir una congruencia entre estrategias, personas, procesos y cultura. En Cotécnica no se ha logrado establecer tal relación. No se establece un enlace entre las personas y la cultura básica de la empresa, ejemplo de esto se evidencia en la respuesta que se obtuvo sobre la misión. En segundo lugar, cuando se le pregunta a los empleados si conocen para quién trabajan, la respuesta generalizada es para Cotécnica, para la comunidad y para la Alcaldía de Chacao. Esto no deja de ser cierto, pero la existencia y naturaleza de la empresa gira alrededor del cliente y esta idea no se expresa con claridad en sus declaraciones.

Siguiendo en la línea de esta misma autora, otro componente evaluado constituye el de los clientes. Para prestar un servicio de calidad se debe tener bien claro por y para quién se hace el trabajo. Como punto de partida se toman en consideración los clientes internos: los empleados. Los diferentes individuos entrevistados no hacen mención de este tipo de cliente, por tanto se puede deducir que no han puesto su atención sobre este segmento de su población más allá de las consideraciones administrativas básicas. La importancia de estos clientes es que son ellos quienes prestan el servicio directamente, son la imagen de la compañía y si ellos no llegan a estar satisfechos, el cliente externo es muy probable que tampoco lo esté. Tigani (2004) sugiere que “el modo en que se sienten los empleados será el modo en que se sienten sus clientes”.

Por otra parte, se encuentran los clientes externos: la Alcaldía de Chacao (como contratistas y supervisores) y la comunidad (en este caso representado por los presidentes de las asociaciones de vecinos). Según lo expuesto en las entrevistas, la

necesidad básica de la alcaldía es que se cumpla con el contrato. Y las necesidades de la comunidad son que vean y sientan que su municipio está limpio, que el servicio sea oportuno, que haya papeleras y que el servicio prestado sea de calidad. Schwartz (2006) expone que la comunidad exige más allá de la recolección de desechos sólidos y de aquí nace el Servicio Plus de Cotécnica.

Igualmente, menciona que detrás de ese servicio bien prestado existe un agregado y es que al estar limpio el municipio eso en los ojos del usuario le da prestigio a la comunidad en donde viven. Acotación que se considera muy cerca de la realidad. Se considera que este segmento de clientes, a grandes rasgos, está cubierto.

Otra variable estudiada ha sido la experiencia con organizaciones similares en el ámbito internacional. Actualmente, Cotécnica ha logrado fusionarse con Proactiva Medio Ambiente, una empresa con más de 20 años de experiencia en lo que se refiere a la recolección de desechos sólidos, relleno sanitario, tecnología y sistema administrativo de este tipo de compañías. Esta empresa francesa le ha permitido a Cotécnica crecer y tomar de ellos la experiencia necesaria y aplicable en el trabajo de aseo urbano en el Municipio Chacao. Incluso, una de sus potencialidades constituye la tecnología con la que cuentan todos sus equipos y unidades.

Dentro del proceso del servicio que presta Cotécnica es pertinente resaltar que se trabaja con personas y que cada una de ellas forma parte de una cultura. Uno de los desafíos que tiene cualquier empresa dedicada al servicio es la cultura que tiene venezolano hacia este. Granel (1997, citado en Prieto, 2000: 11) expresa que “el venezolano tiende a confundir la orientación al cliente con rebajarse o ser servil”. Esto lleva al reto que Cotécnica tiene de lograr comunicarle a sus empleados el ideal de un buen servicio y con mayor hincapié, el propósito de prestar un excelente servicio en la recolección de basura y limpieza de la ciudad.

Los gerentes plantean esta situación como una de sus dificultades. El lograr transmitirle a sus empleados la importancia de su labor y hacerles entender que de ellos depende el bienestar de esa comunidad. Otro factor que dificulta su trabajo es que en numerosas oportunidades sus empleados reciben un pago por parte de los usuarios para deshacerse de escombros y materiales de construcción. Estos desechos, en teoría, no pueden ser procesados por los camiones, pero aún así se hace. Aquí se puede notar que nuevamente la estrategia de comunicación e información que le dan a sus empleados no es lo suficientemente clara como para que estos cumplan las reglas, así como no existe una comunicación hacia la comunidad que les indique la forma correcta de la disposición de esos desechos. Inversiones Cotécnica cuenta con una gama de Servicios Especiales y el usuario puede solicitarlos, pero este no está lo suficientemente informado al respecto.

Se puede percibir que las dificultades planteadas por los gerentes corresponden a problemas del tipo de manejo de personal pero dejan a un lado las dificultades técnicas que sí manifiestan los empleados en las encuestas. Los obstáculos con mayor recurrencia en los empleados son problemas con las unidades y la falta de equipo. Un problema con un camión de recolección implica que el servicio no puede ser prestado, lo cual va en detrimento con el ideal de calidad que promueve la empresa y con lo que plantean Bennet, Berry y Brown, (1989) diciendo que un servicio de calidad es ajustarse a las especificaciones del cliente. Y afirman que las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes (independientemente de lo diestramente que se realicen) no están dando un servicio de calidad.

Otro factor importante consiste en que la empresa debe tener claro que una buena labor debe ser recompensada y esta recompensa no es necesariamente monetaria. Los gerentes de Cotécnica explican que la Alcaldía de Chacao hace un reconocimiento público del mejor barrendero, pero ellos dentro de la empresa no lo hacen. Se establece un bono por el buen cuidado de la unidad, reconocimientos por buen desempeño, entre otros, pero un 93% de la muestra encuestada expresa que no

recibe ningún tipo de incentivo. Dentro del proceso del servicio, teniendo en cuenta el público con el cual se manejan, Cotécnica debería establecer un plan de incentivo concreto y no dejarlo en manos de un agente externo para que sus empleados sean reconocidos.

Con respecto a la imagen y comunicación externa de la empresa el contrato que mantienen con la alcaldía expresa una serie de cláusulas que las determinan. Pero Cotécnica puede realizar campañas que promuevan sus servicios y no lo hace. La inversión en publicidad corporativa es nula. Garrido (2006) menciona que la mejor publicidad que ellos pueden hacer es el servicio que dan. Pero existen deficiencias en el servicio que ellos prestan y aquellos que son parte de un servicio extra o Plus, como ellos lo denominan, no les dan promoción.

El último elemento a analizar en esta sección gerencial corresponde al manejo de las propuestas y quejas que hace la comunidad. Los gerentes no tienen clara la línea de comunicación que debe manejar la comunidad. Se plantea que las oficinas de atención al ciudadano de la alcaldía manejan esta información y la canalizan hacia Cotécnica o las quejas le llegan al IPCA y en otros casos se plantea que las personas se pueden comunicar directamente con las oficinas de la empresa. Es de vital importancia establecer un canal para encausar este tipo de información ya que de esta dependen las modificaciones o ajustes que se tengan que hacer en la compañía, en pro del afianzamiento de la cultura de servicio y del poder ofrecer un servicio de calidad.

Como se plantea en los objetivos específicos, esta investigación pretende exponer la percepción del tipo de empresa de servicio que maneja Cotécnica. Los apartados anteriores mencionan la visión de cultura de servicio de la empresa y la apreciación que tienen los gerentes. A continuación se expone de una forma más explícita la visión de los empleados de Cotécnica.

En primer lugar, se considera pertinente resaltar que el 98,33% del personal es masculino. El trabajo de recolección de desechos sólidos se considera un trabajo altamente demandante y parte de esto se traduce en que el personal con el cual cuenta la empresa para desempeñarlo sea en su mayoría masculino. La única mujer encuestada trabaja directamente en las instalaciones de la empresa.

El personal obrero de la compañía tiene una buena percepción de la empresa donde trabajan, un 88,33% considera que su desempeño es óptimo y un 66,67% mantiene una buena relación con sus superiores. Tomando estos elementos como punto de partida, se puede deducir que en general el funcionamiento de Cotécnica internamente es bueno, mas no excelente. La empresa debería aprovechar las buenas relaciones que tienen entre sus empleados para potenciar su rendimiento. La calidad de servicio se mide por la excelencia de quienes lo prestan y esto es lo que diferencia a una empresa de otra. Por tanto, que ellos piensen que su labor es buena y no muy buena, deja mucho trabajo por hacer.

En los criterios de análisis se plantea la posibilidad de realizar una serie de correlaciones con aquellas variables que podrían presentar una relación. Una vez obtenidos los resultados de las encuestas la data se procesó a través del programa SPSS y no se obtuvo ningún resultado relevante. Esto indica que no existe una fidelidad hacia la compañía relacionada con el tiempo que los empleados permanecen en ella. Incluso, algunos individuos que tienen poco tiempo en la empresa expresaron una percepción favorable. Los mismos resultados se presentaron cuando se correlacionaron la percepción de la empresa con el desempeño, la misión con el hecho de conocer para quién trabaja y el desempeño con los incentivos. Con relación a esta última, se plantea en la teoría expuesta por Albrecht (1992) que es apropiado recompensar y reforzar a las personas por ofrecer un servicio de calidad. Según los resultados obtenidos para el diagnóstico de Cotécnica esto no es directamente proporcional a la calidad de servicio que ofrecen los empleados. Se puede suponer

que parte de esta baja relación es que los estímulos no están bien estructurados dentro de la empresa.

En una segunda tarea, se utiliza como base para la discusión la percepción externa del servicio. Existen tres tareas dentro de este apartado: conocer la visión de la Alcaldía de Chacao como contratistas y supervisores del servicio, identificar la percepción que tienen los presidentes de las asociaciones de vecinos del municipio y finalmente establecer una comparación de estos resultados con los arrojados por el estudio de Keller y Asociados hecho en 2005. Resulta apropiado señalar que una de las características del servicio constituye su heterogeneidad. Los servicios varían de un cliente a otro y es necesario tener claro qué atributos influyen en la satisfacción del cliente (Camaleño, 2003).

Retomando las variables planteadas para esta sección de estudio, la primera a analizar constituye la fiabilidad. Este se refiere a la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud, responde a las promesas de servicio (Berry, Parasunaman Y Zeithmal, 1989, citado en Bennet et al, 1989) que les ha hecho Cotécnica. Bajo esta premisa el servicio que ofrecen no es bueno. La Alcaldía de Chacao mantiene una relación contractual y supervisora con la empresa de aseo urbano. Una de las promesas de servicio es cumplir con el contrato y hacerlo bien. La alcaldía debe proveer un servicio de este tipo para la comunidad porque así lo establece la Ley Orgánica de Régimen Municipal, en el Título III, de la Competencia del Municipio ([www.defensoria.gov.ve](http://www.defensoria.gov.ve), consultado en 2006) y contar con un servicio que no funciona bien no es una opción. Para ellos, en general, la basura no constituye uno de sus principales problemas ya que el municipio es relativamente pequeño, pero no se han visto buenos resultados.

Este es el primer momento de la verdad, el primer contacto que tiene el cliente con el servicio y según plantea Albrecht (1992) el comienzo del ciclo del servicio con Cotécnica.

En segundo lugar, se mencionan las variables de responsabilidad, que no es más el deseo de servir pronta y eficazmente; y la empatía, que corresponde al compromiso con el cliente, comprender sus necesidades y encontrar la respuesta más adecuada (Berry, Parasunaman & Zeithmal, 1989, citado en Bennet et al, 1989). La alcaldía se encuentra insatisfecha con respecto a sus necesidades, las cuales giran alrededor del cumplimiento del contrato y la prestación de un buen servicio. Expresan que existe una buena intención por parte de la empresa a escuchar las quejas y que la relación que mantienen con la empresa es buena, pero Cotécnica no ha logrado mejorar. Establecen que las quejas del municipio no han aumentado, pero el punto de comparación de ellos es el contrato y el plan operativo que les presentan anualmente y no lo han cumplido. Manifiestan que ha aumentado la cantidad de desechos sólidos que se producen dentro del municipio y la empresa no ha respondido.

Cotécnica no se ha adaptado a esas nuevas necesidades, contradicción con lo que plantean los gerentes como parte de su funcionamiento. La empresa está consciente de sus clientes, los conoce, sabe lo qué se le exige pero no ha respondido adecuadamente al cambio que se está viviendo.

Un tercer punto de estudio, constituye los tangibles, la parte visible de la oferta de servicio (Berry, Parasunaman & Zeithmal, 1989, citado en Bennet et al, 1989). Cotécnica cuenta con excelentes equipos y unidades pero la alcaldía manifiesta que no cuentan con las cantidades necesarias para cubrir las necesidades del municipio. Así como tampoco cuentan con el personal suficiente. En numerosas oportunidades varios de los camiones de recolección han tenido inconvenientes y esto repercute directamente en el hecho de que la basura se deja de recoger ese día. Quien resuelve, en estas circunstancias, es la alcaldía y no Cotécnica.

La presidenta del IPCA, Ludmila Gómez, afirma que estas situaciones son recurrentes. El Instituto Autónomo de Protección Civil y Ambiental se encarga diariamente de monitorear el trabajo de Cotécnica. Día a día ellos elaboran un reporte

del desempeño de las labores preestablecidas en el contrato y han manifestado que la falta de equipos y personal es evidente y que Cotécnica es multada por cada una de esas deficiencias.

Otro detalle, dentro de los tangibles, es el personal. Los entrevistados perciben que Cotécnica tiene un problema con sus empleados. Hace menos de un año los empleados plantearon ir a una huelga laboral y esto no constituye una buena imagen de la empresa ni mucho menos de la gerencia de la empresa. Por tanto, si se revisa el ciclo de momentos de la verdad, se presenta otro inconveniente que debe ser revisado por la empresa.

A lo largo del ciclo del servicio de aseo urbano existen encuentros con el personal de la empresa. Para bien de la compañía la percepción general sobre los empleados es buena. Así como esperan que el ciudadano se sienta seguro, sus empleados han logrado ganarse su confianza. Esto nos lleva al cuarto punto analizado como variable dentro de este diagnóstico: la seguridad. Este término básicamente se refiere a la competencia y cortesía del personal de servicio (Berry, Parasunaman & Zeithmal, 1989, citado en Bennet et al, 1989). Estos autores también mencionan que no existe cortesía sin competencia, ni competencia sin cortesía. La alcaldía mantiene buena relación con la empresa pero esta no resuelve eficientemente y a tiempo los problemas que se presentan.

En cuanto a los canales de comunicación, Juan Luis Rondón, encargado del contrato Cotécnica-Chacao del lado de la alcaldía, expresa que no han sido definidos. Ellos reciben quejas a través de la Atención al Ciudadano en su página web y se la envían a Cotécnica. A su vez, el IPCA recibe este tipo de información. Ellos no manifiestan un descontento con esto porque es parte del servicio que ellos ofrecen pero defienden la idea de que estos detalles deben ser manejados por Cotécnica.

Luego de revisar la información obtenida a través de las entrevistas realizadas a los individuos de la alcaldía se puede afirmar que existe una deficiencia en el servicio que le presta Cotécnica a esta instancia.

El último segmento de análisis de esta investigación corresponde al cuarto y quinto objetivo propuestos en la investigación: la percepción que tienen los presidentes de las asociaciones de vecinos sobre el servicio y la comparación con los resultados obtenidos de la investigación realizada por la consultora Keller y Asociados en 2005.

La comunidad es quien disfruta del servicio directamente y son igualmente supervisores de que este se cumpla; dentro de este trabajo de grado está representada por los presidentes de asociaciones de vecinos. Ellos expresan un alto descontento con el servicio que presta Cotécnica. Lo califican de regular a deficiente. Alegan que en cuanto a la fiabilidad, el servicio que se les ha prometido corresponde al “mejoramiento de todo” (Biain, 2006) y en algunos casos no perciben ninguna promesa.

Con respecto a la responsabilidad exponen que las necesidades básicas que deben ser satisfechas son cumplir con el contrato que tienen con la alcaldía, cumplir con los horarios de recolección, contar con el personal suficiente para el desempeño de barrido y cumplir con el Servicio Plus. Las actividades encaminadas a darle respuesta a cada uno de estos requerimientos son deficientes. Se cumple con el barrido pero la percepción es que el personal no es suficiente; recolectan la basura pero no cumplen con los horarios establecidos, dejan residuos o lo que se conoce como exiliados (líquidos que se cuelan al comprimir los desechos) de los camiones y en algunos casos no hay suficientes unidades; y existe un Servicio Plus que se cobra aparte de las tarifas regulares y no funciona.

La característica de responsabilidad se funde con la de los tangibles. Los presidentes de las asociaciones de vecinos coinciden en los mismos puntos que resalta la alcaldía. En el punto en donde se diferencian es que los distintos presidentes parecen tener un poco más claro el canal para dirigir sus inquietudes. Plantean que está la oficina y la página de atención al cliente de la alcaldía, las oficinas del IPCA o directamente con los supervisores de Cotécnica. Ellos manifiestan constantemente su descontento y este es recibido de la mejor forma por parte de la empresa, según comenta, pero aún así no han conseguido solucionarlos. Por lo tanto la variable seguridad por un lado no está cubierta.

Finalmente, se realiza la comparación entre la percepción de los presidentes de las asociaciones de vecinos con los resultados del estudio llevado a cabo por Keller. Este realizó en junio del año 2005 un trabajo de consultoría para Cotécnica acerca del servicio de aseo urbano en Chacao. Dicho estudio arroja una serie de resultados que se consideraron de gran importancia para contrastar la información obtenida en este trabajo de grado.

Keller (2005) expone sus resultados en una matriz de análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas). En primer lugar, plantea las fortalezas de la compañía y utiliza adjetivos como “excelente” cuando se refiere a la imagen de Cotécnica y a la percepción del Servicio Plus. No se encuentra ninguna coincidencia con lo que han expuesto los entrevistados de las asociaciones de vecinos. La mayor insatisfacción corresponde al Servicio Plus, se manifiesta que las tarifas de este servicio son altas y no se ve el resultado.

En la misma línea de ideas, Keller comenta que “pasan desapercibidos los problemas de coyuntura que ha sufrido Cotécnica”. Es pertinente señalar que los representantes de una comunidad debido a que su día a día es estar consciente de todo lo que ocurre, señalan que sí han percibido problemas relacionados con la empresa.

En diciembre del año 2005 se llevó a cabo una huelga de los trabajadores y este elemento no pudo ser considerado dentro del análisis de Keller.

Dentro de las debilidades Keller señala que existe una carencia de información con respecto a los servicios que presta Cotécnica. Esta situación no ha cambiado. Actualmente, los presidentes de las asociaciones de vecinos señalan que la comunidad no conoce los beneficios que Cotécnica puede ofrecer y que en algún momento se había hablado de proyectos de reciclaje, planes de educación sobre la disposición de desechos sólidos en colegios y no se han desarrollado o han cesado estos planes. La página web no está actualizada.

Con respecto a las amenazas se percibe un costo excesivo por el servicio de aseo urbano y coincide con la percepción de los presidentes. Existe una elevada presencia de indigencia y esto repercute sobre la calidad del servicio ya que no se cumple con los horarios de la recolección por tanto las bolsas quedan expuestas a las inclemencias del ambiente.

Se puede concluir, que la gama de oportunidades se amplía una vez que se conoce que Cotécnica cuenta con un buen ideal de limpieza y servicio. Keller resalta la posibilidad de mejorar la relación con el usuario con campañas informativas. Gipsy García, presidenta de ASOVBAN, comenta que en algún momento Cotécnica llevó a cabo un plan de concientización en su sector. La aceptación y los cambios que se lograron como resultado de esta acción fueron muy positivos, todo producto del contacto con la comunidad. Por último, García menciona que Cotécnica debe ayudar a educar para que los individuos sean entes multiplicadoras.

## CONCLUSIONES

Al comienzo de la investigación se planteó como objeto de estudio el diagnóstico del proceso de implantación de la cultura de servicio en una empresa de servicio colectivo (Caso Cotécnica). Actividad que se logró llevar a cabo al desarrollar y dar respuesta a cada una de las tareas planteadas que complementaron y guiaron el estudio.

En primer lugar, se consiguió identificar las características básicas de la cultura de servicio sobre las cuales ha sentado sus bases Cotécnica. Entre ellas el entendimiento de la naturaleza de su empresa que consiste en prestar un servicio, un servicio que debe girar en torno al cliente su principal razón de funcionamiento. Otra característica constituye los valores que promueven combinados con su misión “trabajar para mejorar la calidad de vida”. Y finalmente, el intento de engranar la cultura de la empresa con la cultura de cada uno de los individuos que trabajan para ellos.

El desempeño de la gerencia de esta empresa permitió establecer el eje central de la discusión y de las conclusiones de esta investigación. Ya que es a partir de esta que se generaron los primeros esquemas, permitiendo el posterior análisis interno y externo de la compañía.

Un segundo planteamiento consistió en identificar la percepción de los empleados de Cotécnica acerca de la empresa donde trabajan. Estos a pesar de tener una buena imagen de la empresa, presentan ciertos vacíos en cuanto a los objetivos y la razón de ser de la compañía. Igualmente, se hace evidente que el trabajo que desempeñan podría ser mejor y que esto se pudo afirmar en la carencia de entrenamientos e incentivos que reciben, y en algunos casos hasta la falta de equipos.

Un tercer y cuarto segmento, lo constituyó la identificación de la percepción de las personas y/o instituciones que supervisan el trabajo de Inversiones Cotécnica (la Alcaldía de Chacao y el IPCA) y la percepción del usuario del servicio representado por los presidentes de las asociaciones de vecinos.

La Alcaldía de Chacao presentó un acentuado descontento con respecto al servicio que presta Cotécnica y la percepción del servicio no es buena. Las inconsistencias básicas que expusieron corresponden al cumplimiento del contrato y las reiteradas deficiencias que presentan al ser supervisados por el IPCA.

Por otro lado, los presidentes de las asociaciones de vecinos expresaron de una forma más radical su descontento. Catalogando al servicio como “deficiente, malo, deja mucho que desear”... Las promesas de servicio no coinciden con el servicio prestado y sus necesidades como clientes no están resueltas.

En quinto lugar, se comparó la percepción de los presidentes de las asociaciones de vecinos con el estudio de Keller y Asociados realizado en 2005. Los resultados de ambas investigaciones tuvieron diferencias en cuanto a las observaciones sobre el servicio prestado, ya que en el estudio se valoraba el servicio como muy bueno. Pero sí coincidieron en que existen deficiencias en el grado de información que presenta Cotécnica acerca de su labor y en el costo excesivo.

Valerse de que Chacao se sigue considerando como uno de los municipios más limpios de la capital es una ventaja que permite seguir potenciando su servicio. Trabajar para plantear medios para que el público pueda canalizar mejor sus propuestas e informarse es vital para el buen y futuro funcionamiento de Cotécnica y su equipo.

## RECOMENDACIONES

Se decidió crear un apartado especial para las recomendaciones con el objetivo de recopilar todas aquellas observaciones que presentaron los entrevistados, así como aquellas que se proponen producto de la investigación. Se tomó como base la sección de oportunidades que presentó el estudio de Keller y Asociados en 2005 junto con las diversas propuestas recopiladas de las entrevistas.

Se propone el mejoramiento en la gerencia de operaciones, de tal forma que se logre establecer una línea de acción que guíe al servicio. Esto debe ser reforzado con la inversión en la capacitación de los empleados, así como la revisión de la capacidad operativa de la empresa. En este sentido, comprender cuáles son las realidades del municipio en cuanto a la generación de los desechos sólidos y mantenerse al día sobre esta situación.

Desarrollar estrategias de comunicación con respecto al manejo de desechos sólidos. Dentro de este aspecto, llevar a cabo campañas informativas sobre los servicios que ofrece Cotécnica, desde la especificación de su servicio básico de recolección hasta lo que ofrece el Servicio Plus y sus Servicios Especiales. Igualmente, potenciar a través de publicidad las actividades de educación y reciclaje, así como, proyectos que involucren a la comunidad en el proceso del servicio.

Establecer claramente los canales de comunicación entre la comunidad y la empresa con el objetivo de centralizar la información y lograr resultados eficientes. Tales acciones implican la actualización de la página web de la empresa y aprovechar este recurso como un espacio que amplíe la labor informativa

Por otro lado, es recomendable llevar cabo un estudio de costos y tarifas que se ajuste a las necesidades del cliente y que coincida con la generación de desechos por parte del usuario.

Por último, se plantea realizar una propuesta que desarrolle una estrategia comunicacional de la cual pueda valerse Cotécnica para desarrollar su cultura de servicio. Igualmente, la profundización del tema en el ámbito nacional sería de un gran valor agregado para todas aquellas empresas que deseen implantar la cultura de servicio como forma de operar.

## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

### Fuentes de información académica

- Albrecht, K. (1992). Servicio al cliente interno: Cómo solucionar la crisis del liderazgo en la gerencia intermedia. Barcelona-Buenos Aires-México. Ediciones PAIDÓS.
- Albrecht, K. & Zemke, R. (1999). Gerencia del servicio: ¡Cómo hacer negocios en la nueva economía! 3R Editores.
- Bennet, D., Berry, L. & Brown, C. (1989). Calidad de Servicio: Una ventaja estratégica para instituciones financieras. Ediciones DIAZ DE SANTOS, S.A.
- Berry, L. (1999). Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success. The Free Press.
- Carlzon, J. (1987). Momento de la verdad. Cambridge, Massachussets: Ballinger Publishing Company.
- Cea D'Ancona, M. (1998). Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de la investigación social. Síntesis sociología. Madrid.
- Dominich, J. & Wimmer, R. (1996). La investigación científica de los medios de comunicación. Barcelona-España: Bosch.
- Heskett, J. L. (1986). Managing in the service economy. Boston: Harvard Business School Press.
- Heskett, J. L. & Kotter, J. P. (1992). Corporate culture and performance. The Free Press: New York.
- Heskett, J. L., Hart, C. & Sasser, Sr. W. E. (1990). Service Breakthroughs: enhancing the rules of the game. The Free Press.
- Kerlinger, F. (2002). Investigación del Comportamiento. Cuarta Edición. México: MacGraw Hill.
- Rocher, G. (1979). Introducción a la sociología general. Sexta Edición. Barcelona: Editorial Herder.

- Sackmann, S. (1990). The role of culture and management development in an increasingly global economy. The John E. Anderson Graduate School of Management at UCLA.
- Selltiz, C. (1973). Métodos de investigación en las relaciones sociales. Madrid-España: Rialp.
- Scheinsohn, D. (1997). Más allá de la imagen corporativa. Colombia: Ediciones Macchi.
- Trompenaars, F. (1992). Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business. Gran Bretaña: Irwin Professional Publishing.
- Zeithaml, V. & Bitner, M. (1996) Services Marketing. The MacGraw-Hill Companies, Inc.

#### Libros y revistas arbitradas

- D'Alvaro, L. & Jiménez, J. (2005). Tres retos para mejorar la oferta de servicios. Debates IESA. Volumen X, número 3, julio-septiembre, 30-33.
- Granell, E. (2005). Más allá de la satisfacción al cliente: ¿cómo convertir la estrategia en resultados? Debates IESA. Volumen X, número 3, julio-septiembre, 25-28.
- Jiménez, C. & Puente, R. con colaboración de Malavé, J. (2005). La calidad de los servicios: ¿de qué depende, qué dice el público, qué hacen las organizaciones para mejorarla? Debates IESA. Volumen X, número 3, julio-septiembre, 43-49.
- Monteferrante, P. (2005). Dos caras de la misma moneda: clientes externos e internos. Debates IESA. Volumen X, número 3, julio-septiembre, 34-37.

#### Revistas

- Camaleño, M. C. (2003). ¿Cómo se valoran los costes intangibles del servicio? Alta Dirección. Año 39, número 231, 75-84.
- Camaleño, M. C. (2002) ¡Hay mucho valor añadido en las quejas! Alta Dirección. Año 37, número 222, 9-23.

- García, A. (1998). La influencia de la cultura en el *performance* de las organizaciones. Alta Dirección. Año 33, número 200, 76-86.
- Guédez, V. (2002). Clientes y estrategias de servicio. Contacto con el Cliente. Año 2, número 7, 9-10.
- Prieto, R. (2002). Un perfil criollo de la cultura del servicio. Contacto con el Cliente. Año 2, número 6, 10-16.

#### Folletos

- Manual del Usuario. Cotécnica. 2005.

#### Fuentes electrónicas

- Alcaldía de Chacao [Homepage]. Consultado en 2006 de la World Wide Web: <http://www.chacao.gov.ve>.
- Dávila, E. (2002). Percepción negativa en servicios. Producto. No. 227, agosto. Consultado en 2006 de la World Wide Web: <http://www.producto.com.ve/227/notas/portada3-2.html>.
- Instituto Autónomo de Protección Civil y Ambiental – IPCA. Consultado en 2006 de la World Wide Web: <http://www.chacao.gov.ve/ipcdefault.asp>.
- Inversiones Cotécnica. [Homepage] Consultado en 2006 de la World Wide Web: <http://www.Cotécnica.com>.
- Laos, R. (2005). Gerencia: Cotécnica la logística es clave. Dinero. Ejemplar número 189. Consultado en 2006 de la World Wide Web: <http://www.dinero.com.ve/portada/gerencia.html>.
- Tigani, D. (2004). Excelencia en servicio. Una demanda ineludible de la globalización. Consultado en 2006 de la World Wide Web: <http://www.amauta.org/Excelencia%20en%20servicio.htm>.
- Manual del tesista de la Universidad Católica Andrés Bello Consultado en 2006 de la World Wide Web: <http://www.ucab.edu.ve/ucabnuevo/index.php?load=modalidades.htm&seccion=130>.

- Real Academia Española. [Homepage]. Consultado en 2006 de la World Wide Web: <http://www.rae.es>.

#### Documentos oficiales

- Ley Orgánica de Régimen Municipal  
<http://www.defensoria.gov.ve/detalle.asp?sec=150409&id=280&plantilla=1>

## **ANEXOS**

## **Anexo A.**

### **Instrumentos**

#### **Fase I. Primera tarea**

Entrevista con Gerentes de Cotécnica

1. ¿Qué es para usted la cultura de servicio?
2. Podría señalar algunos elementos o características básicas que compongan la cultura de servicio
3. ¿Cómo desarrolla este concepto Cotécnica?
4. ¿Cuáles son las necesidades de los clientes de Cotécnica? ¿Cómo satisfacen estas necesidades?
5. Experiencia en el ámbito internacional. Combinación de la experiencia internacional con la local
6. ¿Cuáles considera usted que son las potencialidades de Cotécnica?
7. ¿Cuáles han sido o son los obstáculos o dificultades que han tenido implantando la cultura de servicio?
8. ¿Cuáles han sido los mayores desafíos con el personal de Cotécnica?
9. ¿Cómo potencian internamente el rendimiento de sus empleados? Beneficios para el empleado, bonos, ascensos.
10. ¿Cómo han desarrollado las estrategias comunicacionales internas y externas para desarrollar el trabajo?
11. ¿Cómo se manejan o cuáles son los medios adecuados para canalizar las propuestas o quejas de la comunidad?

#### **Fase I. Segunda tarea**

Cuestionario a los empleados de Cotécnica

1. Sexo M\_\_ F\_\_
2. Edad \_\_
3. Nivel de instrucción
  - a. Primaria\_\_
  - b. Secundaria\_\_
  - c. Técnico\_\_
4. Cargo que desempeña
  - a. Chofer\_\_\_\_\_
  - b. Obreros
    - b.1 Áreas Verdes\_\_\_\_\_
    - b.2 Barrido\_\_\_\_\_
    - b.3 Recolección\_\_\_\_\_
    - b.4 Mantenimiento\_\_\_\_\_

- c. Otro \_\_\_\_\_
5. Años de servicio \_\_\_\_\_
  6. ¿Cuál es su percepción acerca de la compañía donde trabaja?  
Muy buena\_\_ buena\_\_ mala\_\_ muy mala\_\_
  7. ¿Conoce la misión de la empresa? ¿Podría mencionar alguna palabra clave dentro de la misión?  
Sí\_\_ No\_\_ “Trabajando para mejorar la calidad de vida”
  8. ¿Cómo consideraría su desempeño dentro de la empresa?  
Muy bueno\_\_ bueno\_\_ malo\_\_ muy malo\_\_
  9. ¿Cómo considera la relación con sus superiores?  
Muy buena\_\_ buena\_\_ mala\_\_ muy mala\_\_
  10. Ha recibido entrenamientos Sí\_\_ No\_\_
  11. ¿Conoce para quién trabaja usted?  
No\_\_ Sí\_\_ Mencione \_\_\_\_\_
  12. ¿Qué estímulos recibe usted por parte de la empresa con relación con el trabajo que desempeña?
    - a. Bonos\_\_
    - b. Reconocimientos\_\_
    - c. Beneficios\_\_
    - d. Otros\_\_\_\_
    - e. Ninguno\_\_
  13. ¿Cuáles han sido las dificultades más frecuentes que se le han presentado llevando a cabo su trabajo?
    - a. Horarios \_\_\_\_\_
    - b. Cantidad de horas de trabajo\_\_\_\_\_
    - c. Inseguridad\_\_\_\_\_
    - d. Accidentes\_\_\_\_\_
    - e. Remuneración\_\_\_\_\_
    - f. Otro \_\_\_\_\_

## **Fase II. Primera Tarea**

### Entrevista con Alcaldía de Chacao

1. ¿Desde hace cuánto tiempo trabajan con Cotécnica?
2. ¿Qué papel desempeña la Alcaldía de Chacao con respecto a la prestación del servicio de aseo urbano?
3. Usted considera que sus necesidades como primer cliente se han visto satisfechas por Cotécnica
4. ¿Cómo definiría la relación laboral que mantienen con Cotécnica?
5. ¿Cómo manejan la línea de comunicación entre Cotécnica y la Alcaldía?
6. ¿Cómo calificaría usted el trabajo desempeñado por Cotécnica?
7. ¿Cuáles han sido los beneficios que le ha traído trabajando con Cotécnica?
8. ¿Cuáles han sido las mayores dificultades u obstáculos trabajando con Cotécnica?

9. ¿Cuál es el canal adecuado para dirigir las propuestas o quejas de la comunidad?

## **Fase II. Segunda tarea**

Entrevista con los presidentes de las Asociaciones de Vecinos

1. Usted conoce cuál es la empresa encargada del aseo urbano en su municipio
2. ¿Cómo calificaría el desempeño de Cotécnica?
3. ¿Cuáles considera usted que son las necesidades básicas que debe cumplir la empresa con respecto a la recolección de basura y limpieza del municipio?
4. ¿Cuáles son las promesas de servicio que ofrece Cotécnica para satisfacer estas necesidades?
5. ¿Cuáles han sido los mayores obstáculos o dificultades que ha tenido al recibir el servicio de aseo urbano?
6. ¿Conoce los medios para canalizar estas inquietudes?
7. ¿Qué más piensa usted que le puede ofrecer Cotécnica?

## **Anexo B.**

### **Transcripciones de la entrevistas**

#### **I. Entrevista con Darío Salas. Accionista mayoritario de Cotécnica**

1. ¿Qué es para usted la cultura de servicio?

Es una cuestión de dignificar la profesión y ahí se basa todo. En el hecho de que roles serviles se puede prestar un servicio con mucho orgullo y mucha dignidad y que verdaderamente lo hace amando su profesión tiene mucha recompensa. Esta en muchos casos no representa recompensas materiales, sino más bien satisfacción. No es tanto hacer un buen trabajo sino que yo sienta y vea que mi cliente esté satisfecho y contento con lo que yo he hecho. Mi éxito no es que yo esté contento, sino el resultado que tenga sobre el cliente. Yo puedo hacer un excelente trabajo pero si mi cliente no está satisfecho no tiene valor ese trabajo. Entonces, la medición del éxito del servicio no se puede hacer a nivel de cómo hice yo mi trabajo sino cómo este es percibido.

2. Podría señalar algunos elementos o características básicas que compongan la cultura de servicio

Con la cultura de servicio lo que se hace primero es inculcarle lo que comenté anteriormente a nuestros empleados y para mí el verdadero trabajo es lo que siente el cliente en la calle, no que uno sienta como lo hizo. Y lo más importante también es hacerle sentir al empleado que su trabajo es un trabajo digno. Esos son los puntos clave para uno inculcarle... En lo que se refiere a la cultura existe una educación y una vocación al servicio. La vocación no todos la tenemos, pero si hay una cultura de servicio se pueden enseñar ciertas cosas y de hecho hay experiencias interesantes enseñando servicio tal es el caso de Puerto Rico que es una isla que vive del turismo y si no hay una cultura de servicio básicamente el turismo no prospera. Y una vez comentando con el gerente de una empresa importante, yo le decía que en Venezuela no hay cultura de servicio y que no íbamos a llegar a desarrollar el turismo en Venezuela por esta razón. Y él me comentaba que en Puerto Rico al comienzo fue igual. Simplemente se hicieron escuelas, se invirtió mucho esfuerzo, tiempo y dinero en enseñar una cultura de servicio. Y ha funcionado en cuanto a que Puerto Rico hoy en día uno va y se siente bien atendido. Como siempre hay lugares mejores que otros pero igual esto demuestra que sí se puede aprender, claro está que no de un día para otro. En un país como Venezuela que básicamente... son los servicios si no hacemos algo al respecto cada día nos va a costar más prestar los servicios y no va a haber satisfacción desde el punto de vista de los usuarios de esos servicios.

3. ¿Cómo desarrolla este concepto Cotécnica?

Hay etapas. Hay períodos en los que funciona y otros en los que no. Ahora estamos en un momento un poco complicado. Nuestro mayor problema son los sindicatos que están politizados. Cuando los sindicatos se meten en la política, y este es un momento típico, los empleados no escuchan. En plan es otro, es hacer las cosas a medias, no pensar en ellos, sino que están dirigidos por alguien que tiene motivaciones diferentes y desgraciadamente se dejan llevar. Esos momentos son terribles porque se retrocede

en cuanto al servicio. Desgraciadamente se olvida muy fácil y pierdes el trabajo hecho. Pero son altos y bajos que tienes dentro de una empresa, momentos de éxitos y momentos de frustraciones.

4. ¿Cuáles son las necesidades de los clientes de Cotécnica? ¿Cómo satisfacen estas necesidades?

Lo primero es lo visual: si la calle esta limpia o no. El problema de la basura no es un problema de recoger la basura, este es solo un aspecto de la limpieza de la ciudad. También tiene que ver la limpieza de las calles, de las aceras, la poda de árboles, grafitos, paredes, terrenos baldíos. Todo parte de la limpieza de una ciudad. Parte también de la calidad de la empresa es que se respete el horario de recolección.

También existe un horario y en la medida en que respete este horario...

Parte de lo que pasa en la acera en frente de mi casa también es problema mío y esto ha sido uno de los cambios, involucrar a las personas también de su casa par afuera. Y sentir que las cosas pueden ser mejor y una vez que pruebas algo bueno quieres que eso continúe, han aprendido a vivir bien. Y eso es parte de la calidad de servicio. La promesa de servicio. En el libertador se ha perdido Todo esto hace que con el tiempo el trabajador valore el trabajo que hace y es parte de la recompensa que se recibe por la buena prestación de un servicio. Más allá de la monetaria. Cada cosa que nosotros hagamos para mejorar nuestro servicio estamos mejorando la calidad de vida y culturizando y educando a nuestra gente.

5. Experiencia en el ámbito internacional. Combinación de la experiencia internacional con la local.

Cotécnica es totalmente venezolana, mi padre comenzó en los años 50 con la recolección de basura y limpieza y se involucró en el negocio. En los 80 cuando en Caracas se hizo una licitación para privatizar la industria de aseo urbano, en esa época el IMAU era la empresa que prestaba ese servicio, y 4 empresas fueron escogidas y la única venezolana fue Cotécnica. Del 87 al 98 estuvimos asociados con una empresa norteamericana pero no funcionó.

Esta es una empresa manejada por nuestra familia, mis hermanos y yo. Y hace un año decidimos asociarnos. Es una empresa prestadora de servicio y la tecnología la compramos de acuerdo a nuestras necesidades. Nosotros estábamos hasta diciembre día a día en la empresa pero este año le dimos la responsabilidad completa a esta empresa porque no logramos congeniar con las nuevas autoridades que están manejando este negocio en el Libertador, que era el negocio más grande de nosotros y el relleno de la bonanza que esta manejado por la Alcaldía Mayor.

Los franceses me parecen que son los más equilibrados.

6. ¿Cuáles considera usted que son las potencialidades de Cotécnica?
7. ¿Cuáles han sido o son los obstáculos o dificultades que han tenido implantando la cultura de servicio?

Eso se debe a que hay una influencia externa de retrocesos socioeconómicos y sociopolíticos que estamos viviendo. Nosotros lo hemos notado y verdaderamente la tragedia que estamos viviendo hoy día se manifiesta sobre todo en la marginalización de nuestra gente. Cada día se vuelven más marginales y eso es terrible porque habíamos avanzado en eso, sobre todo en el Libertador. Y eso va a tomar tiempo otra vez recuperarlo.

8. ¿Cuáles han sido los mayores desafíos con el personal de Cotécnica?

Lo primero que hicimos con los barrenderos fue tratar de hacerles entender que es un trabajo digno y que hacen un beneficio importante. De las primeras cosas, aunque son poco notorias, es en los uniformes de obreros, ninguno de ellos tiene la camisa afuera. Y les decíamos, “Usted se quiere ver bien, Usted es la imagen de la empresa”. Pues esto nos permitía ir entrando en la cultura de la empresa. En muchos casos son trabajadores del Municipio Libertador y se ha ido marginalizando la empresa, lo cual de alguna forma nos ha hecho retroceder en cuanto a cultura de servicio.

La inducción es lo más importante y siempre explicarles por que se tienen que hacer las cosas de una manera o de otra.

9. ¿Cómo potencian internamente el rendimiento de sus empleados? Beneficios para el empleado, bonos, ascensos.

Luego de estos talleres tiene que venir un proceso de recompensa y de apreciación. Aquí en Chacao sobretodo se han hecho premios y anualmente se otorga uno para el mejor barrendero. Porque los vecinos lo sienten y cuando los vecinos están contentos, ellos se expresan en favor de la gente. Y tienen su recompensa también monetaria. Todo tiene sus pros y sus contras. A veces se pierde de vista esto porque los vecinos se toman al barrendero para cuidarle la casa o limpiarle el jardín. Ya donde llega el abuso y la viveza de los propietarios pero que tampoco uno puede generalizar. Pero de todas formas es la misma comunidad quien también se encarga de hacer sentir bien a los obreros y dignifican su trabajo y lo valoran. Todo esto hace que con el tiempo el trabajador valore el trabajo que hace y es parte de la recompensa que se recibe por la buena prestación de un servicio. Más allá de la monetaria.

10. ¿Cómo han desarrollado las estrategias comunicacionales internas y externas para desarrollar el trabajo?

Se empieza con una inducción al personal incluso al barrendero, para enseñarlo a barrer. Esto es algo que no todo el mundo sabe hacer, para barrer una calle hay que saberlo hacer (como tomar la escoba para que salga bien el trabajo, para que se canse menos, para que limpie mejor. Cómo utilizar las bolsas, como ponerlas en la calle, etc.). Su trabajo hay que conocerlo porque no cualquiera lo puede hacer. Y en todo esto hay que insistir y repetírselo.

La clave es que la Alcaldía, la empresa y los vecinos sean un equipo. Trabajamos muy de cerca con las asociaciones de vecinos, porque es el verdadero contacto.

11. ¿Cómo se manejan o cuáles son los medios adecuados para canalizar las propuestas o quejas de la comunidad?

Lo que se está tratando de hacer es que se dirijan a la Alcaldía. Que esta sea quien canalice todos los reclamos. Hay un instituto que se llama el IPCA (Instituto de Protección Civil y Ambiental).

## **II. Entrevista con Cruz Manuel Garrido. Gerente de RRHH de Cotécnica.**

### **1. ¿Qué es para usted la cultura de servicio?**

Una cultura de servicio se basa fundamentalmente en una parte la actitud, verdad, que puede tener un trabajador que presta un servicio bien sea de una empresa privada o una empresa pública, que es sustentada en lo que es la misión que la empresa pudiese tener.

### **2. Podría señalar algunos elementos o características básicas que compongan la cultura de servicio**

Cuando hablamos de una cultura de servicio tiene mucho que ver el cliente... y bueno todo lo que se refiere a actitud la misma cultura de la empresa, la reproducción de la visión misma de la empresa y de los valores que tiene la empresa que inculque a sus trabajadores para el desempeño de cada una de sus actividades. Pero definitivamente todo esto tiene una orientación directa con el cliente, a nivel de expectativas, a nivel de calidad el cliente define como quiere, cuando lo quiere, donde lo quiere y sencillamente en una empresa de servicio hay que estar dispuesto siempre a satisfacer en un alto grado la expectativas desde el punto de vista de lo que es el servicio.

### **3. ¿Cómo desarrolla este concepto Cotécnica?**

La cultura de servicio la empresa lo desarrolla desde el momento en que el trabajador ingresa. La empresa comienza el proceso de ingreso del trabajador a nivel de una fase de inducción en las cuales el trabajador comienza a conocer su empresa, se le deja muy claro para quién trabajamos, en este caso nuestro cliente primario que es la alcaldía, porque quien contrata los servicios de recolección barrido y posición final de aseo y el usuario es el que todos los días recibe el servicio nuestro. Aquí tenemos si se quiere dos clientes: un cliente de contratante y un cliente que recibe el servicio, que en este caso es el residente del municipio. Una vez que el trabajador esta claro sobre esto recibe toda la inducción de lo que es toda la parte de seguridad e higiene y ambiente, porque una de las cuestiones que nosotros siempre le inculcamos al trabajador es que nosotros somos una empresa preservadora del ambiente y por lo tanto todo lo que vaya orientado en su gestión a mantener ese equilibrio es su responsabilidad mantenerlo. Entonces es parte de lo que la empresa hace, tenemos cuestiones de seguimiento permanente, una supervisión permanente sobre la actividad que ellos realizan, tenemos una evaluación también permanente del IPCA que es un instituto que tiene la alcaldía exclusivamente para monitorear todo el servicio. En este caso todo lo que tenga que ver con el ambiente y también tenemos todas las regulaciones establecidas por el Estado para empresas como la nuestra.

### **4. ¿Cuáles son las necesidades de los clientes de Cotécnica? ¿Cómo satisfacen estas necesidades?**

El cliente primario nuestro es la alcaldía con ellos establecemos un contrato, de hecho se suscribe un contrato cuya vigencia es por 10 años, algunos lo llaman una concesión, en el cual se especifican cuáles son los criterios que debe tener ese contrato y que debe tener el servicio que vamos a prestar. Allí se establece frecuencia, horarios, niveles de calidad, en pocas palabras cuál es la responsabilidad que se nos asigna por la alcaldía para prestar nuestro servicio. Cuando nos vamos entonces al

usuario, el usuario pues es quien está más directamente relacionado con nosotros, es el residente el que convive con nuestros recolectores, con nuestros barredores y uno de los objetivos o de las premisas que siempre se fijan los usuarios, en este caso pueden ser los condominios o casa de residencia, es sencillamente que el servicio sea oportuno y esto al final tiene que ver mucho con seguridad porque la gente saca su pipotes verdad, que son pipotes que están predeterminados, son pipotes normatizados y la empresa los entrega producto de la misma concesión y que en la medida que la empresa presta el servicio en términos de oportunidad en el momento en que la recolección está preestablecida para cada uno de los sectores del municipio sencillamente la gente pueda sacar y meter su pipote en el momento oportuno. De igual manera, lo que es el barrido pues la gente pide que el barrido se haga con la frecuencia que está establecida en algunas zonas es diario en otras es interdiario, igualmente lo que es la recolección de los desechos de las papeleras que están en los pedestales que están en los postes, tenemos un servicio exclusivo para eso, tenemos las papeleras de desechos caninos donde la gente deposita los desechos caninos, y bueno que este servicio tenga la regularidad y la permanencia pues que el usuario en el municipio te exige. Igualmente exigen que se cumplan en las horas y en los días que están preestablecidos.

#### 5. Experiencia en el ámbito internacional. Combinación de la experiencia internacional con la local.

Cotécnica es una empresa con capital mixto, un 60% de capital extranjero: compuesto por dos empresas europeas una es FCC que es una empresa que se llama Fomento de Contrato y Construcciones, española, con mucha experiencia en lo que es contratos de este tipo y también lo que es mantenimiento y tratamiento de aguas. El otro grupo que es el grupo Beolia que es el otro socio extranjero, francés, se dedica a lo que es el tratamiento o mejora de las condiciones del medio ambiente a través de desarrollo de tecnologías, administración de acueductos, diseño de tecnología para recolección de desechos, manejo de desechos industriales, su especialidad fundamentalmente es el negocio de la basura y disposición de desechos y administración de sistemas de acueductos. Estos dos socios constituyen Proactiva. El 40% lo constituye el capital venezolano que es del grupo Salas. Funcionamos de esta forma tenemos un soporte tecnológico, uno de experiencias basadas en tecnología por parte del negocio extranjero y la participación venezolana que tiene mas de 20 años de experiencia en el manejo de este tipo de actividades. Los mayores aportes: tecnología y experiencia, ya que en el país hay muy poca producción de esto. Desde los camiones de recolección, las moto-barredoras, todo esto es extranjero. Por su experiencia nos han facilitado la tecnología de punta sobre este tipo de cosas.

Estamos ahora en ese proceso si se quiere lo que es la cultura de esta empresa que es Proactiva con la cultura de la empresa venezolana. La experiencia es buena porque a nivel de toda Europa todas las empresas de servicio deben cumplir con las normas internacionales de calidad y particularmente en el caso nuestro estamos ahora entrando en el proceso de certificación, en la documentación para obtener una certificación de ISO, con la intención de poder garantizar altos niveles de calidad en el servicio que se ofrece. En pocas palabras uno de los aportes importantes es este pues, sencillamente tratar de imponer por la vía de consenso y del compromiso de los

trabajadores y de la empresa, estas prácticas que internacionalmente son conocidas como prácticas. En cuanto al manejo administrativo ellos tienen una experiencia en manejo financiero y administrativo en empresas de este tipo, tanto pues que esa experiencia se transmite de ellos hacia nosotros. Es importante también que el participar en empresas de este tipo también tienes contacto con otras empresas en todas partes del mundo, por lo menos en Latinoamérica hay 6 países, que tienen este tipo de servicios y donde nos alimentamos unos con otros de las experiencias y las necesidades que podamos tener. Eso es un gran aporte.

6. ¿Cuáles considera usted que son las potencialidades de Cotécnica?

Yo creo que una de las potencialidades que tenemos es que contamos con un socio extranjero importante con experiencia en este tipo de servicio. Dos, yo creo que estamos en un municipio en donde las posibilidades de hacer un trabajo excelente es bastante grande, sobretodo en un municipio concentrado donde las condiciones de seguridad pues le permiten al trabajador nuestro ejecutar el trabajo sin el menor riesgo. Tenemos un contrato por 10 años que es lo que te permite hacer adecuaciones desde el punto de vista tecnológico y bueno las oportunidades yo creo que son grandes en la medida en que todos estemos en la disposición de mejorar día a día el servicio que prestamos. La empresa ha venido incorporando tecnología y esta próxima semana salen a la calle unos camiones nuevos, camiones con tecnología de punta con relación a lo que es recolección y bueno es la incorporación permanente de tecnología para facilitar el sistema a nivel del municipio Chacao.

7. ¿Cuáles han sido o son los obstáculos o dificultades que han tenido implantando la cultura de servicio?

Yo creo que uno de los mayores obstáculos o dificultades que tenemos es la cultura del venezolano en relación a lo que es la disposición de desechos. Lamentablemente, a veces es por cuestión de disciplina, los horarios son incumplidos, no hay un orden con relación con como deben disponer sus desechos. Otra de las cosas es la permanente solicitud y pagos extras a los obreros para que te metan en un camión un desecho que no es regularmente permitido, por ponerte un ejemplo a veces en una casa que le digan al trabajador: mira te doy estos 30 mil bolívares para que te encargues de estos desechos de una construcción. Y ese tipo de situación es la que perjudica en términos generales, no solamente a esa comunidad sino a todas las comunidades porque la disposición y el mal uso de estas unidades produce deterioro de ellas y por consecuencia al estar averiada una unidad, esta no solo presta servicio en una calle, en la mañana presta servicio en un sector y en la tarde en otro o en la noche, todo depende de los turnos que tenga. Al paralizarse una unidad por este tipo de fallas sencillamente estamos generando una crisis en el municipio, porque tenemos que comenzar a hacer reajustes en el uso de las unidades. Creo que una de las cosas es eso uno es la cultura de la comunidad de cómo disponer la basura, 2. la frecuente solicitud de botar desechos distintos y 3. El factor cultural del trabajador nuestro, en el país no hay una cultura de servicio, la gente no está acostumbrada, ni se genera esa conciencia de que estamos en una empresa que definitivamente su objetivo es servir a una comunidad.

8. ¿Cuáles han sido los mayores desafíos con el personal de Cotécnica?

9. ¿Cómo potencian internamente el rendimiento de sus empleados? Beneficios para el empleado, bonos, ascensos. ¿Cómo se estructura el crecimiento de empleado dentro de la empresa? Beneficios

Hay diferentes mecanismos de incentivo. Uno ellos tienen la conexión con la comunidad que supera cualquier tipo de beneficios establecido en las leyes. Segundo, ellos tienen unas jornadas que establecen ya en función a sus esfuerzos, las jornadas de ellos nunca llegan a las 8 horas, reciben bonificaciones especiales por calidad y cuidado de los equipos que se les asignan. Adicionalmente pues participan de una serie de actividades para ellos y sus grupos familiares, en las ocasiones en que la misma dinámica lo permita. Hay beneficios dirigidos a sus hijos en caso de lo que es útiles escolares, todo lo que tiene que ver con juguetes en diciembre. Se busca que ellos se integren pues a la dinámica de la misma empresa. Tienen formación hay entrenamiento de la gente, sencillamente yo creo que como trabajadores pueden recibir un trato que les permita a ellos también saber que son parte de esta comunidad y de esta empresa.

10. ¿Cómo han desarrollado las estrategias comunicacionales internas y externas para desempeñar el trabajo?

La comunicación con los trabajadores es permanente existen dos vías de comunicación, la empresa genera comunicaciones permanentes y por ser un contrato pequeño la comunicación es hasta directa, tenemos una limitante también a nivel de los trabajadores, no todos tienen habilidades o facilidades para la lectura, son gente de muy bajos niveles educativos por lo tanto a veces la relación directa produce resultados mucho más efectivos. Ellos reciben también información a través de los sindicatos, de su sindicato y con las comunidades externas nosotros tenemos que en estos momentos pues no tenemos la persona, una organización que se llama Participación Ciudadana, que es una organización de la empresa que se encarga de mantener un contacto permanente y directo con el municipio a través de las asociaciones de vecinos, coordinación de actividades, reciclaje en las escuelas, generación de ingresos a las escuelas o a alguna fundación a través del reciclaje de productos, ese tipo de cosas. Y a través de charlas en los colegios, liceos, visitas guiadas y talleres de reciclaje que se dictan a nivel de los escolares del municipio. También hay una relación muy estrecha y directa con la alcaldía, es permanente y diaria, justo pues por la supervisión del contrato.

Línea de comunicación corporativa

Hay una imagen que se le impone a las unidades y la imagen pues es sencillamente la imagen de la alcaldía o del municipio, Chacao. Los colores están predefinidos en el contrato, la empresa no puede colocar los colores que quiera sino que tiene que tener armonía con la identificación del mismo municipio. Por eso el rotulado de los camiones, los uniformes de los obreros y de los empleados están identificados con el mismo logo del municipio, independientemente que sea Cotécnica-Chacao los colores están predeterminados en el contrato. Claro los colores tienen mucho que ver con cuestiones de seguridad, tienen que ver con que usan camisas naranjas fluorescentes, pantalones con bandas reflectivas porque como realizan trabajos en exteriores tienen que tener un uniforme visible.

Publicidad de la empresa

Fíjate que quizás la inversión que se debiera hacer pudiera ser mayor, pero a nivel publicitario yo creo que la mejor publicidad para nosotros es el servicio. Nuestro interés es que, por eso te decía al trabajador se le dan bonos porque cuida sus unidades, las unidades limpias, sus uniformes bien llevados, un servicio bien prestado, esa sería la mejor publicidad para nosotros. Decir en la televisión o tener una valla externa al municipio es como decimos que somos bueno pero a lo mejor no somos tan buenos, entonces la mejor publicidad es nuestra gente. Estamos en un municipio cerrado, no tenemos ninguna actividad fuera de este municipio así que cualquier actividad, cualquier publicidad se vuelca internamente.

11. ¿Cómo se distribuyen las funciones con respecto a la Alcaldía de Chacao?

12. ¿Cómo manejan la línea de comunicación entre la Alcaldía y Cotécnica?

13. ¿Cómo se manejan o cuáles son los medios adecuados para canalizar las propuestas o quejas de la comunidad?

Hay diferentes vías: tú tienes la página web de la alcaldía (contacto con la comunidad) y donde los residentes pueden plantear de manera escrita e indirecta a la dirección de concesiones de la alcaldía los reclamos con relación a este servicio o los servicios que presta la empresa. Eso la alcaldía inmediatamente lo remite, nosotros también podemos entrar a la página y revisarla desde allí. A cada una de esos reclamos se le da respuesta y a la alcaldía hay que enterarla de la respuesta que dimos y entonces la alcaldía le hace seguimiento a la solicitud que haga cualquier residente en relación con lo que es el servicio. Esa es una vía. La otra vía es directa, con Cotécnica, cada ruta tiene un supervisor, el supervisor es responsable de mantener contacto permanente de recibir los reclamos o las críticas que pueda haber con relación al servicio asociado a su sector. Tenemos también unas líneas telefónicas y constantemente recibimos llamadas de algún servicio insatisfecho que el servicio no pasó, no recogieron, de que no han llegado. En ocasiones hasta de emergencia misma has incurrido en demoras en el servicio y se le da explicaciones al usuario incluso horas y días para ir a resolver su problema. Pero la relación es permanente, hay muchas vías, diferentes vías.

¿Los clientes conocen esas vías?

El cliente normalmente las conoce pero de hecho participamos en un comité del municipio que es un comité asociado a cuestiones de tipo ambiental. Nosotros participamos a través del gerente de ese contrato. Hay un representante de cada asociación de vecinos, representantes de la alcaldía y representantes de la empresa en este caso. Son los que se reúnen y analizan los problemas vinculados con el servicio y allí se van canalizando también las respuestas, con una organización a través de las asociaciones de vecinos, el contacto permanente es con ellos.

### **III. Entrevista con Rafael Schwartz. Gerente de Operaciones de Cotécnica**

#### 1. ¿Qué es para usted la cultura de servicio?

Servicio es algo que demanda un usuario. Todo usuario que demanda un servicio quiere que lo sirvan de la mejor manera posible para tener una satisfacción. Si el usuario además paga por ese servicio, porque hay servicios gratuitos y servicios no gratuitos, tiene aún mayor derecho a exigir que su servicio le sea prestado adecuadamente. Eso es visto desde el lado del usuario. Visto del lado del prestador de servicio, este asume cuando se compromete con una comunidad en prestar un servicio y que lo va a hacer a tiempo, eficientemente, adecuadamente, cumpliendo todas las normativas legales, ambientales, municipales, que pudiera haber al respecto, respetando normas contractuales y de alguna forma buscando siempre satisfacer en mayor medida al cliente. En esto de prestar servicio hay servicios que dependen de que el cliente se sienta satisfecho para que vuelva a usarlo, vamos a llamarlo restaurante (yo no vuelvo a un restaurante donde me sirvieron mal o me atendieron mal, porque tengo la alternativa de buscar otra opción). En el caso del servicio público como el de aseo urbano, donde lamentablemente le viene impuesto por la alcaldía en una contratación exclusiva, el usuario no tiene la posibilidad de decir no me gusta este prestador mándame otro, porque ahí imperan unas cuestiones de criterio económico donde no permiten esa diversidad. Lamentablemente, hay que asegurar los mecanismos de supervisión y control que permitan en un momento dado medir del lado del usuario su satisfacción, que quien es la autoridad en este caso una alcaldía que aunque contrate el servicio de una empresa privada no pierde su deber que le establece la ley de que ella es la que está por ley obligada a prestar el servicio ya que el municipio al final siempre es el responsable, y que la empresa lo preste adecuadamente. Todo esto dentro del marco de todos queremos tener una mejor calidad de vida y definitivamente un servicio público es algo que al final, incide muchísimo en tu calidad de vida. Tener agua, teléfono, policía, correo, aseo urbano sí definitivamente incide en tu calidad de vida.

#### 2. Podría señalar algunos elementos o características básicas que compongan la cultura de servicio

Un servicio tiene que ser prestado eficientemente, adecuadamente, al menor costo posible, atendiendo siempre las necesidades del usuario, debe ser dinámico porque la ciudad de alguna forma es dinámica, las cosas cambian, tiene que ser adaptable a las nuevas situaciones, tiene que adaptarse rápidamente a las nuevas situaciones y debe permitir que todo el mundo esté satisfecho tanto la alcaldía que puede ser la autoridad que lo controla como el usuario final.

#### 3. ¿Cómo desarrolla este concepto Cotécnica?

Nosotros tenemos un contrato, aquí está claramente definido el alcance de los servicios. Definitivamente, quien el algún momento pudiera calificar si ese servicio es prestado adecuadamente o no es el usuario. Al usuario, un caso particular del Municipio Chacao, se le han dotado de varios mecanismos a través de los cuales en un momento dado hacer llegar su satisfacción o insatisfacción, que son o un teléfono de comunicación directa con nosotros u oficina de atención al ciudadano que tiene la

alcaldía 0800-CHACAO1, donde hay toda una red de información que le permite al municipio atender cualquier tipo de solicitud o necesidad que tenga el usuario, que puede ser desde talar un árbol hasta que tuvo un problema con la policía o el servicio de aseo urbano tiene un problema o quiere un contenedor, eso no es un reclamo es una solicitud. Existen todos los mecanismos para hacer que de alguna forma la inquietud o necesidad del usuario sea satisfecha. El contrato establece, para la alcaldía, sanciones en el caso de incumplimiento. Si la empresa que debe prestar el servicio no lo presta están establecidas las sanciones. Entonces mi cultura a lo mejor va por el lado coercitivo. Yo tengo unas responsabilidades que están establecidas en el contrato, unos alcances definidos y se supone que uno a quien contrata le hace claramente ver mira tú tienes que hacer esto, lo tienes que hacer de esta manera, esta es tu responsabilidad, estas son las que no debes hacer. En el caso de un incumplimiento, como nosotros trabajamos en la calle, a diferencia de lo que es un salón de clases donde todo el mundo está en salón y la profesora los controla a todos, yo trabajo con todos en la calle y no tengo la posibilidad de verlos a todos todo el tiempo, dependo de esa supervisión de mis supervisores, de la propia comunidad, como usuario, o del alcaldía que tienes su servicio de inspección para controlarnos. En el caso de un incumplimiento pues dependiendo de este hay distintas maneras de hacer llegar la sanción, si es que amerita una sanción o la observación en el caso de que sea algo de solo observar.

#### INTERNAMENTE

Ciertamente que a lo mejor en este momento no estamos en el momento cúlpe de ese tipo de labor, en el sentido de que nosotros hemos tenido nuestros altos y bajos organizacionales y en este momento vamos a decir que estamos en un bajo organizacional. Nosotros en algún momento dado, hemos llegado a dictar talleres de autoestima, en el sentido de que no es fácil ser trabajador de aseo urbano, no es fácil trabajar recogerle la basura a otro. Nosotros hemos hecho en su momento desde talleres de autoestima hasta reuniones con el personal. En este momento estamos haciendo, con una frecuencia de cada tres semanas, reuniones en un salón de reuniones del IPCA, donde hemos reunido a la gente les hemos explicado para dónde vamos, qué queremos, qué esperamos de ellos, cómo lo ve la alcaldía, quién ha estado presente en esas reuniones, y de alguna forma hemos tratado de llevarlos a darles la imagen de servicio que queremos ver. Les hemos dicho básicamente las inconformidades que hasta el propio Alcalde en algún momento dado pudiera tener con ciertas áreas de nuestro servicio con la idea de tratar de corregirlo. A lo mejor no hemos sido lo más eficiente posible, lo que pasa es que en este momento estamos atravesando unos cambios y hasta que no reestructuremos esos cambios totalmente no vamos a poder efectivamente retomar el decirle tu trabajo nuevo es tal, porque estamos cambiando todo el plan de operaciones, y en el próximo mes deberíamos trabajar totalmente distinto. En el momento que tengamos eso totalmente estructurado pues vamos a tener que ir persona por persona “usted antes hacía esto, ahora tiene que hacer esto”.

4. ¿Cuáles son las necesidades de los clientes de Cotécnica? ¿Cómo satisfacen estas necesidades?

La visión de municipio que tiene Chacao es la de Gran Condominio. Y cuando tú vives en un condominio este hecho implica varias cosas: puede ser que tú tengas que pagar gastos que no necesariamente te tocan, pero que te benefician (de la misma forma hay una serie de servicios que se prestan en el municipio que forman parte de la comunidad, que va desde las quebradas, áreas verdes de las entradas del municipio de los distribuidores...). Tú me preguntas por qué yo tengo que pagar eso, pues porque el hecho de que tú estés en un municipio que tenga buenos servicios públicos, seguridad, que luzca bien, le da valor a tú propiedad. Ciertamente, el habitante del municipio quiere todo aquello que le dé una mejor calidad de vida. No solamente es aseo urbano lo que el usuario demanda, son una serie de cosas las que conforman las necesidades del usuario y que en la medida que un municipio se las pueda proveer a la comunidad, esta por un lado se va a sentir más satisfecha pero además el prestigio de la comunidad, vivir en una comunidad que tiene todos los servicios que funcionan da además de satisfacción, prestigio y con este plusvalía y con esta incrementa el valor de la propiedad. Es un juego de ganar ganar todos.

#### INTERNAMENTE

Yo creo que las necesidades básicas de todo ser humano las tiene cualquier empleado de Cotécnica, esas necesidades comienzan por garantizar techo, alimentación, satisfacer tus necesidades básicas, después satisfacer tus necesidades personales de autoestima y definitivamente el poder crecer. Nosotros tenemos casos muy particulares como es el caso de que había una foto de un barredor, en la oficina donde trabajábamos antes, que comenzó así y llegó a ser gerente de recursos humanos. No todo el mundo tiene potencial de crecimiento, no todo el mundo en un momento entiende que no me va a caer del cielo, es una combinación de “yo quiero, tengo que trabajar para superarme, pero también tengo que poner las condiciones para que eso se dé”. Yo creo que mucha gente en su oportunidad ha tenido una oportunidad amplia de desarrollo, hay otras que a lo mejor han sentido que aquí no hay ningún momento de oportunidad. Es un trabajo doble, la empresa te lo da pero tú también lo tienes que buscar. Yo creo que el algún momento con la gente con la que ha habido mayor movilidad es con las recepcionistas, varias personas que entraron aquí en ese cargo, hoy en día ocupan diferentes y más altos cargos dentro de la empresa.

#### 5. Experiencia en el ámbito internacional. Combinación de la experiencia internacional con la local

En el año 97, buscando esa posibilidad de expansión a través de tecnología, buscamos un socio extranjero que tuviera mucho más experiencia que nosotros y nos asociamos. El nombre anterior era Compañía General de Aguas, por el camino se llamó Vivendi y hoy en día se llama Proactiva Medio Ambiente. Dentro de la cadena todo es exactamente lo mismo. Es un socio que tiene 150 años de experiencia en el área de servicio público. Comenzó llevando agua en la ciudad de París, ese transporte de agua llevaba agua pero llegaba vacío, entonces se preguntaron por qué no llevar la basura en carretas jaladas por caballos y de ahí empezó el servicio de aseo urbano. Algo que nadie nunca se imaginó, pero nos buscamos a alguien que lo sabe hacer, que lo está haciendo en muchos países del mundo donde definitivamente la solución de El Cairo, se puede parecer conceptualmente a la de Venezuela, pero el Cairo es El Cairo y Venezuela es Venezuela. Los precios de las cosas son distintas, la cultura de

la gente es diferente, cada cosa tiene su particularidad, y uno lo que trata es de que esa experiencia que hay en otros lados tratarla de multiplicarla aquí. Dentro del grupo se hacen reuniones periódicamente en los distintos países, para ver en cada área cómo se está manejando. Cómo lo hacen, por qué lo hacen. Se pasa por recursos humanos, hay desde iniciativas sociales entendiéndolas como lo que haces con los empleados o lo que haces con la comunidad, hay de técnicas puramente, de relleno sanitario. Eso ha permitido por ejemplo, que hoy en día el grupo tiene unos estándares de relleno sanitario donde para que algo se llame del grupo, tiene que por lo menos cumplir con una serie de características muy particulares y definidas, y si no lo cumple por lo menos hay que llevarla a ese estándar mínimo. Si tienes más, mejor, pero hay cosas mínimas que tienes que cumplir. Adaptadas a cada circunstancia, pero ese estándar es aplicable a cualquier parte del mundo y eso viene producto de esa conjunción de factores que uno trae de las experiencias de otros lados y que te llevan a proponer cosas factibles en cualquier parte.

6. ¿Cuáles considera usted que son las potencialidades de Cotécnica?

Cotécnica se ha caracterizado por ser una empresa que siempre ha innovado tecnológicamente, con orgullo podemos decir que muchas de las cosas que hoy en día se usan en otras de las empresas desde el punto de vista tecnológico, nosotros fuimos los primeros en traerlas. Somos una empresa que busca los mejores equipos y de la mejor calidad para tratar de ofrecer el mejor servicio en un primer momento y entendiendo que aunque haya una inversión inicial mucho más alta, pues a largo plazo eso produce una serie de beneficios. Tratamos de ser adaptables a los cambios tecnológicos en el sentido de que entendemos que lo que era bueno hace tres años no necesariamente sigue siendo bueno pero seguimos en la búsqueda de esas cosas. Estamos metidos en áreas como relleno sanitario, sin lugar a dudas operamos el “único” relleno sanitario del país porque los otros son más vertederos que rellenos sanitarios y de alguna forma tenemos el conocimiento técnico o la experiencia de poder hacerlo en otros lados y si no lo estamos haciendo en estos momentos en otros lados es porque hay razones políticas que no nos lo permiten.

7. ¿Cuáles han sido o son los obstáculos o dificultades que han tenido implantando la cultura de servicio?

La dificultad es trabajar con gente que en un momento dado pudiera ser de la menor calificación del mercado eso es ciertamente una gran limitante. Porque tu trabajo es hostil en una ambiente hostil, es difícil, es duro, es pesado, no quiere decir que no haya trabajos igualmente duros. Uno en un momento dado ha conseguido ciertas mejorías, ahorita tratamos de que todos los camiones sean automáticos, un camión automático para un vehículo que hace muchos arranques y paradas es muchísimo más cómodo para el conductor que un camión sincrónico. Son cosas que hemos innovado buscando mejorar no solo la comodidad del chofer sino también la eficiencia para el mecánico, involucra mucho menos reparaciones. Desde distintas áreas hay muchas cosas que uno puede ir haciendo dentro de ese reto que hay con el personal. Vivimos en un país que tiene inflación, esta hace que no estemos conformes con nada.

8. ¿Cuáles han sido los mayores desafíos con el personal de Cotécnica?

El mayor desafío con el personal de Cotécnica es trabajar con un grupo de personas que humanamente son espectaculares pero que definitivamente dentro del mercado

laboral no son el grupo más calificado del entorno. Cualquier persona prefiere ser portero de la alcaldía o cuidador de baños o ascensorista antes que estar recogiendo la basura a otro. Entonces el grupo de gente que en un momento dado termina haciendo las labores de aseo urbano sin hablar de ejecutivos, estamos hablando de las personas de más bajo nivel, ciertamente son las personas de más bajo nivel y calificación en el mercado. Y cuando hablas de algunos especializados como es un mecánico de camión, si yo tengo la oportunidad de trabajar en un camión de otra compañía yo prefiero trabajar ahí, que estar metido dentro de un camión de basura donde un gusano me puede estar cayendo encima de la cara. Ciertamente, el formar ese tipo de gente y acostumbrarlo a trabajar en unas condiciones totalmente adversas, no es nada agradable. Es un reto tener o captarlos, que se mantengan, enseñarlos adecuadamente y digo adecuadamente en el caso de las personas de más bajo nivel. En algún momento desarrollamos una misión de culturización, por ejemplo de primaria, teníamos gente que no sabían leer ni escribir y firmaban con su huella. Era difícil, porque resultaba difícil transmitirle cosas y en los recibos de pago nosotros mandamos mensajes. Nuestro interés era que esa gente mejorara. Como todo, hubo gente que puso interés y lo aprendió y lo agradeció, y hubo gente que no se preocupó.

9. ¿Cómo potencian internamente el rendimiento de sus empleados? Beneficios para el empleado, bonos, ascensos. ¿Cómo se estructura el crecimiento de empleado dentro de la empresa? Beneficios

La alcaldía selecciona un grupo de mejores barredores y los premia en un acto público, en un auditorio, en donde quien entrega el premio es el propio Leopoldo López. No lo hacemos con la empresa sino a través de la alcaldía porque es más como un reconocimiento público, hemos conseguido que la prensa lo cubra y para el trabajador eso es muy importante. Ese tipo de cosas las hemos logrado en algún momento. Hoy tenemos un sindicato distinto al que tuvimos hace poco. Hubo un cambio sindical recientemente, y ciertamente, en el concepto del contrato colectivo el sindicato tiene una gran responsabilidad como representante de los trabajadores en hacer cierto tipo de cosas que a veces no lo entienden los que están hoy y formalmente no lo han hecho como debe ser. Hay unas cláusulas de contribución al sindicato, como por ejemplo teníamos fiestas de navidad, útiles escolares para los niños y regalos, pero por diferentes problemas que hubo eliminamos esa cláusula y la cambiamos por otro tipo de incentivos. Lo cambiamos por salario. La fiesta de primero de mayo y la de Navidad lo que hicimos fue que lo que la empresa gastaba por ese concepto se lo damos al sindicato para que sea este quien haga la fiesta.

10. ¿Cómo han desarrollado las estrategias comunicacionales internas y externas para desarrollar el trabajo?

La alcaldía maneja muchas cosas y nosotros también. Algunas que nosotros pasamos por la alcaldía porque ellos tienen que estar de acuerdo. Cuando cambiamos los horarios los tenemos que publicar nosotros. En algunos momentos ponemos publicidad en medios de comunicación. Últimamente no lo hemos tanto pero mandamos nuestras notas de prensa y las publicamos en los medios. Si yo no me vendo nadie me va a vender a mí y eso desde el punto de vista comunicacional lo tenemos claro.

En los Valles del Tuy se llevan a cabo visitas a los colegios, entre otras actividades, pero en Caracas no. Porque la Alcaldía de Chacao en un momento dado me dijo por qué no hacemos algo distinto y lo hacemos con alguien en outsourcing y que sea combinado y no se ha concretado. Y ciertamente yo tendré que retomarlo.

La página web nuestra no está al día y la idea es que en la fusión existe una persona que se va a ocupar de eso.

11. ¿Cómo se distribuyen las funciones con respecto a la Alcaldía de Chacao?

12. ¿Cómo manejan la línea de comunicación entre la Alcaldía y Cotécnica?

13. ¿Cómo se manejan o cuáles son los medios adecuados para canalizar las propuestas o quejas de la comunidad?

Desde la óptica de la alcaldía es que como yo soy el responsable del servicio y de alguna forma yo soy el último responsable ante la comunidad, porque si la empresa no sirve el responsable es el Alcalde, la alcaldía quiere estar enterada de todas y cada una de las fallas. Y en la medida en que esté enterada utilizar esas fallas de dos maneras, ¿cuál es el objetivo de una alcaldía cuando subcontrata a una empresa privada, castigar a la empresa o buscar que preste el mejor servicio? Hay alcaldías que por cuestiones de manejo utilizan las quejas y reclamos para fregarlos, no para buscar mejorías. Lo ven con el ánimo de castigar. Ciertamente que cuando la intención es corregir, no hay problema. La Alcaldía de Chacao trabaja con nosotros muy tomados de la mano, porque a ellos lo que le interesa es que el usuario esté contento y no castigarme.

Mejoramiento: se presentará un nuevo plan de mejoramiento de servicio. Ese plan de mejoramiento puede ser en el cómo lo haces desde el punto de vista estratégico-logístico, hasta cómo lo hace cada uno de los empleados o trabajadores. Estamos reestructurando todo nuestro plan operativo y la idea es que de aquí a un mes estemos trabajando totalmente diferente.

#### **IV. Entrevista con Gregorio Abreu. Gerente de Contrato de Cotécnica**

1. ¿Qué es para usted la cultura de servicio?

Servicio es dar un bien a una comunidad, a un público. Entonces para mí una cultura de servicio es siempre dar lo mejor de uno en bien de una comunidad. En un servicio público, en este caso como lo es el de aseo urbano, es ofrecer el mejor servicio. La mejor recolección, el mejor barrido, la mejor limpieza; que una comunidad se sienta satisfecha y goce de salud de bienestar tanto social como económico.

2. Podría señalar algunos elementos o características básicas que compongan la cultura de servicio

En el caso del servicio que presta Cotécnica, una cultura básica sería no ensuciar. Tienes una empresa que te recoge la basura, que te barre las calles, que te limpia, pero tú no deberías ensuciar, deberías colaborar con esa empresa, a pesar de que le pagues para recoger la basura. Yo creo que una característica básica es colaboración, no ensuciar, cumplir con las normas, respetar los horarios, respetar los derechos de los demás, antes de exigir nuestros derechos. Esas serían para mí las características básicas.

3. ¿Cómo desarrolla este concepto Cotécnica?

Haciendo su trabajo de la mejor manera, respetando las normas internas de la empresa que están hechas para cumplir con una comunidad, respetando nosotros mismos los horarios del servicio, que nuestras rutas siempre salgan a la hora, que nuestros barredores cumplan su rutina de trabajo. Estar siempre en contacto con las asociaciones de vecinos para percibir de los cuál es su nivel de satisfacción ante el servicio. Atender siempre las quejas y los reclamos de la mejor manera y buscar corregir en el tiempo y la mejora continua.

4. ¿Cuáles son las necesidades de los clientes de Cotécnica? ¿Cómo satisfacen estas necesidades?

Una necesidad básica del cliente es ver su municipio excelente, limpiecito. Ellos quieren que se cumpla con sus horarios de recolección, de barrido, que el servicio plus se haga al 100%, que lavemos las calles todos los días. Entonces, en función de eso nosotros debemos cumplir con nuestro programa de trabajo, cumplir todos los días. Las necesidades básicas del cliente es ver su municipio perfectamente limpio y que salga a la calle y no vea ni una sola bolsa de barrido, ni de recolección, que no haya papeles en la calle, que las aceras están limpias. Y nosotros tenemos que velar para que esto se cumpla partiendo de nuestro plan operativo previsto y del cual la alcaldía está al tanto, que es nuestro primer cliente.

Responsabilidades con la Alcaldía

El Alcalde o la Alcaldía nos exigen. Ellos tienen nuestro plan operativo. Lo que ellos quieren es que este plan se cumpla. Para poder diseñar ese plan operativo, se llegó a un acuerdo con la Alcaldía y buscando satisfacer todos los niveles de calidad que ellos exigen. Se diseña un plan operativo, se les presenta y ellos luego lo aprueban y nosotros tenemos que cumplir con él. La comunicación que tengamos con la alcaldía, los diferentes organismos que ellos tienen para controlarnos a nosotros como es el IPCA, esa comunicación nos permite corregir la falla que tengamos en ese

cumplimiento del plan operativo. También nos permite revisar el plan operativo y mejorarlo. Nosotros todos los años debemos mejorar ese plan operativo y eso es un estudio en conjunto: alcaldía y Cotécnica. Y con base en ese estudio nosotros proponemos un nuevo plan operativo, la alcaldía lo aprueba y se comienza a aplicar. Esto nos permite mejorar y lo más importante mantener ese feedback alcaldía-Cotécnica. Aparte del usuario. Nosotros tenemos una comunicación con ellos, la alcaldía tiene una página web donde tienen acceso a la alcaldía y envían sus reclamos. Nosotros diariamente los revisamos y les damos respuestas. Eso se analiza y en función de ellos nosotros vemos dónde están las fallas, dónde debemos mejorar y cuando esas faltas son repetitivas y se dan cumpliendo el plan operativo pues uno percibe que hay que cambiar el plan operativo, ya que hay algo que no se está haciendo bien.

5. Experiencia en el ámbito internacional. Combinación de la experiencia internacional con la local

6. ¿Cuáles considera usted que son las potencialidades de Cotécnica?

Nosotros el nivel de ética, de profesionalismo que existe en todo nuestro equipo de trabajo, es algo que no se consigue en cualquier otro lado. Yo creo que lo más valioso aquí, aparte de que tenemos recursos, tenemos una cantidad de unidades, que son cosas materiales tú vas al mercado y las consigues; es la capacidad que tiene nuestro recurso humano en hacer sus labores. Yo creo que eso es algo que aquí en Cotécnica es muy importante, yo he tenido experiencia en otras empresas de aseo urbano y aquí me he encontrado con un excelente equipo de trabajo. Este se preocupa por su empresa y siente a su empresa como es debido, se siente identificado. Eso es lo más valioso que tenemos nosotros y podemos hacer con esto todo lo que nos proponemos.

7. ¿Cuáles han sido o son los obstáculos o dificultades que han tenido implantando la cultura de servicio?

Lo más importante es la comunicación. Con nuestro personal es orientarlos hacia la calidad del servicio que nosotros queremos. Estamos trabajando hacia la ISO9000. Tenemos primero que nada establecer unos procedimientos de trabajo, organizar. Para lograr una cultura de servicio y lograr cumplir con un plan operativo tenemos que organizar el procedimiento del trabajo y que se cumpla a cabalidad y estar siempre vigilantes con un seguimiento continuo a nuestro trabajo a nuestro personal. Ir corrigiendo cualquier actitud que no vaya acorde con los procedimientos que nosotros tenemos. El personal de barrido está disperso por todo el municipio, cada uno tiene una ruta de trabajo, al lado de él no hay continuamente un supervisor que está viendo lo que él hace, este pasa en diferentes momentos del día, pero en la gran mayoría del tiempo está solo y ahí es donde existe el mayor problema. Porque dependiendo de factores que uno no puede controlar como de su estado de ánimo, esto podría afectar el servicio que presta. Puede que no recoja la basura como debe ser o dejó una cesta en la calle. Y toda una comunidad se ve afectada por un trabajador. La organización que nosotros estamos tratando de conseguir, es que un procedimiento de trabajo sea siempre continuo y que un determinado servicio no depende de una sola persona, que esta persona se reemplaza si tiene algún problema y podamos continuar prestando un buen servicio. Estamos también creando unos indicadores

para medir el servicio con auditorias internas, que vamos a hacer con unas personas que están capacitadas para salir a la calle y hacer una auditoria objetiva del servicio que presta cada sector. Esto nos permitirá notar algunos problemas y los iremos corrigiendo en la marcha.

8. ¿Cuáles han sido los mayores desafíos con el personal de Cotécnica?

Nosotros tenemos que explicarles a ellos la importancia de su trabajo. Que es lo que hemos estado haciendo de un tiempo para acá. Que ellos se sientan orgullosos con lo que hacen, que esto es muy importante para la comunidad y que el hecho de que lo hagan bien o mal puede afectar a cierto número de personas. Ellos son la imagen de la empresa en la calle. El caos de los barredores, un solo barredor en una calle que lo veas que en vez de estar vaciando la papelería en la bolsa, lo veas abriendo la tapa viendo a ver si se consigue una lata, tú pasas en frente de ese trabajador y en la franela dice Cotécnica y lo primero que piensas es: “mira lo que hace la gente de Cotécnica”. Por esta razón es importante que todos tengamos una misma directriz, que estemos conscientes de cuál es nuestra misión, qué es lo que queremos y nos sintamos identificados con eso. Que todos los logros que tenga la empresa es el logro de cada uno de los trabajadores de Cotécnica.

9. ¿Cómo potencian internamente el rendimiento de sus empleados? Beneficios para el empleado, bonos, ascensos. ¿Cómo se estructura el crecimiento de empleado dentro de la empresa? Beneficios

Si hay unos mecanismos de ascenso que son: el obrero de barrido puede ascender a obrero de recolección, el chofer de limpieza puede ascender a chofer de recolección. Un buen trabajador nosotros siempre lo tendremos en cuenta para, por ejemplo trabajar los feriados o los domingos, cuando existen jornadas especiales donde ellos cobran un bono, son los primeros que se toman en cuenta. Aparte del otro estímulo que ponemos es hacerle llegar el reconocimiento personalmente de que está haciendo bien su trabajo. Cuando ellos tienen un problema y si es un buen trabajador nosotros le damos una atención especial, igual atendemos a todos los trabajadores independientemente que se porten bien o mal. Es buscar ese compañerismo interno y que ellos sientan que están en una familia y que sientan nuestro apoyo en las buenas y en las malas.

10. ¿Cómo han desarrollado las estrategias comunicacionales internas y externas para desarrollar el trabajo?

Nosotros tenemos que mejorar la parte de comunicación externa. Cotécnica Chacao tiene que tener un departamento de participación ciudadana, eso se manejó hasta diciembre del año pasado (2005). La persona encargada dejó de trabajar y ese departamento se perdió. Nosotros actualmente estamos trabajando en volver a crear ese departamento. Claro su función es visitar a las asociaciones de vecinos, hacer charlas, sondear la opinión de los usuarios y eso nos permite saber cómo vamos. Hay que crearlo y lo vamos a crear.

11. ¿Cómo se distribuyen las funciones con respecto a la Alcaldía de Chacao?

La alcaldía tiene un organismo que es el IPCA, que tiene una estructura, tengo entendido que son como 50 inspectores, una gerente de ambiente, una jefa del equipo, una gerente y una presidenta. Su función es velar y supervisar nuestro trabajo en función de un plan operativo establecido. Que salgan los camiones a la calle cuando

tienen que salir, que los obreros de barrido estén en la calle y barran lo que tienen que barrer; y en función de eso ellos van elaborando unos informes diarios y semanalmente nos hacen llegar todas las deficiencias que ellos notaron. Hoy conversando con la gerente del IPCA para buscar un mecanismo a través del cual nosotros tengamos una comunicación diaria. Para nosotros sería ideal poder manejar toda la información que ellos manejan diariamente. Alexis Santos (Jefe de operaciones) y Luis Rivero (Jefe de control de Planificación). Hay una comunicación diaria. Nosotros le hicimos una propuesta a la alcaldía de mejora del servicio y quieren resultados inmediatos y todavía no se ha logrado lo que ellos quieren, hay mucho trabajo que hacer.

12. ¿Cómo manejan la línea de comunicación entre la Alcaldía y Cotécnica?

13. ¿Cómo se manejan o cuáles son los medios adecuados para canalizar las propuestas o quejas de la comunidad?

Cotécnica no tiene un punto de atención al usuario, nosotros queremos vendérselo a la alcaldía para ver si nos permiten tener un punto pero la alcaldía es muy celosa en su gestión y los entiendo. Ellos quieren estar bien enterados de lo que pasa. Ellos quieren que los reclamos se hagan a través de ellos para ellos estar al tanto de lo que está pasando. La vía es atención al cliente y la página web.

## **V. Entrevista con Juan Luis Rondón. Oficina de Administración y Concesiones de la Alcaldía de Chacao**

1. ¿Desde hace cuánto tiempo trabajan con Cotécnica?

Desde el año 92-92. En el 2003 se venció el contrato y se hizo una prórroga del contrato durante 10 años más.

2. ¿Qué papel desempeña la Alcaldía de Chacao con respecto a la prestación del servicio de aseo urbano?

La Alcaldía de Chacao tiene una relación contractual con Cotécnica, nosotros supervisamos el trabajo pero no intervenimos en su funcionamiento. Cotécnica sí se encarga del mantenimiento de determinadas áreas verdes del municipio como: espacio de la Cota Mil, la principal de Altamira, alrededores del distribuidor de Altamira, entre otras.

3. Usted considera que sus necesidades como primer cliente se han visto satisfechas por Cotécnica

Básicamente no. Existen numerosas deficiencias en el servicio que presta Cotécnica. Un incumplimiento del contrato y dentro de esto un incumplimiento de los horarios de recolección de la basura. Existe una falta de equipos. En los últimos años la población del municipio ha crecido, de una manera que no se había estimado y esto se traduce en que se produzca una mayor cantidad de basura y Cotécnica no se de abasto con los equipos con los que actualmente cuentan. Hay deficiencias en la prestación del servicio Plus. Por otro lado, ellos actualmente tienen problemas con sus trabajadores y esto evidentemente se revierte en el municipio. Hace poco, los trabajadores decidieron implantar el Plan Morrocoy, en donde las actividades se retrasaron en cuanto a la limpieza y recolección de basura, y en otra oportunidad se fueron a huelga.

En estas situaciones la población se quejaba por los altos costos de un mal servicio.

4. ¿Cómo definiría la relación laboral que mantienen con Cotécnica?

La relación que se maneja con Cotécnica es meramente contractual. Como lo establece la Ley Orgánica en las competencias dentro de la alcaldía esta debe encargarse de tener una compañía que preste el servicio de aseo urbano y en este caso Cotécnica es la encargada.

5. ¿Cómo manejan la línea de comunicación entre Cotécnica y la Alcaldía?

La línea de comunicación se maneja con mi homólogo de Cotécnica en cuanto al contrato. Semanalmente nos reunimos y se evalúa el desempeño de la empresa. Cotécnica en estas reuniones ha tomado en cuenta que las necesidades del municipio han cambiado y han elaborado propuestas para contrarrestar esta situación, situación que en teoría se perfila muy positiva.

6. ¿Cómo calificaría usted el trabajo desempeñado por Cotécnica?

Nada bueno.

7. ¿Cuáles han sido los beneficios que le ha traído trabajando con Cotécnica?

Desde el 2003 el servicio ha empeorado. Pero en general contamos con un municipio limpio, con servicios y beneficios que ningún otro ofrece:

- Lograr que cada casa, comercio y/u oficina cuente con un pipote en el cual depositar la basura. Debidamente identificados y si se genera una mayor cantidad de basura el tamaño del pipote es más grande.
- La limpieza de quebradas 2 veces al año ha traído excelentes resultados en las temporadas de lluvia. No se han reportado desbordamientos.

8. ¿Cuáles han sido las mayores dificultades u obstáculos trabajando con Cotécnica?

- La falta de rapidez de respuesta de parte de Cotécnica a las necesidades o incumplimientos.
- La regulación de los precios del servicio de aseo urbano por parte del gobierno nacional. Cuando se congelaron las tarifas de aseo urbano en Venezuela se iniciaron los problemas, yo diría que para todos los prestadores de ese servicio. Tú tienes unos costos, y para ese momento Cotécnica había realizado una inversión en equipos, porque se había prorrogado el contrato. Entonces, la recuperación de la inversión se le hizo cuesta arriba, aparte habían creado un nuevo servicio (Servicio Plus). Todo eso ha traído dificultades a lo largo del tiempo en la deficiencia del servicio, sumado a algunos problemas de logística, gerenciales y de recursos humanos.
- La falta de equipos. Al dañarse un camión o dos o, incluso, hasta tres que nos hemos visto en esta situación, la empresa simplemente lo que ha dicho es no puedo prestar el servicio. Y uno no puede parar ese servicio.
- Demasiados canales de comunicación en Cotécnica.
- Una impresión de mala gerencia de los empleados de Cotécnica.
- Falta de rendimiento de los empleados.

9. ¿Cuál es el canal adecuado para dirigir las propuestas o quejas de la comunidad?

El canal de comunicación de los ciudadanos, en cuanto a quejas o reclamos, aún no está definido. En oportunidades van a la alcaldía o al IPCA o a Cotécnica, pero no existe un canal específico para encaminar esas quejas. Dentro de la alcaldía se ha propuesto que sea Cotécnica quien maneje esa relación.

10. Recomendaciones

- Mejora en la gerencia de operaciones. No parece haber un lineamiento de metas.
- Inversión en la capacitación y entrenamiento de sus empleados.
- Cumplimiento de la promesa de servicio.

## **VI. Entrevista con Samuel González. Dirección de Información y Relaciones Públicas de la Alcaldía de Chacao**

1. ¿Desde hace cuánto tiempo trabajan con Cotécnica?

Cotécnica lleva el contrato incluso antes de esta gestión. Recientemente fue renovado porque en el segundo año de la gestión de López, de hecho a nosotros fue la primera alcaldía que se nos venció el contrato con Cotécnica, tuvimos un problema muy grave porque teníamos que renegociar la condiciones cosa que lógicamente representaba un aumento de tarifa y aunque al año nuestros vecinos tanto de Libertador como de Baruta pasaron por el mismo trance, nosotros fuimos los primeros y además teníamos una medida gubernamental que nos impedía aumentar el cobro del servicio de aseo urbano. Entonces nuestro servicio sigue siendo el más barato de Caracas. Nosotros sacamos unas piezas publicitarias en donde explicábamos que a pesar de hacer un aumento en las tarifas nosotros tenemos el servicio de aseo urbano más barato del área metropolitana.

2. ¿Cuál es el trabajo que desempeña la Alcaldía de Chacao como aliados de Cotécnica? ¿Quién se encarga del mantenimiento de la alcaldía?

Básicamente la relación es contractual y en una segunda instancia, de supervisión. Ellos deben cumplir sus funciones y nosotros velamos porque así sea.

3. Usted considera que sus necesidades como primer cliente se han visto satisfechas por Cotécnica

Sí, efectivamente. Más allá de lo que yo perciba hay unos números que tenemos por delante. Mi percepción es distinta a los números, yo a veces por algunas cosas... Para que tengas una idea, tuvimos una crisis porque se le fueron los frenos a uno de los camiones nuevos y se volvió nada y otro camión de los nuevos tuvo una reparación muy dura y dos camiones menos en el servicio de aseo urbano es mucho. En algunos sitios no se recogió la basura a tiempo. Los temas de la Bonanza, e inclusive también nosotros, Cotécnica llevaba la basura a Libertador y entonces eso no tiene nada que ver con nosotros, pero eso también nos ha causado problemas y como tú estas tan cerca del problema tú podrías pensar que eso tiene una repercusión, pero no es así. Los números de las encuestas nos dicen absolutamente lo contrario, o sea no es un problema, nosotros el número de quejas que recibimos mensualmente de Cotécnica es una cosa ridícula, muy pocas, y la mayoría de ellas no fundamentadas que inmediatamente son contestadas. Mandan un mail diciendo: "mira es que el martes no pasó el camión..." y se les manda una copia de la ruta del camión por GPS y se les dice que sí pasó y a tal hora, para que la gente sepa que efectivamente el servicio se está cumpliendo. Pero la percepción, más allá de lo que, te repito Platón decía que hay que alejarse de los problemas para verlos en perspectiva, más allá de lo que es una visión personal yo creo que el servicio es muy bueno y de hecho se ve en la calle, creo que efectivamente con un poquito más de colaboración por parte de la gente sería mucho mejor. Pero el servicio es muy bueno.

4. ¿Cómo definiría la relación laboral que mantienen con Cotécnica?

A nivel de comunicación nosotros manejamos la comunicación de Cotécnica y no como empresa sino como Cotécnica-Chacao. Todas las piezas publicitarias que salen

hablando del aseo urbano son piezas producidas por nosotros. Nosotros tomamos muy en serio el tema de comunicación. En ese sentido si me preguntas a nivel comunicacional es muy sencillo, nosotros nos sentamos discutimos un momento con el Alcalde y con los directivos de Cotécnica y es lo que sale, es una relación muy unilateral por decirlo así. Laboralmente, nuestra relación es complicada en el sentido de que subcontratar es difícil. Recientemente Cotécnica estuvo al borde de una paralización de sus empleados por problemas internos que nosotros no tenemos nada que ver con eso. Problemas laborales que escapan plenamente a nuestras competencias, nosotros no podemos ofrecerle absolutamente nada a esos trabajadores, nosotros tenemos es un contrato con una empresa y bueno eso nos ponía en jaque al servicio de basura. Nosotros estábamos activando un plan por si pasaba, pero básicamente nuestra relación laboral es además una relación muy supervisora. El IPCA a cargo de la Mayor Ludmila Gómez, es el que se encarga de monitorear diariamente tanto el recorrido de camiones como todos los servicios que se prestan desde, nosotros lavamos las aceras una vez a la semana, obras como la avenida Francisco de Miranda nos dan mucho trabajo no por la obra en sí misma sino por desidia venezolana, no se si tu has podido transitar tienen nos bloqueitos muy pequeños, son de bloques pequeños, eso es una acera inmensa que está dividida en acera blanda y acera dura. La acera blanda es la acera de servicio y la acera dura es por donde la gente camina para justamente separar servicio de lo que es el tránsito. Si tú te quieres sentar en un banco si tú quieres hablar por teléfono, si quieres hacer una llamada de un teléfono público o si quieres simplemente estar a la sombra de algún árbol, entonces te vas a la zona blanda y dejas el tránsito libre. Sacar un chicle es muy costoso en un bloque de esos y es algo extremadamente común no importa que tengas cada 10 o 15 metros una papelera. Con Cotécnica para que tengas una idea las modificaciones que ha tenido que hacer a nivel laboral para nosotros el problema de los perros, de los desechos caninos, es un problema fundamental de hecho eso sale cuando tú le preguntas a la gente cuáles son los problemas dentro de su comunidad y la gente se queja de los mismos vecinos por el problema del desecho canino y es porque Chacao es un municipio muy pequeño, es un municipio en donde efectivamente se camina, cuando tú lo comparas con el Hatillo o lo comparas inclusive con el propio Baruta, en Baruta no se camina. Tú caminas las Mercedes pero tú no caminas Baruta. Chacao lo puedes recorrer caminando y eso hace que el problema de los desechos caninos se convierta efectivamente en un problema. Nosotros tuvimos un campaña inclusive muy exitosa donde presentamos los primeros baños para perros del país que no eran otra que unas papeleras especiales que trajo Cotécnica unas papeleras que la diferencia es que la tapa hace que los olores los contenga, esas papeleras las lavan semanalmente, igual que todas las papeleras del municipio, nosotros renovamos todo el parque de papeleras, la flota de camiones fue totalmente renovada, tenemos unos camiones únicos en el país. Pero bueno básicamente nuestro trabajo es de supervisión. Es estar sobre ellos, garantizando que efectivamente cumplan su parte del contrato. Algo que no es fácil, por eso es que además apelamos a los vecinos porque muchas veces, aunque tenemos sistemas GPS, aunque estamos supervisando hacemos recorridos, vemos dónde están las grúas, dónde están haciendo efectivamente la limpieza de calles; la ayuda vecinal es

fundamental. Y a nivel comunicacional es como te digo de todas las campañas, te voy a preparar un compendio de las últimas campañas incluyendo esa campaña dura que creo que fue la más difícil, cuando nos tocó aumentar el servicio sin aumentarlo. Lo que hicimos fue que como estábamos haciendo un nuevo servicio, es decir, nosotros en la anterior concesión teníamos unos parámetros establecidos y en la renegociación del contrato nosotros incluimos muchos servicios que antes no teníamos se crea Cotécnica Plus y esa fue la explicación. Entonces había un cargo que era Cotécnica Plus, que políticamente se trató de utilizar, pero fue un fraude, y realmente era ese aumento que teníamos que hacer porque si no simplemente no podíamos trabajar con nadie, así de sencillo. Esto pasa hasta en un alquiler de un apartamento cuando se vence tu contrato, te ajustan el monto y ese ajuste inclusive aún hacía que Chacao se estuviese ubicando como el municipio con el aseo urbano más barato de la capital.

5. ¿Cómo manejan la línea de comunicación entre Cotécnica y la Alcaldía?

La misión de la alcaldía es, y nos la tomamos muy en serio, es ser el mejor aliado del ciudadano. Aquí una alcaldía no es otra cosa que una conserjería. Cotécnica simplemente se alinea con esa visión. Ser el mejor aliado del ciudadano significa prestar un buen servicio en muchos aspectos, uno de ellos, primordial además para nosotros, es la basura. Para que tengas una idea, en Chacao no existe el problema de la basura como tal los últimos estudios que hemos hecho de opinión la basura figura entre otros con 0.9 de porcentaje dentro de las encuestas. De hecho el primer problema o cuando le preguntan a la gente cuál es el principal que tiene Chacao el 42% responde ninguno. Que es una cifra extremadamente importante y luego hay muchos problemas asociados con la percepción nacional que es imposible de desligar y la basura no figura para nosotros como un problema. En ese sentido, de hecho buena parte de lo que hacemos, y estamos por lanzar una campaña, es justamente triangular el servicio, la gente no puede ver. Tenemos un triángulo con tres aristas: uno es la alcaldía, una es Cotécnica y la otra son los vecinos. Lo que no se puede concebir es a la alcaldía y Cotécnica en la misma arista del triángulo, nosotros somos quienes supervisan el servicio, que les pagamos por el servicio a través de nuestros contribuyentes. Tenemos una campaña que viene ahorita que justamente exhortamos a los vecinos en convertirse en los supervisores, inclusive les hemos colocado un nombre “supervisores ambientales”. Una campaña muy dura con lo que llamamos guerrilla piezas de calle, algo de volanteo, pero va focalizado en la idea justamente que los vecinos ayuden a supervisar la obras de Cotécnica porque es que es muy complicado fuera de que los vecinos poseen la información de los horarios en los que pasan los camiones, cuántas veces a la semana pasan, cuál es la ruta que tienen, pero si efectivamente no tenemos un órgano supervisorio está complicado. Aunque actualmente le estamos colocando inclusive GPS a todos los camiones para saber dónde están. Pero bueno ellos se alinean con nosotros y no nosotros con ellos.

6. ¿Cómo calificaría usted el trabajo desempeñado por Cotécnica?

7. ¿Cuáles han sido los beneficios que le ha traído trabajando con Cotécnica?

Oye lo que pasa es que esa es una pregunta capciosa porque la única manera de darte una respuesta objetiva es habiendo comparado y yo no sé. Cotécnica estaba, Cotécnica está. El tren de trabajo de esta alcaldía, en general, tiene una línea muy muy fuerte que impide que cualquiera de las direcciones o cualquiera de los

organismos que trabaja con nosotros lo haga de una manera distinta. Nosotros desde las contratistas que tienen que entregar una obra y que hay momento que somos capaces de presionar, nosotros tenemos una obra que decimos que durará un año y en un año inauguramos al menos que tengamos un problema muy grave, lo máximo que nos hemos atrasado en una obra son 6 a 8 meses, pero eso lo aplicamos en todas y cada una de las dependencias, disciplinas y direcciones y otras empresas adscritas a nosotros. Si a nosotros se nos informa de un hueco... existe un problema con la percepción, la gente ve el hueco y la gente dice que no lo han reparado en dos meses pero es que nosotros no somos Dios. Esa llamadita es fundamental. Es como el tema de los bomberos, hay gente que ve que las cosas se están quemando y nadie llama a los bomberos. Pero es que asumen que hay otro que sí llamó a los bomberos y eso no pasa. Eso pasa con muchos servicios, nosotros estamos en capacidad de tapar un hueco en 48 horas con una brigada tapa-huecos, huecos pequeños. Si tenemos un plan de asfaltado y que estamos esperando que llegue el material o tales situación, evidentemente no tiene sentido. Pero nosotros en la mayoría de los casos estamos informados tenemos una brigada especial para eso y se hace rapidísimo. Pero el mismo tren de trabajo de toda la alcaldía yo creo que es difícil compararte, no tengo idea cómo será trabajar con otra gente, no tengo idea de cómo será trabajar con Fospuca. De todas maneras la línea de los negocios de basura es mas o menos la misma. Como ejemplo te pongo Baruta, la gente de Baruta no ha invertido, Fospuca, más que Cotécnica en comunicaciones. Y es la empresa, tú puedes presionar como alcaldía pero no puedes ir más allá. En el mismo contrato se establecen algunas cláusulas vinculadas al tema comunicacional pero no es lo determinante. Se deciden algunas inversiones, que tienes que hacer algunas inversiones anuales pero créeme que no es significativo. Y esa gente que cree que invertir 30 millones en publicidad, tú los ves casi buscando una cuerda para ahorcarse porque pobrecitos no tienen dinero y eso pasa en todas las empresas de basura. El tema de la imagen para ellos no es prioritario. Y eso evidentemente tiene un costo. Afortunadamente, aquí con un buen servicio, con unas campañas muy puntuales positivas que hemos tenido orientadas a apuntalar Cotécnica nos ha ido muy bien. Pero solo por eso y no por una intención, no es que en esas empresas existe una política estratégica que busque un posicionamiento en tal o cual... me imagino que es que tienen un tema muy relacionado con la competitividad, ¿contra quién compito? ¿Por qué posicionarme? Los números de quejas han disminuido, una vez que nosotros renegociamos el contrato con los nuevos equipos la calidad ha disminuido. Te repito para nosotros la basura no representa un problema, que es un problema del área metropolitana, para nosotros no, sin embargo creo que inclusive podríamos con un poquito más de información, por parte de Cotécnica, esas quejas podrían llevarse a la mitad porque la mayoría son por desconocimiento. Hay un tema ahí de inversión.

8. ¿Cuáles han sido las mayores dificultades u obstáculos trabajando con Cotécnica?

En diciembre tienes un aumento terrible de la basura. Además nosotros hemos tenido fuertes ataques políticos que lo que han buscado es... los camiones no los podíamos parar allá en Libertador porque la gente de Libertador tenía problemas, ellos mismos Cotécnica Libertador, y entonces no dejaban salir los camiones de Chacao. Hemos

tenido cualquier cantidad de problemas políticos orientados además a buscar colapsos internos en el municipio y justamente minar uno de lo que son nuestras banderas que es la basura, no una de las grandes banderas, pero el hecho de no ser un problema es suficiente, tú comparativamente lo ves con Caracas.

9. ¿Cuál es el canal adecuado para dirigir las propuestas o quejas de la comunidad?

Las personas se dirigen a las oficinas de Atención al Ciudadano. La oficina de Atención al Ciudadano actúa como receptor de todo lo que son quejas y denuncias de toda la alcaldía y esas quejas son a su vez distribuidas por cada dirección que debe dar una respuesta. El tiempo de respuesta promedio nosotros lo tenemos entre 7 y 10 días. Así que en el 70% de las veces, en 7 días tú ya tienes una respuesta a tu solicitud o a tu queja.

Tú sabes que el mayor problema que enfrentan las comunicaciones estratégicas del siglo XXI, es que las comunicaciones en tiempo de crisis son invaluable. Nadie te pregunta cuánto invertir en un control de daño, absolutamente nadie. Hay que invertir lo que sea. Pero las comunicaciones en tiempos de paz la gente las ve costosas, particularmente Cotécnica ve muy costosas esas comunicaciones. Entonces Cotécnica la inversión, al final el tema de imagen e información al final más gana el que más invierte efectivamente. Eso es una premisa de la comunicación social enfocada hacia lo que es comunicación estratégica, desarrollo de imagen y posicionamiento y Cotécnica si tiene una falla es el problema de la inversión en materia de comunicación. Buena parte de las campañas que se han hecho en Cotécnica, en pro de mejorar nuestro servicio han salido a pulso de nosotros y nosotros si bien para mí como alcaldía es fundamental que mis vecinos tengan una percepción positiva del servicio, recuerda que los hechos dicen más que las palabras, yo tengo unos hechos que me respaldan tengo de vez en cuando algunas campañas orientadas a recordar eso, pero no es mi competencia nosotros no podemos destinar parte de nuestro presupuesto a mejorar la imagen de Cotécnica. Allí lo que existe es una baja inversión. Por eso es que la gente dice “oye es que no estoy suficientemente informado”. De cualquier manera yo soy de la corriente teórica que la sociedad se niega a ser informada, sobre todo en las cosas que te tocan personalmente. Yo te puedo preguntar si vives en edificio cuándo pasa el camión de la basura y tú probablemente no sabes y no te interesa. Tú puedes recordar que los hayas escuchado, tal vez. Pero no sabes a qué hora pasan ni te interesa, eso no está dentro de tus prioridades y si alguien te pregunta tú dirás no lo sé. Los seres humanos nos negamos, nos resistimos a ser informados hay que combinar eso con algunos problemas que tienen. Yo creo que ellos la inversión... por alguna razón no les... y es algo que pasa mundialmente con los negocios de la basura. Esto no es un fenómeno de Cotécnica y de Venezuela solamente. Mundialmente dicen que el negocio de la basura es un negocio muy sucio, y no tiene que ver inclusive con la corrupción sino con el tipo de personal que manejan, con el tipo de problema que enfrentan. Porque, entiende, tú de repente tienes a una persona oye sin ningún tipo de instrucción manejándote un camión que te cuesta 150 mil dólares y te lo puede chocar. Es un negocio muy problemático pero no existe una campaña, no existe una intensión de mejoramiento de informar oportunamente, más allá de las exigencias que le hacen sus

patrones. Me voy a Baruta. Baruta tuvo una campaña de unos tucanes, muy bonita además, pero hasta ahí llegó. Eso fue algo sencillo, nosotros tuvimos con ellos en un momento determinado una cuña que tuvimos en televisión, la que era de unos niños que iban “ajá vamos a contar carros...uno, dos, tres, cuatro, cinco, seis...” Y salió Cotécnica Plus... Y eso ha sido prácticamente pistola en mano, hay que sacarla, hay que sacarla... Entonces hemos llegado a negociaciones la mayoría de las veces, ustedes paguen radio y nosotros nos encargamos del volanteo. Te estoy hablando que para nosotros el volanteo es muy duro, inclusive en los últimos estudios que hicimos cuando le preguntaban a la gente cómo les gustaba que la alcaldía se comunicara con ellos contestaban: “con volantes”. Le gente siempre dice televisión o radio pero nosotros desde 4-5 años que estamos aquí, nosotros creemos en comunicaciones alternativas que son más baratas y son mucho más efectivas cuando tienes un target totalmente definido y si las comunicaciones son efectivas y además le agregas un componente emocional y un componente creativo que es la mayoría de las piezas de nosotros (cuando veas las piezas de nosotros, todas las piezas son totalmente creativas) la gente se conecta contigo y lo lee. Nosotros tenemos la experiencia de que los volantadores, muchas veces van a entregar algo, y tiene que entregarlo al revés, es decir, por muy creativo que es el tiro tienen que entregarlo con el retiro porque si no ven el logo la gente no lo acepta, no baja el vidrio, pasa en este nicho de cuatro paredes que se llama Chacao. Entonces, bueno la falta de inversión eso tiene una factura imposible de evitarlo que es que la gente dice que no me informan lo suficiente y realmente las campañas han sido muy puntuales. Puntuales como por ejemplo Cotécnica Plus, con los nuevos servicios fue puntual, las papeleras para perros fue puntual. Pero no existe una intención de explicar efectivamente por parte de Cotécnica cuál es el servicio. Y te repito lo de nosotros llega hasta si nosotros monitoreamos que hay una falla en el servicio inmediatamente le hacemos frente pero no es nuestro trabajo mantener la imagen de Cotécnica. No tenemos recursos para ello, recursos muy limitados.

Sugerencias.

Creo que deberían invertir en su imagen, creo que la imagen tiene que ver con lo que se invierte. Aquí en Chacao la inversión no es grande, con un target tan reducido. Aquí realmente viven 150 mil personas y tu target son a nivel de Cotécnica 150 mil. No es como nosotros en Chacao, la Alcaldía, transitan 1.5 millones de personas diariamente, 750 mil vehículos el 70% de los vehículos que transitan por Caracas, pasan por Chacao. Nosotros tenemos que darle respuesta a todo el mundo. Aquí están las sedes de todos los bancos. Cuando nos queremos comunicar y decir que no ensucien la Miranda es un target sumamente amplio, mientras que en Cotécnica no. Tu le preguntas a cualquier persona que no vive en Chacao qué tal es el servicio de aseo urbano en Cotécnica y te dicen que espectacular, porque es lo que ven. Pero para Cotécnica es focalizado, la comunicación va a la conserje, inclusive el target es mucho más pequeño porque tú no tienes que llegarle al que vive en el edificio, tú le llegas a la conserje que es la que saca la basura, tú le llegas a un grupo de personas que viven en viviendas unifamiliares, que tan poco es tan alto. Entonces, lo que es la direccionalidad del mensaje en ese sentido es mucho más sencillo simplemente lo que necesitan es un poquito de voluntad y creo que tendrían aún una mejor percepción,

que ya es muy buena sinceramente. Hubo un problema que nosotros tuvimos en diciembre con unos camiones de basura que faltaban y bueno nosotros estábamos terminando un estudio de opinión y yo juraba que las cifras iban a ser una cosa grosera, cuando vi las cifras me quedé sorprendido. Y eso además te dice que tienes un posicionamiento indiscutible. Que es el posicionamiento al final, una garantía de vida, si la gente cree que tú eres bueno, justifican tus errores. Ya están posicionados, se dirán que deben tener algunos problemas, algo pasará pero el servicio es bueno.

## VII. Entrevista con la Mayor Ludmila Gómez Presidenta del IPCA

1. ¿Desde hace cuanto tiempo existen? ¿Trabajando para la alcaldía?

Desde el año 1998 nace como Protección Civil y de Ambiente debido a un decreto gubernamental, trabajando para la Alcaldía de Sucre y Chacao y a partir del 2001 dejó de trabajar con la Alcaldía de Sucre.

2. Por qué se crea, respondiendo a qué necesidades ¿Cuál es la función del IPCA en relación con la concesión que tiene la alcaldía con Cotécnica?

Inicialmente es un órgano que decide añadirse a la labor de la alcaldía y luego se promulga una ley en la cual se estipula que es deber de la alcaldía correr con la carga ambiental del municipio.

3. ¿Cómo calificaría el trabajo que desempeña Cotécnica?

No podría encasillar la labor de Cotécnica dentro de una categoría buena o mala, sencillamente porque existen elementos que no se les pueden imputar directamente a la empresa. Sí puedo decirte que el servicio que prestan no es acorde con el contrato, no lo hacen de una forma adecuada.

4. Han tenido algunas dificultades en la relación laboral con Cotécnica ¿Cuáles han sido los mayores obstáculos en el trabajo de supervisión de Cotécnica?

No hemos tenido ningún problema en nuestra relación laboral. Cotécnica escucha y está consciente de los errores que se cometen.

En cuanto a los obstáculos, considero que existen fallas en las unidades de transporte en cuanto a cantidad y mantenimiento, tienen problemas sindicales y esto se revierte directamente en la prestación del servicio; la falta de un depósito de transferencia, lo cual hace que el traslado de la basura sea muy largo y puedan ocurrir otros inconvenientes como accidentes, tráfico y esto se traduce en un retardo o incluso incumplimiento de los horarios de recolección. El control de cambios en Venezuela ha sido un factor atenuante del mantenimiento de las unidades ya que los repuestos son importados y las mismas unidades también. Y finalmente, fallas en el componente educación y no quiero decir del mismo personal sino falta de una información oportuna y coherente dirigida hacia la población, hacia la concientización de las diferentes actitudes hacia la basura en general.

5. ¿Cómo han resuelto esas dificultades?

Trabajamos diariamente en un proceso de supervisión del trabajo que desempeña Cotécnica y les recordamos cuáles son sus funciones. Básicamente no podemos cambiar detalles que son faltas de la empresa como tal. Resolvemos, sobre la marcha, los inconvenientes que estén en nuestras manos pero el resto queda departe de la empresa.

6. ¿Conoce Usted el término cultura de servicio?

Directamente no. Pero podría establecer una analogía. Nosotros en el IPCA trabajamos diariamente sobre la base de la cultura de riesgo, cómo enseñarle y darle a la población herramientas y concientizarlos acerca de la prevención de riesgos y es difícil hacerles entender la importancia de la prevención.

7. ¿Considera que en términos generales la empresa desarrolla este ideal?

No.

8. ¿Qué recomendaciones propondría usted para el mejoramiento del servicio?
- Revisar la capacidad operativa
  - Actualizar la realidad de la generación de desechos sólidos. La realidad en el municipio ha cambiado considerablemente desde el 2002, el municipio ha crecido considerablemente y de la misma manera ha crecido la cantidad de desperdicios que se producen diariamente.
  - Desarrollar estrategias de comunicación para el manejo de desechos sólidos, dirigidas a los diferentes públicos que manejan.
  - Ajustar las tarifas de acuerdo a los volúmenes y tipo de actividad sin desechar las bases sobre las cuales han establecido las tarifas actuales.
9. ¿Qué piensa Usted que son o deberían ser las cualidades de una empresa de recolección de basura?
- Principalmente que sepan del negocio y que entiendan su actividad como un negocio.
  - Ser honestos con los usuarios en cuanto a su capacidad operativa.
  - Mezclar la visión de negocios con la de calidad de vida.
  - Saber incorporar a la comunidad como ganancia, en la medida en que ellos conozcan cómo se ven beneficiados el trabajo en conjunto será más fructífero.
  -

10. ¿Cómo piensa que estas cualidades pueden ser desarrolladas?

A través de una elaboración de un plan de gestión. Estableciendo una serie de indicadores que les permita tener un mayor control en el corto plazo y que les sirva para evaluar resultados anualmente y permitir mejorarlos en el camino y por supuesto mejorarlos.

## VIII. Entrevista con Xavier Biain. Presidente de Asoaldo

### 1. ¿Cómo calificaría el desempeño de Cotécnica?

El desempeño de Cotécnica me parece bueno. Porque debido al alto paso de transeúntes que hay en el municipio veo que Cotécnica hace un buen trabajo. Ahora, con respecto a los vecinos de las urbanizaciones hay como cierto retraso en la recolección de los camiones, hay varias quejas que normalmente en todas las urbanizaciones son las mismas con respecto al barrido, la recolección de la basura, los horarios pues. Estas no son constantes pero yo creo que con una campaña que puede ser de Cotécnica, creo que va a haber bastante mejora de aquí en adelante porque nosotros nos estamos reuniendo una vez a la semana, lo miércoles, todas las asociaciones de vecinos con Cotécnica y el IPCA, que es el ente que supervisa Cotécnica. Entonces creo que nosotros vamos a mejorar bastante.

### 2. ¿Cuáles considera usted que son las necesidades básicas que debe cumplir la empresa con respecto a la recolección de basura y limpieza del municipio?

Tienen que respetar el contrato que ellos tienen con la alcaldía. Que son los horarios de recolección, barrido, la limpieza de las calles y aceras, y eso es el Cotécnica Plus como le dicen ellos. No solamente es recoger la basura sino podar los árboles, cachivaches (que lo ponen todos los sábados que el concejal Nelson Yáñez los está poniendo), el mantenimiento de los jardines, el desecho de los perros y los desechos de los hospitales. Que mucha gente cree que el servicio plus es nada más limpiar las calles, pero comprende un poco de cosas que supuestamente yo creo que Cotécnica debería darle más publicidad a esas cuestiones para la gente vea cuál es el Servicio Plus y cuál es la recolección de basura y barrido. Ellos deberían darle como un carácter publicitario a eso y no se lo han dado, porque la gente no sabe. A veces le preguntan a uno sobre todo los vecinos. Por lo menos el desecho de escombros y eso, hacen un evento especial que son los sábados y la gente puede botar sus escombros, que es un container bien grande que lo rotan en todo el municipio, son dos semanales que ponen. Por ejemplo, ponen uno en Pajaritos y otro lo ponen en Altamira, el Dorado. La semana que viene lo ponen en Chacao, en la calle Sucre, y después lo ponen en Bucaral y la semana que viene en el Pedregal. Y si tú te pones a ver todos los meses todos los kilos de basura que botan ahí que supuestamente Cotécnica no los ha explotado, porque no se lo han dicho a nadie. Uno se da cuenta porque trabaja aquí. Y la gente no está consciente, ellos piensan que se lo están dando y eso está metido dentro del servicio plus de Cotécnica. Eso lo hace el concejal Nelson Yáñez con su equipo pero está Cotécnica, el IPCA, el Alcalde Leopoldo López, está tránsito, ahí intervienen bastantes personas del municipio.

### 3. ¿Cuáles son las promesas de servicio que ofrece Cotécnica para satisfacer estas necesidades?

La promesa es el mejoramiento de todo. Sabes que ellos dicen que van a mejorar todo hay que darle un voto de confianza bueno vamos a ver. Pero eso sí, si no se hace yo por lo menos soy uno de los presidentes que reclamo porque la gente está pagando y a la gente le gusta que le den el servicio, que los tomen en cuenta, que le den el servicio como tiene que ser y eso es lo que nos prometen ellos.

4. ¿Cuáles han sido los mayores obstáculos o dificultades que ha tenido al recibir el servicio de aseo urbano?

Hay demoras algunas veces en el transcurso del recogida de la basura, de repente han tenido problemas con un camión que se ha quedado accidentado y han dejado de pasar hasta dos días. Y nosotros hemos denunciado todas esas cuestiones. Entonces ellos dicen que eso no va pasar, que eso es un camión que se echó a perder, pero como yo siempre les digo yo no quiero que me den excusas sino que me mejoren el servicio. Eso es todo lo que yo quiero, soluciones. No que me estén dando un pretexto de que un camión se me echó a perder porque yo no hago nada con eso. Eso es el contrato que ellos tienen con la alcaldía y tienen que respetarlo.

5. ¿Conoce los medios para canalizar estas inquietudes?

Yo me he reunido con ellos y les he planteado que debería haber un enlace vecinal entre Cotécnica y las Asociaciones de vecinos o los vecinos, que esté pendiente, que supervise si pasaron a la hora, que si están al día con los pipotes o si necesitan. Un enlace vecinal que haga como un chequeo o una supervisión en toda la zona. Que yo no creo que sea difícil porque antes lo había y se manejaba bien, ahora no lo hay espero supuestamente lo van a implantar de nuevo. Yo creo que eso va a ser beneficioso porque los vecinos tendrían una comunicación directa con un enlace vecinal, uno podría llamarlo y esa persona se puede presentar, supervisa todo lo que es y yo creo que eso debe ser fantástico porque antes existía. Ahora no tenemos enlace sino que llamamos al supervisor de turno y de repente no está o de repente sí vienen. Pero si nosotros tenemos un enlace vecinal constante, que esa persona esté todo el tiempo, que se pueda llamar. Esto es muy importante por lo menos para mí.

6. ¿Qué más piensa usted que le puede ofrecer Cotécnica?

Puede ofrecer el mejoramiento. Hay que darle tiempo al tiempo a ve qué es lo que puede ofrecer. Yo lo que quiero es que me hagan el trabajo como tiene que ser y más nada. En mi zona por ejemplo hay un problema, hay una persona que barre en la mañana, pero hay personas que pasan por la tarde botan la basura en el piso. Luego pasa una persona y dice que no barrieron, en este municipio pasan más de 2 millones de personas diariamente y tú puedes barrer por la mañana pero ya en la tarde viene alguien y bota la basura y se pierde el trabajo. Por eso Cotécnica debería tener campañas publicitarias, educar al transeúnte y a los vecinos. Y eso lo puede hacer el enlace vecinal que está en la calle y lo ve todo, porque no es lo mismo estar en la oficina.

## **IX. Entrevista con Raúl Monserratte. Presidente de Asoarppan**

1. ¿Cómo calificaría el desempeño de Cotécnica?

Vamos a determinar primero el espacio. El espacio de nuestra asociación de vecinos es desde la 6ta. Transversal de Altamira inclusive hasta la Avenida Francisco de Miranda, incluyendo la parte sur de la Castellana. En general de malo para bien malo.

2. ¿Cuáles considera usted que son las necesidades básicas que debe cumplir la empresa con respecto a la recolección de basura y limpieza del municipio?

Primero cumplir el horario, eso es determinante. Ha habido distintos planes operativos que no los cumplen, ellos alegan de una serie de circunstancias que a mi criterio son excusas, porque el contrato es para cumplirlo y no para dar excusas. Esto es desde el punto de vista de recolección domiciliaria. Ahora desde el punto de vista de recolección urbana, por ejemplo, el barrido prácticamente no se hace y tienen una serie de equipos que nunca se observan. Que si recolección con cepillo y lavado de aceras que viene siendo el Servicio Plus y el otro que tienen lo barredores. Hay algunos barredores que trabajan bien, fundamentalmente tiene que ver con la iniciativa de ese señor, mas no como una política de la empresa.

3. ¿Cuáles son las promesas de servicio que ofrece Cotécnica para satisfacer estas necesidades?

Hasta ahora, cuando nosotros hemos solicitado ciertas soluciones puntuales las han dado pero fundamentalmente por una grandísima presión, mas no por ser una política de la empresa. Presión vecinal. El caso específico es la 1ra. Transversal de Altamira, donde con el plan operativo original era una regulación durante el día entonces cambiaron a nocturna en un horario que no cumplían y las unidades recolectoras pasaban en la madrugada. Estando estacionadas en esa zona durante aproximadamente tres cuartos de hora a una hora, perjudicando a toda una zona residencial de vecinos donde la mayoría son residentes de la tercera edad, niños pequeños, personas sensibles con su sueño y el tiempo de permanencia de las unidades despertaba y molestaba mucho. Eso generó una razón muy fuerte en contra del servicio y se logró que, mientras todavía esté el servicio en el horario nocturno dentro del plan operativo, no pasen en ese horario y las unidades no se queden en ese sitio. Tampoco hay una serie de servicios contemplados que se hagan que perjudican, con lo cual ellos alegan que no está contemplado en el contrato. Tal es el caso del barrido superficial del techo del embaulamiento que está entre la Avenida Francisco de Miranda y la 1ra. Transversal de Altamira. Lo cual si bien es cierto que lo hicieron, alegan que eso no estaba contemplado en el contrato que no saben cómo van a hacer... Una serie de excusas diría yo. Más lo cierto es que en otros sitios donde eso sí es su obligación, no lo hacen o no lo cumplen y si lo cumplen lo hacen tarde.

4. ¿Cuáles han sido los mayores obstáculos o dificultades que ha tenido al recibir el servicio de aseo urbano?

La atención personal de distintas personas es atenta, es cordial, procuran hacerlo, más yo creo que lo que se firmó en el contrato ellos no están en capacidad de cumplirlo, ni desde el momento que lo firmaron. Hoy están alegando que se ha incrementado la generación de desechos, pero si no fue contemplado por un contrato con una visión

de 10 años, no se lo que se firmó. Pero una serie de servicios que anteriormente estaban contemplados a ser, que hoy en día los ofrece Cotécnica, contratados por licitaciones, hoy en día que la cargan directamente al suscriptor como es el caso del Servicio Plus. Por ejemplo, la limpieza de las quebradas anteriormente era una cuestión que se hacía por licitación, hoy en día es un servicio que uno tiene que pagar, el lavado de aceras era un servicio que antes estaba contemplado en el contrato y hoy en día se cobra a todo el mundo y realmente hay aceras que nunca están contempladas que vayan a ser lavadas, porque son las aceras de las avenidas principales. Entonces le están cargando a una gran cantidad de vecinos que no están residenciados ni cercanamente a esas aceras y le están cobrando por un servicio que tampoco se da, que es lo triste. Adicionalmente, le están cobrando y cargando a mucha gente servicios porque algún vecino tenga un perro y hay que ponerle papeleras especiales y los que no tienen perro no tendrían por qué estar pagando un servicio con el cual no tienen ninguna relación.

5. ¿Conoce los medios para canalizar estas inquietudes?

Directamente con Cotécnica, a través del IPCA o través de la oficina de Atención al Ciudadano, ya sea la Alcaldía o través de la contraloría municipal. Y en última instancia a través de la comisión de servicios públicos de la Alcaldía.

6. ¿Qué más piensa usted que le puede ofrecer Cotécnica?

Cumplir el servicio.

## **X. Entrevista con Arnaldo Rompedrique. Presidente de Asorosal**

1. ¿Cómo calificaría el desempeño de Cotécnica?

Yo lo calificaría en términos generales deficiente. Comenzó prestando un servicio aceptable, pero luego se ha venido a menos entre otras cosas por problemas con los equipos, problemas de coordinación entre el personal administrativo y el personal obrero y últimamente diría yo por la ausencia de indicadores de gestión que permiten una adecuación a esos indicadores.

2. ¿Cuáles considera usted que son las necesidades básicas que debe cumplir la empresa con respecto a la recolección de basura y limpieza del municipio?

En primer lugar una buena dotación de equipos, los que hasta ahora han traído no tienen la capacidad de compactación suficiente y entonces tenemos que compartirlo con otras urbanizaciones que los lleva a incumplir el horario de recolección. Cuando se llena de basura el camión en una urbanización en la nuestra no puede estar presente el camión, entonces solamente regresa mucho tiempo después del horario convenido. En segundo lugar, también una deficiencia crónica de barredores debiendo haber dos barredores por cada calle, solamente tenemos dos barredores para todas las calles y avenidas del Rosal.

3. ¿Cuáles son las promesas de servicio que ofrece Cotécnica para satisfacer estas necesidades?

Hasta ahora ninguna, la única oferta es la comisión en sí misma que es una promesa que permitiría evaluar la bondades del servicio, pero eso está por verse.

4. ¿Cuáles han sido los mayores obstáculos o dificultades que ha tenido al recibir el servicio de aseo urbano?

Yo diría que el horario de recolección de basura. Que hace que al no estar en el tiempo convenido, la basura que ya se ha sacado para ser recogida, queda expuesta a la inclemencia del tiempo por mayor tiempo y también a los recicladores de basura. Eso nos trae basuras regadas en las calles de la urbanización y hasta cierto punto problemas de sanidad y por supuesto de estética.

5. ¿Conoce los medios para canalizar estas inquietudes?

Sí definitivamente, la asociación de vecinos es la herramienta ideal por excelencia para canalizar las inquietudes de la comunidad. Porque organiza a la comunidad, pulsa sus necesidades y las trasmite a las autoridades. Y cuando las autoridades por motivos ajenos a las comunidades no resuelven a tiempo los problemas que se le presentan, entonces pasamos a integrar comisiones donde hacemos los reclamos del caso.

Medios como tales habría que definirlos, pero entiendo que son las denuncias que se le hacen llegar a las asociaciones de vecinos, la observación directa de la directiva de la asociación de vecinos respecto al servicio en la urbanización y por otra parte reuniones periódicas con otras asociaciones de vecinos sobre problemas comunes a sectores y urbanizaciones regidas por ambas asociaciones de vecinos.

6. ¿Qué más piensa usted que le puede ofrecer Cotécnica?

Sí definitivamente podrían ofrecernos mucho más. Sobre todo aclarar algo que a la comunidad organizada le preocupa mucho que bajo el manto del Servicio Plus, como ha sido definido, no se esté ofreciendo un servicio que anteriormente estaba incluido en una oferta ordinaria sujeta a una tarifa ordinaria. A mi manera de ver ha sido una discriminación arbitraria para justificar una mayor tarifa. No tiene sentido que lo que antes se cobraba y un servicio que se practicaba de manera ordinaria, ahora se discrimine bajo la figura del Servicio Plus para justificar un aumento que de todas maneras no goza del aprecio de la comunidad. Y que ameritaría redefinir si de verdad eso es un servicio plus o es redundante con lo que ya existía.

## **XI. Entrevista con Gipsy García. Presidenta de Asovban**

### 1. ¿Cómo calificaría el desempeño de Cotécnica?

Para mí, específicamente como representante, el servicio está regular. Porque se no ha planteado una programación en cuanto a horarios y servicios como tal y hemos tenido fallas con respecto a los horarios. Lo bueno es que si están cumpliendo, por lo menos en mi sector, van tres veces a la semana, pero de repente van en la mañana o en la tarde, y eso descontrola un poco lo que para nosotros implica la limpieza. Pero dentro de todo regular el asunto.

### 2. ¿Cuáles considera usted que son las necesidades básicas que debe cumplir la empresa con respecto a la recolección de basura y limpieza del municipio?

Para mí lo básico es que su limpieza sea limpia. Aquí hay camiones que nos hablaron de una alta tecnología, pero igual cuando comprimen la basura nos quedan unos lindos caldos. Yo quiero una limpieza que sea limpia, llévate mi basura mas no me dejes residuos. Cuando tú vendes algo pues debes preocuparte como dueño de empresa en que realmente eso suceda y por su puesto la alcaldía que fue la que hizo el convenio pues por eso es que tenemos estas comisiones para poder estar también ojo visor con eso y chequear que realmente se haga lo que se dijo. Eso para nosotros es importante.

### 3. ¿Cuáles son las promesas de servicio que ofrece Cotécnica para satisfacer estas necesidades?

Bueno, para mí la excelencia es bastante, y como quien dice es cuchillo para su propia garganta. No dejo de reconocer que nosotros somos el municipio, aunque suene poco humilde, pero creo que somos el municipio más limpio, pero si estamos hablando de que nos ofrecen 8 cosas, por lo menos cumple 6 y dinos por qué no las otras está pendiente de. Te lo digo porque nosotros, la mayoría de las asociaciones que estamos aquí ya tenemos un tiempo, y esto nos ha permitido decir que ciertamente estás fallando con lo que tú estás prometiendo, porque yo entiendo que los primeros 6 meses no te llega una cosa pero ya más de un año y no está la cantidad de camiones que se habían ofrecido o la cantidad de limpiadoras, entonces ese tipo de cosas ellos como empresa deberían revisarlo.

### 4. ¿Cuáles han sido los mayores obstáculos o dificultades que ha tenido al recibir el servicio de aseo urbano?

Realmente, nosotros como sector, se nos ha complicado cuando ha existido acá algún tipo de revuelta porque como estamos tan al norte, tan arriba, si de repente aquí abajo hay demasiado tránsito o como pasó en años anteriores o en meses anteriores que hicieron guarimbas... eso para nosotros si es el terror. Que ya no es culpa de ellos pero la parte norte se queda con basura, sucia. Cuando hay algún problema social en el ambiente yo tiemblo. Porque ya implica para nosotros basura acumulada. Pero de resto siento que estamos muchísimo mejor que en otros municipios, entonces por eso es que te digo que es un poco revisar, chequear en donde están sus debilidades y mejorarlas. Porque el servicio lo hacen.

### 5. ¿Conoce los medios para canalizar estas inquietudes?

Claro. Nosotros como asociaciones de vecinos primero que nada tenemos comisiones. Está el IPCA por ejemplo, ellos son muy atentos con esto. Están también los concejales, la comisión de servicios públicos que también tú puedes llamar allá. Los canales los hay, pero vuelvo y te digo que ellos deben ver cuál es su talón de Aquiles y comenzar a mejorarlo.

6. ¿Qué más piensa usted que le puede ofrecer Cotécnica?

Cuando se habló de excelencia, se nos vendió un programa que es muy bueno también, el reciclaje por ejemplo, esos programas educativos que también son muy buenos. Que sigan eso, que lo refuercen, porque nosotros los ciudadanos lo que necesitamos es educarnos y como somos animales de costumbre, esta te va a haciendo que realmente sigamos defendiendo y velando porque las cosas estén limpias. Te lo digo porque en los sectores populares es más complicada la cosa, porque no todo el mundo tiene el gesto de dejar la basura donde es. En mi sector sí lo hacemos pero lo digo por los otros. Y sería muy bueno que ellos, en esa parte educativa, que también se ofreció, que vuelvan a tomar esas cosas que se habían puntualizado para que entonces puedan hacer algo bueno. En mi comunidad funcionó, teníamos una brigada pequeña, y a los niños se les educó y se les colocó un pipote donde ellos juegan y se comían sus chupetas y lo botaban ahí y eso fue gracias a que estuvieron asistiendo a actividades de Cotécnica, aparte que uno como adulto también los educa. Entonces sería bueno que si lo están haciendo (no se si siguen, porque están como bajo perfil), deberían como que impulsar más esa parte educativa que ayude a todo el municipio. Que ayuden a educar a la gente para ser entes multiplicadores.

## **XII. Entrevista con Rodrigo Eleizalde. Presidente de Asovebosque**

1. ¿Cómo calificaría el desempeño de Cotécnica?

Le falta mucho por hacer.

2. ¿Cuáles considera usted que son las necesidades básicas que debe cumplir la empresa con respecto a la recolección de basura y limpieza del municipio?

Con la recolección de la basura no tengo inconvenientes. Sino que hay un programa de Cotécnica que se llama Servicio Plus, al cual no se le ve ni el plus ni nada de eso. No se ve ese servicio por ningún lado, no se ve el lavado de calles, el lavado de aceras, y ellos pretenden, por lo menos en mi urbanización ellos han hecho el lavado de calles en el día y se le ha tenido que paralizar, la urbanización el Bosque es la entrada y salida del municipio y circulan un millón y medio de personas a nivel de la Plaza Chacaito, por el Metro. Tenemos 3 colegios universitarios en la urbanización por lo tanto hay un tránsito peatonal sumamente alto y esta compañía sigue pretendiendo hacer los lavados de acera en el día. Hemos hecho sugerencias que se hagan después de las 11 de la noche y hasta la fecha no hemos tenido resultados óptimos. No lo han hecho.

3. ¿Cuáles son las promesas de servicio que ofrece Cotécnica para satisfacer estas necesidades?

Hasta los momentos no han hecho ninguna promesa. Seguimos en la lucha y seguiremos luchando pues para que las necesidades de los vecinos sean oídas, sobre todo el no incremento de la tarifa plus porque es un servicio que no se ve.

4. ¿Cuáles han sido los mayores obstáculos o dificultades que ha tenido al recibir el servicio de aseo urbano?

Los exiliados del camión de aseo urbano, no los reparan. Por donde pasan van dejando los líquidos servidos y si hablamos de un Plus detrás debería ir el camión de lavado, lavando toda la porquería que sale del camión y hasta la fecha seguimos con lo mismo.

5. ¿Conoce los medios para canalizar estas inquietudes?

Bueno los medios para canalizar las inquietudes de la comunidad es seguir haciendo este tipo de asambleas, presionar a la compañía e inclusive, llegar a una posible instancia judicial revisión del contrato no para quitárselo sino para que se asusten a ver si empiezan a cumplir con lo que está estipulado en el contrato.

6. ¿Qué más piensa usted que le puede ofrecer Cotécnica?

Cotécnica yo creo que no tiene capacidad de ofrecer más nada. Es una compañía que vive del Servicio Plus, no creo que viva del servicio de recolección porque es muy ínfima la cantidad que se cobra por recolección, porque no pasa de 6 mil bolívares, pero que es un exceso que si la recolección es de 6 mil a 7 mil bolívares, un Servicio Plus pase de 30 y 40 mil bolívares y lo cobren por área de metro de comercio o por área de metro de vivienda. Estoy totalmente en desacuerdo con eso. Por lo menos en el Bosque tenemos una carnicería que tiene alrededor de 100 metros y paga más de 300 mil bolívares en aseo urbano y no genera sino una bolsa de automercado a la semana de basura porque todos los sobrantes los venden para compañías fabricantes

de comida de perros. Por lo tanto no genera ningún tipo de basura. En cambio hay viviendas que están siendo utilizadas como depósitos como fondos de comercio, que son comercios ilegales, que generan basuras en cantidades industriales donde se les cobra una pequeña suma. Y por eso hay que evaluar los costos y sincerizarse con la comunidad de que de verdad pague lo que merece. Por lo menos en otros países del mundo, la gobernación de la compañía entregaba las bolsas a cada casa con una tarifa y las bolsas excedentes que había tenían que colocarle un ticket comprado en la compañía para que fuera cobrado aparte. Y si no tenía el ticket ibas multado inmediatamente por el servicio que tenía la autoridad municipal. Pero aquí todo el mundo hace lo que le da la gana. El vecino te pone la basura a ti, o tiran la basura para la quebrada.

### **XIII. Entrevista con Trina Montalve. Presidenta de Aruflo**

1. ¿Cómo calificaría el desempeño de Cotécnica?

Yo lo calificaría muy bajo. Porque a pesar de que Chacao es un municipio “limpio” no prestan un servicio óptimo. Nosotros nos conformamos como que con poquito en este país y hay países que tienen menos riquezas que Venezuela y tienen un servicio de aseo urbano muchísimo mejor. Cotécnica al contrario de lo que empezó, digamos del período de Irene Sáez, parecía ser una cosa buena pero ha ido empeorando cada día más. Ahorita en una escala del 1 al 20 les pondría 08. Como te diga, a pesar de que la Floresta yo creo que es una de pocas urbanizaciones que se mantiene limpia por sus características también, pero los servicios que ofrecen son muy irregulares.

2. ¿Cuáles considera usted que son las necesidades básicas que debe cumplir la empresa con respecto a la recolección de basura y limpieza del municipio?

Primero, la responsabilidad en un horario. Sabe lo que pasa que al haber una sola empresa no hay competitividad. Ellos pueden llegar a las 10 de la noche y que hago yo si es la única empresa que me recoge la basura. Ellos te exigen que saque el pipote de basura a las 9 de la mañana por decirte algo, pero ellos no lo cumplen. Entonces cuando tú le dices por qué no lo cumpliste vienen con la excusa de que el camión se les dañó, había mucho tráfico, se volteó un camión, nos cambiaron el centro de botado. Siempre hay una excusa y cada día es más grave, más crítico esos horarios que no se cumplen. La Floresta es residencial, no tenemos comercio entonces no se ve el desastre. Si entrevistas a alguien de Chacao no te lo va a calificar con 8 te lo va a calificar con 2 a lo mejor. El servicio es deficiente para mí.

3. ¿Cuáles son las promesas de servicio que ofrece Cotécnica para satisfacer estas necesidades?

Ellos tienen un llamado Servicio Plus que es otra de las quejas de los vecinos, ya te voy a hablar en general. Porque es un servicio muy costoso y es Venezuela las tarifas del gas quizás son las más baratas y este servicio es mucho más costoso que el gas que pagan los vecinos acá y encima no te lo cumplen. Entonces nosotros le pedimos todos los días que nos den una programación. El lavado de acera no lo hacen como lo deberían hacer, entonces le ponen demasiada presión a las mangueras y le han quitado la pintura a los muros de las paredes. Ellos ofrecen recolección de desechos caninos, que aquí en la floresta se cumple porque mas o menos tenemos una población educada. Pero te repito si vas a Chacao o a los Palos Grandes, están las aceras llenas de desechos caninos. Porque ellos ponen unos potes de basura especiales para que la gente educada agarre con su bolsita que también la suministran ellos (y no es constante, pueden pasar 5 meses sin entregar bolsitas). Ellos las dejan aquí y los que pasean por el parque vienen y las buscan, pero muchos de ellos son incapaces de traerse una bolsita de su casa y están confiados de que Cotécnica las va a dejar, cuando deberían estar en todos los kioscos, en las asociaciones de vecinos. Y resulta que ellos no traen las bolsas y dicen que es porque el fabricante le pasó cualquier cosa y eso es solo una excusa en vez de buscar otra alternativa. Pero todo eso es consecuencia de que tenemos una sola empresa recolectora de basura. Claro tenemos que morir con ella, al menos que la Alcaldía tome otras decisiones, como por

ejemplo que hubiesen 3 empresas; entonces yo contrato la que considere que es mejor y no habría problemas. El servicio de desechos caninos lo prestan pero no es óptimo. Nosotros les hemos dicho a ellos, que tenemos un proyecto de reciclaje también trabajado con Cotécnica pero si tú no haces ninguna campaña educativa, nosotros como asociación de vecino sencillamente no tenemos el dinero para desarrollar una campaña. Ellos no lo hacen y a ellos les convendría. Si tú no educas a una población por más que tú el ofrezcas que vas a poner Servicio Plus, la gente va a seguir tirando latas y cosas a la calle que no es la idea. Una limpieza de aceras no se puede hacer si no tienes la calle limpia. Te ofrecen y ofrecen pero no se puede cumplir miles de excusas que te dan.

Lo otro es la limpieza de los graffitis, hasta ahora ellos lo ofrecían como parte del Servicio Plus, resulta que no es un graffiti que te hagan en tu casa, solo es aquel que hagan en un área pública. Cada día hay más graffitis en Chacao por la situación del país y vez que cada día menos las limpian. No sé si es que los productos que usan no son óptimos, pero ese es otro servicio que no se ve a los ojos de quien paga su servicio. Son muchos los servicios que se ofrecen y no se cumplen pero sí te cobran.

4. ¿Cuáles han sido los mayores obstáculos o dificultades que ha tenido al recibir el servicio de aseo urbano?

Digamos nunca han dejado de recoger la basura y te estoy hablando de esta zona que no generamos exceso de basura, pero puede pasar un día, aquí la recolección es martes, jueves y sábado; tu sacas tu pipote en la mañana y se hace de noche y no la han recolectado. Ellos tienen nuestros teléfonos y perfectamente pueden llamar y avisarnos que no van a venir a la hora a recolectar la basura. Pareciera que entre ellos mismos no se comunican. Y veces nos dan una información y no la cumplen, eso indica que entre ellos deben tener serios problemas de comunicación. Nuestra relación con ellos es directa, y de eso si no nos podemos quejar. Inclusive muchos de sus barredores utilizan nuestros espacios para dejar sus carritos de basura al mediodía porque no tienen donde dejarlos. Ellos deberían tener un servicio en donde se llevan a sus señores con todo y su carrito. Aquí en Aruflo lo dejan estacionado. Digamos no es lo óptimo, porque ello deberían tener cómo manipular su sistema de barrido o que la alcaldía les dejara un espacio, que creo que lo tienen. Yo los veo sumamente desorganizados.

Yo te puedo decir que nosotros tenemos hasta una organización que trabajamos Cotécnica, un representante de cada asociación de vecino de Chacao y un representante del IPCA, y la reunión no llega a ningún lado. Yo creo que no hay intención de ningún lado. Probablemente a la alcaldía no le conviene o está en un momento crítico, de buscar otra empresa que no sea Cotécnica o tiene un contrato con Cotécnica el cual no puede interrumpir. Y Cotécnica por su lado, debe tener muchísimo problemas porque para que esté funcionando de la forma que lo está haciendo debe tener miles de problemas internos. Aquí los empleados comenzaron a repartir panfletos que se iban a ir a la hora “cero”, porque tenían problemas internos con su compañía. El problema que yo veo no es de ahora de Cotécnica, es desde siempre en el país de todas las empresas monopolizadoras. La gente no está educada. Tanto la alcaldía como Cotécnica tiene que hacer una campaña educativa bárbara. Porque hacen una remodelación tonta en una casa y los señores le pagan a los de los

camiones en Cotécnica para que se lo lleven y esos camiones no están hechos para triturar esos materiales. Pero eso pasa porque tampoco el supervisor está pendiente. Yo los llamo para avisarles que en la calle tal hay escombros y nunca pasan. Si existiera una campaña de educación que concientizara tanto al vecino como al que maneja el camión al personal como tal las cosas fuesen distintas. Y no es por falta de recursos porque nosotros aquí pagamos bastantes impuestos sino una falta de desorganización de la empresa.

5. ¿Conoce los medios para canalizar estas inquietudes?  
Atención al ciudadano, el IPCA.

6. ¿Qué más piensa usted que le puede ofrecer Cotécnica?  
La campaña de educación que se las vuelvo a decir. Deberían hacer hincapié en una campaña educativa que salga por todos lados. Deberían hacer un contrato con los vecinos: bota menos paga menos. Ellos tienen que ceder, si el vecino está molesto porque paga demasiado pues que se sienten y analicen lo que está pasando. Pero uno le dice las cosas, o no entienden o quieren entender.

Poner un camión que te recoja los desperdicios de remodelaciones. Con su servicio telefónico. Y no entiendo por que no lo hacen y permiten que se siga deteriorando el camión.

\*El Servicio Plus ya existía y no lo cobraban aparte. No hubo información de cambio de tarifa. Ahora que la electricidad de Caracas viene sin sobre y le llegó por equivocación a otro vecino se da cuenta que al vecino le cobran menos servicio Plus que a uno. Se está discutiendo este tema ahora en las reuniones.

#### **XIV. Entrevista con Víctor París. Presidente de Asochacao**

1. ¿Cómo calificaría el desempeño de Cotécnica?

No es del todo aceptable por la comunidad porque hay un contrato que no se está cumpliendo. Ellos no tienen la capacidad operativa. A través de reuniones hemos percibido que no es por culpa de la empresa sino que a raíz del paro que hubo en el país se atrasaron con unas maquinarias, sabiendo que había buena voluntad de atender al municipio. Pero es que están trayendo las unidades operativas: camiones, etc. Pero la empresa no ha podido cumplir.

2. ¿Cuáles considera usted que son las necesidades básicas que debe cumplir la empresa con respecto a la recolección de basura y limpieza del municipio?

El Servicio Plus es bastante oneroso el pago y pues la comunidad está dispuesta a pagarlo pero para ver resultados de ese servicio. Pero no se la ha visto el queso a la tostada. Si ellos retoman y cumplen con ese servicio pues nosotros estaremos contentos.

Ellos fijan un personal para trabajar y no se ha cumplido. Y parece haber insuficiencia de trabajadores. Eso hace que el servicio no tenga la calidad que nosotros le estamos exigiendo y que ellos prometen.

Hay una comisión que el alcalde juramentó compuesta por representantes de las 20 asociaciones de vecinos, las ONG s, el IPCA, el Instituto de Obras públicas, la sindicatura, de manera de trabajar en esa dirección. Buscar mejorar la calidad del servicio.

3. ¿Cuáles son las promesas de servicio que ofrece Cotécnica para satisfacer estas necesidades?

Ellos lo que tiene que hacer es cumplir. No prometen nada porque ya todo está establecido en un contrato.

4. ¿Cuáles han sido los mayores obstáculos o dificultades que ha tenido al recibir el servicio de aseo urbano?

Incumplimiento del contrato. En general existe la buena voluntad.

5. ¿Conoce los medios para canalizar estas inquietudes?

Se acercan para acá, nosotros las canalizamos.

6. ¿Qué más piensa usted que le puede ofrecer Cotécnica?

No, si no ha cumplido con lo que tiene establecido que más nos puede dar. Yo no creo que Cotécnica pueda superar su reto.

## **Anexo C.**

### **Información sobre el Instituto Autónomo de Protección Civil y Ambiental (IPCA)**

**LUDMILA GÓMEZ VERACIERTA**

Director-Presidente

Programas. Residuos Sólidos.

El Municipio Chacao con aproximadamente 80.000 habitantes, es una de las áreas urbanas con mayor concentración de población del área Metropolitana de Caracas, esto aunado al incremento generado por la población flotante que acude diariamente desde diferentes lugares de la ciudad, se traduce en un gran volumen de generación de residuos sólidos, lo cual representa un gran problema que debe ser atacado para mejorar la calidad de vida de los habitantes del Municipio.

Los problemas relativos a los desechos sólidos en Chacao, son una realidad en la que nadie puede decir que no está involucrado, ya que su generación es parte del diario vivir de las personas que lo habitan. La basura está lejos de ser un asunto que termina poniéndole la tapa al basurero o algo que debe resolver la autoridad o un problema sólo del grupo de vecinos que vive cerca de un botadero o de un relleno. Por el contrario, es una responsabilidad colectiva que tiene que ver con una suma de decisiones individuales, desde las relacionadas con el consumo, con la separación de residuos para reutilizar los que pueden aprovecharse y canalizar hacia el reciclaje los que tienen tal condición, hasta disponer los residuos que no son aprovechables en los lugares apropiados.

Programa de Evaluación Continua del Servicio de Aseo Urbano y Domiciliario.

En el Municipio Chacao, la recolección de los residuos sólidos es una tarea compleja, puesto que la generación de basura se produce en cada hogar, edificios residenciales, comercios y en las vías públicas, lo que complica aún más la realización de ésta actividad.

El Instituto de Protección Civil y Ambiente de Chacao, tiene dentro de sus actividades principales a través de la División de Ambiente, la inspección y evaluación diaria del servicio de aseo urbano y domiciliario realizado por la empresa COTÉCNICA en el Municipio. Ésta actividad abarca todas las avenidas, calles y espacios públicos del Municipio, evaluando variables como la presencia de operarios de barrido, presencia de bolsas de basura, falta de barrido, presencia de restos de vegetación en la vía pública, escombros, estado de las papeleras, estado de los pipotes, etc.

Así mismo se realiza continuamente un registro fotográfico de todo el Municipio como complemento de las inspecciones, que sirve para comparar y

corroborar la realización de las actividades programadas por COTÉCNICA diariamente y se realizaron mapas de rutas como una herramienta básica para realizar las evaluaciones con más precisión.

Este programa de inspecciones y evaluación continua ha servido para mejorar las condiciones ambientales del Municipio Chacao como una respuesta positiva a las exigencias de la comunidad que quiere mejorar la calidad de vida y mantener una estrecha relación con su entorno ([www.chacao.gov.ve](http://www.chacao.gov.ve), consultado en 2006).