

# ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD



Bogotá – Colombia / PBX: (571) 3 257500 / Calle 74 no. 14 – 14

e- mail: [info@usa.edu.co](mailto:info@usa.edu.co)

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN EL PROCESO DE  
ATENCIÓN AL CLIENTE PARA EL FONDO DE PENSIONES Y CESANTIAS  
PROTECCIÓN S.A. EN LA OFICINA DE SERVICIO DE AV. SUBA.

CRUZ TEJADA JENNY PAOLA  
VELEZ CASTILLO JOHANNA ANDREA

ESCUELA DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD  
BOGOTÁ D.C.  
AÑO 2015

AUTORES DE LA INVESTIGACIÓN:

<p>CRUZ TEJADA JENNY PAOLA VELEZ CASTILLO JOHANNA ANDREA</p>
--

Este proyecto de grado ha sido aprobado para optar al título de especialista en Gerencia Integral de la Calidad, en constancia firman:

<b>DIRECTOR DEL PROYECTO</b>
<b>JURADO</b>
<b>DIRECTOR DE LAS ESPECIALIZACIONES</b>
<b>COORDINADOR DE PROYECTOS DE GRADO.</b>

Bogotá, D.C., 29 de Marzo de 2016

## TABLA DE CONTENIDO

<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>11</b>
<b>1. IMPACTO DE PROYECTO</b>	<b>12</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>13</b>
2.1 Objetivo general	13
2.2 Objetivos específicos	13
<b>3. ALCANCE</b>	<b>14</b>
<b>4. VARIABLES</b>	<b>15</b>
<b>5. HIPÓTESIS</b>	<b>16</b>
<b>7. MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>20</b>
7.1 Marco histórico	20
7.2 Marco geográfico	22
7.3. Marco socioeconómico	23
7.4. Marco tecnológico	24
7.5. Marco cultural	24
7.6 Marco situacional	25
7.6.1 Marco Teórico y Marco Conceptual	25
7.6.1 Marco teórico	25
7.6.2 Marco conceptual	34
<b>8 CAPITULO I: SERVICIO AL CLIENTE Y LOS SISTEMAS DE CALIDAD EN EL MUNDO ACTUAL</b>	<b>36</b>
8.1 Resumen y palabras claves	36
8.2 Palabras clave	36
8.3 Calidad, más que una palabra en la historia.	37
8.3.1. Calidad en servicios intangibles.	38
8.4 Casos exitosos en modelos de calidad.	43
8.5 Estrategia del nivel corporativo.	45
8.5.1 Estrategia para la atención de quejas.	45
8.5.2 La normatividad también puede hacer parte de la vocación.	46
8.5.3 Otras prácticas empresariales exitosas:	46
<b>9 CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE PROTECCIÓN S.A. OFICINA AV SUBA</b>	<b>47</b>
9.1 Normatividad legal aplicable en Protección S.A.	47
9.2 Diagnostico de quejas y reclamos ante La Superintendencia Financiera.	49
9.3 Descripción del proceso productivo en Protección S.A.	50
9.3.1 Cadena de prestación del servicio.	51

<b>10. CAPÍTULO III: CONTEXTO DE LAS CAUSAS DE QUEJAS PRESENTADAS POR LOS CLIENTES DE LA OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE - OAC AV. SUBA DEL FONDO DE PENSIONES Y CESANTÍAS PROTECCIÓN S.A., AL MOMENTO DE RECLAMAR EL PAGO DE SUS CESANTÍAS.</b>	<b>57</b>
10.1. Definición de procesos, subprocesos y tipos de queja.	57
10.1.1. Procesos y subprocesos	57
10.1.2. Clasificación de quejas	58
10.2. Tabulación de información	59
10.3. Ilustración del diagrama de Ishikawa para determinar las causas que conllevan a la formulación de quejas de algunos clientes al momento de reclamar el pago de sus cesantías en la OAC Av. Suba del Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A.	60
10.3.1. Características principales del Diagrama de Ishikawa	60
10.3.2. Proceso para desarrollar el Diagrama de Ishikawa	61
10.3.3. Diagrama de Ishikawa para el fenómeno de quejas de clientes al momento de reclamar el pago de cesantías en la Oficina de servicio Av. Suba del Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A.	62
10.4. Análisis de las causas principales que conllevan a la formulación de quejas de algunos clientes al momento de reclamar el pago de sus cesantías en la OAC Av. Suba del Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A., mediante la aplicación de la ley de Pareto o regla 80/20.	64
10.4.1. Definición	64
10.4.2. Metodología del Diagrama de Pareto	65
10.4.3. Utilidad del Diagrama de Pareto	65
10.4.4. Diagrama de Pareto por número de quejas para cada proceso y subproceso.	67
10.4.5. Diagrama de Pareto por número de quejas según su tipo	68
<b>11. CAPÍTULO IV: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA REDUCIR EL NÚMERO DE QUEJAS DE CLIENTES QUE ACUDEN AL COBRO DE CESANTÍAS A LA OAC AV. SUBA DE PROTECCIÓN S.A.</b>	<b>76</b>
<b>12. CAPÍTULO V. PROPUESTA DE MODELO PARA EL CIERRE DE BRECHAS EXISTENTES EN EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA OAC AV. SUBA DE PROTECCIÓN S.A.</b>	<b>82</b>
12.3. Descripción del método propuesto.	86
<b>13. CAPÍTULO VI: PLANTEAMIENTO DE HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA LA EVALUACIÓN DEL SGC EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE PAGO DE CESANTÍAS EN LA OAC SUBA DE PROTECCIÓN S.A.</b>	<b>94</b>

13.3. Conceptualización	94
13.4. Características del plan de mejoramiento	94
13.5. Planteamiento del plan de mejoramiento	95
Objetivo general	95
Objetivos específicos	95
13.6. Mecanismo de transmisión para la reducción de quejas en la oficina Av. Suba del Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A.	95
13.6.1. Estrategias.	96
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>103</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Variables independientes del trabajador. ....	15
Tabla 2. Resumen de planteamientos de John Tschohl .....	39
Tabla 3. Resumen de planteamientos de José Manuel Vecino. ....	40
Tabla 4. Resumen de planteamientos de Idelfonso Grande Esteban. ....	41
Tabla 5. Resumen de planteamientos de Héctor Fabio Useche de la Cruz. ....	41
Tabla 6. Resumen de planteamientos de Carl Sewell. ....	42
Tabla 7. Resumen de planteamientos de Héctor Fabio Albán. ....	43
Tabla 8. Resumen de planteamientos de Ros Roy. ....	43
Tabla 9. Top ten de empresas destacadas en servicio al cliente. ....	44
Tabla 10. Prácticas empresariales exitosas en el mundo. ....	46
Tabla 11. Normatividad nacional. ....	48
Tabla 12. Normatividad ambiental. ....	48
Tabla 13. Quejas registradas ante La Superintendencia Financiera, en contra de Protección S.A. ....	49
Tabla 14. Descripción de procesos en Protección S.A. ....	50
Tabla 15. Materiales requeridos en los procesos de Protección S.A. ....	51
Tabla 16. Talento humano en Protección S.A. ....	52
Tabla 17. Categoría de procesos y subprocesos. ....	57
Tabla 18. Clasificación y explicación por tipo de queja. ....	59
Tabla 19. Número de quejas por categoría y subproceso .....	59
Tabla 20. Número de quejas por tipo. ....	60
Tabla 21. Problemas de calidad y efectos que se derivan de la actividad actual. ....	71
Tabla 22. Factores internos y externos que afectan la actividad .....	73
Tabla 23. Evaluación de oportunidades frente a la organización. ....	77
Tabla 24. Evaluación de debilidades frente a la organización. ....	78
Tabla 25. Diagrama de flujo y recursos utilizados en la actividad actualmente. ....	83
Tabla 26. Diagrama de flujo y recursos a utilizar en el método propuesto. ....	86
Tabla 27. Descripción de procesos críticos para el paso del proceso actual al propuesto y los recursos necesarios. ....	88
Tabla 28. Recursos para llevar a cabo el proceso propuesto. ....	90
Tabla 29. Aplicación de las 5W+1H para el método propuesto. ....	93
Tabla 30. Matriz de estrategias para el plan de mejoramiento .....	96
Tabla 31. Herramientas de seguimiento y control al nuevo SGC. ....	98

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama de Protección S.A. ....	21
Ilustración 2. Ubicación geográfica de Protección S.A en Colombia.....	22
Ilustración 3. Recorrido teórico de la investigación. ....	26
Ilustración 4. Esquema de la productividad empresarial .....	29
Ilustración 5. Criterios en la corriente “aptitud para uso”.....	38
Ilustración 6. Modelo de éxito en términos de atención al cliente, empleado e institucionalizado por Bancolombia. ....	45
Ilustración 7. Proceso para el pago de cesantías en Protección S.A.....	53
Ilustración 8. Instrumento de quejas .....	58
Ilustración 9. Ejemplo del Diagrama de Ishikawa .....	61
Ilustración 10. Diagrama de Ishikawa para el fenómeno de quejas de clientes al momento de reclamar el pago de cesantías en la Oficina de Servicio Av. Suba del Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A. ....	63
Ilustración 11. Mecanismos de transmisión para la reducción de queja.....	96



## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Participación del mercado .....	23
Gráfica 2. Número De quejas por categoría y subproceso .....	67
Gráfica 3. Diagrama de Pareto para el número de quejas por categoría y subproceso - (Julio 1 a Septiembre 15 de 2015) .....	68
Gráfica 4. Número de quejas según su clasificación .....	69
Gráfica 5. Diagrama de Pareto para el número de quejas según su clasificación.	70

## ANEXOS

Diagnostico Legal.....	100
Informe Superintendencia .....	112

## JUSTIFICACIÓN

El Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A., consciente que la rentabilidad depende de los clientes y el buen trato hacia los usuarios, ha establecido que una de las claves del éxito para la empresa, se fundamenta en la forma como presta sus servicios. Es por este motivo que durante varios años ha buscado desarrollar diferentes estrategias y modelos de prestación de servicio en donde la atención al cliente es parte vital no solo de los procesos misionales, si no del día a día de la operación.

Por lo mencionado anteriormente se hace necesario implementar un sistema de estrategias que permita detectar las causas de las falencias existentes en el sistema actual por medio del cual se permita evidenciar las fallas en el proceso de atención al cliente, ya que las mismas están generando aspectos diversos, tales como malestar en los clientes, mala imagen a la oficina en relación a la efectividad de sus procesos, desgaste en los empleados y en algunos casos pérdidas para la empresa, por cuenta del pago de rendimientos que dejan de percibir los cotizantes.

A fin de generar un mejoramiento continuo en el sistema de atención al cliente actual, el presente estudio aplicara las teorías administrativas y de sistemas para el control de calidad, con el fin de buscar una propuesta que permita la reducción en el número de quejas por parte de los clientes, y de esta manera optimizar los recursos de la oficina, y posicionarla como una de las más efectivas tanto interna como externamente. Dicho estudio se delimitara a la oficina de servicio Av. Suba del Fondo, teniendo en cuenta que la representatividad de los trámites de los clientes se encuentra concentrada en esta sede, por lo cual la mayoría de quejas, trámites, tiempos de espera, entre otros, se encuentra concentrada en esta sucursal.

Adicional a lo expuesto anteriormente, el presente documento también sustenta su desarrollo en la posibilidad de llevar a la práctica los conceptos y conocimientos adquiridos en la especialización en gerencia de la calidad, adelantada en la Universidad Sergio Arboleda por parte de las autoras. De esta forma, se logrará obtener mayor información para el desempeño profesional de las funciones en pro de una sociedad empresaria más productiva y competitiva.

## **1. IMPACTO DE PROYECTO**

Lo que se espera del presente proyecto es entregar a la oficina de Av. Suba, una propuesta de mejora en el proceso misional de atención al cliente la cual permitirá rediseñar y establecer algunos aspectos del Sistema de Gestión de Calidad actual, que conlleven a la reducción el número de quejas de los afiliados frente a situaciones de servicio, garantizando con esto la mejora en la percepción de los ciudadanos frente al manejo de sus recursos.

El resultado de este proyecto, es entregar un producto propositivo que permita que la atención al cliente en Protección S.A., se consolide como un factor diferenciador de la compañía frente a la competencia.

Por último la mejora en el proceso de atención al cliente buscará impactar positivamente a los funcionarios de la oficina de Av. Suba, ya que reducirá los niveles de estrés y mejorará su calidad de vida a la par con sus niveles de productividad.

De lo anterior se concluye que el proyecto impactará directamente a la oficina Av. Suba de la empresa Administradora de Pensiones y Cesantías Protección S.A., así como a la empresa misma; la cual conforme a los resultados de aplicación de la propuesta, podrá implementar el sistema en las otras oficinas de la Compañía.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo general**

Diseñar una propuesta de mejora en el área de servicio al cliente para el Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A, particularmente en la oficina central de Servicio Av. Suba, aplicando teorías administrativas de calidad.

### **2.2 Objetivos específicos**

1. Realizar una revisión del estado del arte respecto a los modelos exitosos existentes en el mercado, para los procesos de atención al cliente en empresas del sector financiero.
2. Diagnosticar el estado situacional del SGC y del proceso de atención al cliente en la Oficina Central de Servicio Av. Suba del Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A.
3. Determinar y analizar la causa raíz por la cual se están presentando las quejas y reclamos de los clientes en la Oficina Central de Servicio Av. Suba.
4. Identificar alternativas de solución que permitan reducir el número de quejas y reclamos de los clientes en la Oficina Central de Servicio Av. Suba.
5. Proponer un modelo para el cierre de brechas existentes, en el proceso de atención al cliente en la Oficina Central de Servicio Av. Suba.
6. Plantear herramientas de seguimiento y control para la evaluación del SGC en el proceso de atención al cliente de Protección S.A, en la Oficina Central de Servicio Av. Suba

### **3. ALCANCE**

El presente proyecto tendrá un alcance propositivo, teniendo en cuenta lo presentado en el objetivo general, dónde se plantea el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad, para el proceso de servicio al cliente en una de las oficinas de Protección S.A. Este Sistema de Gestión de Calidad, será presentado a las directivas de la organización, con el fin de que sea analizada la implementación del mismo.

#### 4. VARIABLES

Para el presente trabajo de investigación se tomara como variable dependiente el número de quejas interpuestas por los clientes frente al proceso de pago de cesantías del sistema de gestión de calidad en el proceso de atención al cliente. Conforme a esto, las variables independientes de la investigación se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 1. Variables independientes del trabajador.**

VARIABLES	TANGIBLE/INTANGIBLE	TIPO DE VARIABLE
Inducción sobre procesos	Tangible	Categórica
Información suministrada por el comercial, la línea de atención al cliente y el auxiliar de caja	Tangible	Categórica
Horario de servicio	Interviniente	
Permanencia en la oficina por parte del director en el momento de la queja	Tangible	Dicotómica
Permanencia en la oficina por parte del director.	Tangible	Nominal Continua
Espera del cliente para ser atendido.	Tangible	Nominal.
Clientes en la oficina al momento de la queja.	Tangible	Nominal.
Momento de la queja	Tangible	Categórica
Funcionarios que atienden retiros de cesantías.	Tangible	Nominal
Comportamiento del mercado	Tangible	Nominal
Información dispersa	Interviniente	
Clima organizacional.	Interviniente	Categórica
Salarios	Tangible	Nominal.
Tipo de cliente	Tangible	Categórica
<b>Fuente:</b> Elaboración propia - 2015		

## 5. HIPÓTESIS

La hipótesis principal de la presente investigación se enmarca en la necesidad de hacer modificaciones al sistema de gestión de calidad de finido por Protección S.A. en relación al proceso de atención al cliente de cesantías. Dicha hipótesis se formula a continuación:

**Hipótesis 1.** Se debe rediseñar la estrategia de atención al cliente manejada por Protección S.A. con el fin de reducir el número de quejas presentadas por los clientes en relación al pago de cesantías.

**Hipótesis 2.** El número de quejas presentada por los clientes de Protección S.A. en torno al pago de sus cesantías no tiene relación con la planeación estratégica si no con otros factores.

## 6. METODOLOGÍA

A continuación se presenta la Metodología a seguir para desarrollar cada uno de los objetivos:

TIPO	OBJETIVO	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	PROPÓSITO	PRODUCTO PRINCIPAL
EXPLORATORIA	Realizar una revisión del estado del arte respecto a los modelos exitosos existentes en el mercado, para los procesos de atención al cliente.	Revisión bibliográfica (fuentes literarias tales como publicaciones en revistas, libros, buscadores electrónicos y artículos actuales).	Incrementar conocimientos aplicados en sistemas de calidad u atención al cliente	Casos exitosos
EXPLORATORIA Y DESCRIPTIVA	Diagnosticar el estado situacional del SGC y del proceso de atención al cliente en la Oficina Central de Servicio Av. Suba del Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A.	Revisión bibliográfica – Protocolo de observación participante – Enfocado en el cliente.  Entrevista semi -estructurada enfocada a la empresa y revisión bibliográfica al Plan Estratégico en lo concerniente a la atención al cliente.	Aumentar la familiaridad del investigador con los eventos que pretende investigar.	Diagnostico Situacional del SGC



<p style="text-align: center;"><b>DESCRIPTIVA</b></p>	<p>Determinar y analizar la causa raíz por la cual se están presentando las quejas y reclamos de los clientes en la Oficina Central de Servicio Av. Suba</p>	<p>Diagrama de Ishikawa</p> <p>Aplicación de ley de Pareto o regla 80/20</p>	<p>Identificar las formas o modalidades bajo las cuales aparecen las quejas.</p>	<p>Documento preliminar con análisis bajo metodología de Ishikawa, que muestre las causas de las quejas presentadas por los clientes de la oficina Av. Suba de Protección S.A.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ANALÍTICA</b></p>	<p>Identificar alternativas de solución que permitan reducir el número de quejas y reclamos de los clientes en la Oficina Central de Servicio Av. Suba</p>	<p>Observación de la(s) causa(s) principal(es) de las quejas que presentan los clientes al momento de reclamar el pago de sus cesantías en.</p> <p>A la luz de la ley de Pareto o Regla 80/20.</p>	<p>Identificar diferencias y/o semejanzas con respecto a la aparición de un evento en dos o más contextos.</p> <p>Descubrir los elementos que componen la totalidad y las conexiones que explican su integración.</p>	<p>Matriz de identificación de acciones preventivas y correctivas establecidas por la organización, frente a eventos de quejas y reclamos de clientes en el proceso de pago de cesantías.</p>

<b>COMPARATIVA</b>	Proponer un modelo para el cierre de brechas existentes, en el proceso de atención al cliente en la Oficina Central de Servicio Av. Suba.	Triangulación	Identificar diferencias y/o semejanzas con respecto a la aparición de un evento en dos o más contextos.	Matriz de triangulación y análisis de resultados en documento preliminar. Dicho documento permitirá la observación de la(s) causa(s) principal(es) de las quejas que presentan los clientes
<b>EXPLICATIVA</b>		Adicional a esto, permitirá identificar las modificaciones a proponer en el plan estratégico actual de la organización.	Proporcionar explicación de acontecimientos y sus relaciones, a partir de situaciones observadas.	
<b>PROYECTIVA</b>	Plantear herramientas de seguimiento y control para la evaluación del SGC en el proceso de atención al cliente de Protección S.A, en la Oficina Central de Servicio Av. Suba	Documento escrito en el que se plasmen los hallazgos y raíces de la propuesta obtenida.	Proponer soluciones a los problemas prácticos encontrando nuevas formas e instrumentos de actuación y nuevas modalidades de su aplicación en la realidad.	Documento final con presentación de la propuesta y todo el recorrido de la investigación.

**Fuente:** Elaboración propia

## **7. MARCO CONTEXTUAL**

### **7.1 Marco histórico**

PROTECCION S.A. nació el 12 de agosto de 1991 con la ley 50 de 1990, con el fin de administrar las cesantías de los trabajadores colombianos.

Protección S.A. es una empresa Colombiana de carácter privado, que hace parte de las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones, las cuales pertenecen al sector financiero.

Posterior a la creación de la empresa, con la ley 100 de 1993 nace el fondo de pensiones voluntarias y en 1994 surge el fondo de pensiones obligatorias donde Protección S.A. tiene como objetivo administrar el dinero de sus afiliados para recibir su pensión.

Esta compañía se desarrolla en el marco del Sistema General de Pensiones y su fin es la protección de las pensiones y cesantías, mediante un portafolio de servicios que busca que tanto el empleado como el empleador, garanticen en sus diferentes etapas de crecimiento laboral, la minimización del riesgo financiero.

A fin de cumplir con su objeto, Protección S.A. ha venido consolidando su reputación mediante la prestación de servicios y productos en los diferentes sectores de Colombia. El modelo de administración ha permitido que las AFP se consoliden como las administradoras de ahorro más importantes de Colombia y a su vez, como las empresas más grandes del país.

Para cumplir con la responsabilidad encomendada por el Gobierno Nacional, Protección S.A. estableció una misión y una visión, como se muestra a continuación:

### **MISIÓN**

Ser aliados en la construcción del patrimonio previsional de los clientes a lo largo del ciclo de vida, mediante asesoría y acompañamiento integrales y la gestión profesional de las inversiones.

Apoyar a los empleadores en su función como gestores directos del bienestar económico de sus colaboradores y en el cumplimiento de sus deberes con la seguridad social.

Consolidar y ampliar la operación con la más completa y competitiva oferta de productos y servicios, contando con un equipo humano calificado, dinámico y comprometido, apoyado en tecnología de avanzada y procesos efectivos.

Mantener el equilibrio entre el bienestar de los empleados, la satisfacción de los clientes y la creación de valor en la inversión de los accionistas.

Protección S.A. cumple con las leyes, la ética, valores y responsabilidad social, contribuyendo a la sostenibilidad, al bienestar, al desarrollo del país y de la comunidad.

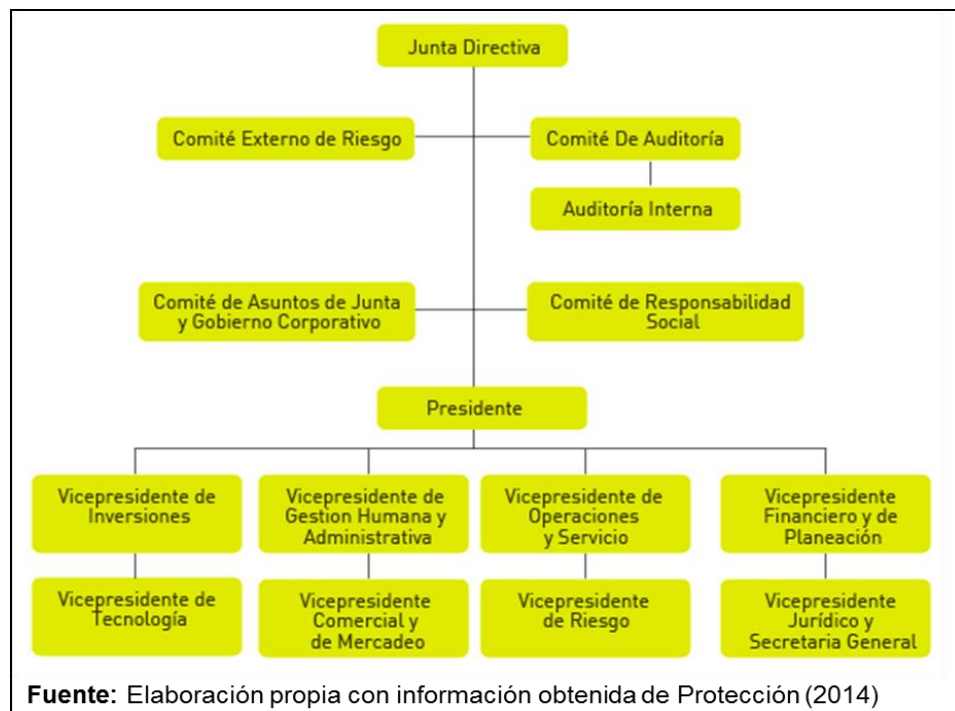
Las conductas, que toma esta organización, se encuentran fundamentados en los valores corporativos que se promulgan e identifican como cultura siendo sus principales valores diferenciadores la equidad, el respeto, la responsabilidad y la transparencia, de igual manera la compañía busca las buenas prácticas empresariales en función de un mercado global más estable y equitativo.

### **VISIÓN:**

“Ser la Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías que genera mayor confianza, satisfacción y lealtad en sus clientes”

Con el fin de alcanzar las metas propuestas y el cumplimiento de su misión y visión, Protección S.A. cuenta con la siguiente estructura para apoyar la gestión de la organización:

### **Ilustración 1. Organigrama de Protección S.A.**



Los servicios prestados por la empresa se presentan a continuación:

- **Pensión obligatoria:** Es una prestación económica que reciben mensualmente los trabajadores, dependientes o independientes, en el momento de su retiro laboral con base en los aportes que hicieron a un fondo de pensión obligatoria durante su vida laboral.

Puede ser de vejez, cuando el afiliado cumple con el término de las semanas, años cotizados y valor acumulado en el fondo de pensiones; de invalidez, cuando se está incapacitado y ya no puede laborar; o de sobrevivencia, cuando el trabajador muere y sus beneficiarios reciben la pensión.

- **Pensión voluntaria:** Son una opción de ahorro que puede elegir cualquier persona natural que lo desee para complementar su pensión obligatoria. El objetivo de este ahorro es conservar o aumentar la calidad de vida al momento de obtener la pensión. Este ahorro te puede permitir además cumplir sueños, metas y obtener beneficios.
- **Cesantías:** Son consignadas una vez al año por los empleadores a sus trabajadores, las cesantías son una prestación social definida por la ley y son pagas a todos los trabajadores que tienen un contrato laboral.

Pensando en las necesidades de los clientes Protección S.A. pone a disposición canales de servicio, donde los afiliados encontrarán acompañamiento y atención a todas las inquietudes y sugerencias.

## 7.2 Marco geográfico

De acuerdo a la siguiente tabla Protección S.A. está ubicada geográficamente en las siguientes ciudades del país:

### Ilustración 2. Ubicación geográfica de Protección S.A en Colombia

Caribe	Antioquia	Occidente y Zona Cafetera	Bogotá y Zona Central
Barranquilla	Apartado	Buga	Barrancabermeja
Cartagena	Medellín	Cali	Bogotá
Mina El Cerrejón	Rionegro	Manizales	Bucaramanga
Monte Líbano		Palmira	Chía
Montería		Pereira	Cúcuta
Santa Marta		Popayán	Girardot
Sincelejo			Ibagué
Valledupar			Neiva
<b>Fuente:</b> Elaboración propia- Datos tomados de Protección S.A (2014).			

En relación al empleo Protección S.A. cuenta con una planta de 2.100 personas que día a día trabajan para darle a los clientes, el mejor servicio construyendo relaciones de confianza.

En Bogotá existen 5 oficinas de servicio al cliente las cuales son:

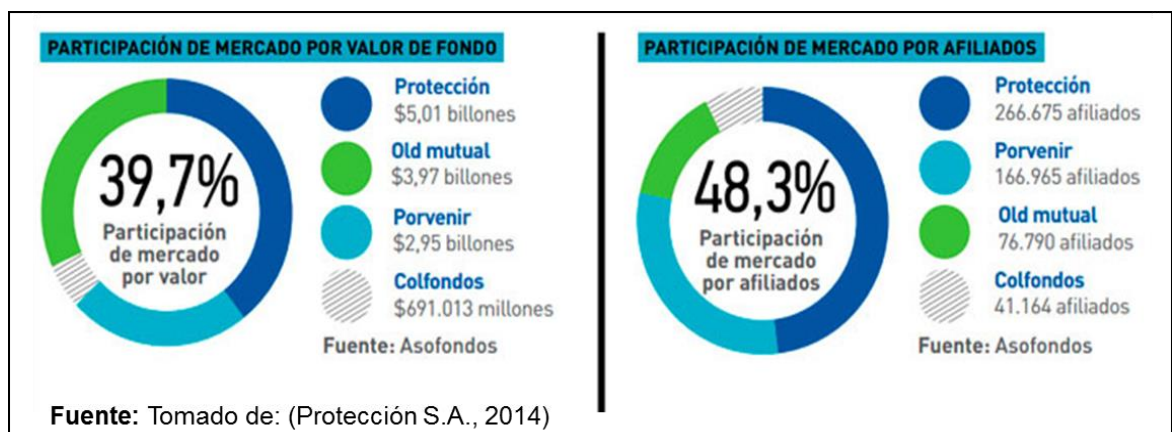
- Fénix
- Puente Aranda
- Av. Calle 82
- Pepe Sierra
- Chía
- Suba

Para el presente trabajo de investigación se tomara como referente la oficina de servicio Av. Suba; la cual está ubicada en la transversal 60 # 115-58 siendo esta una oficina de gran importancia para la operación de la empresa y en la cual labora una de las autoras de la presente investigación, hecho que facilita la obtención de la información y la posible puesta en marcha de los resultados que se obtenga del proceso investigativo.

### 7.3. Marco socioeconómico

Basados en principios de honestidad y transparencia el público objetivo de Protección S.A. son todos los trabajadores dependientes e independientes de Colombia con finalidad de recibir el pago de sus cesantías, la mensualidad de sus mesadas y su ahorro voluntario.

**Gráfica 1. Participación del mercado**



En la gráfica anterior se muestra la participación que tiene Protección S.A. en el mercado frente a la competencia, según el riesgo del mercado.

#### 7.4. Marco tecnológico

En la actualidad Protección S.A. cuenta con gran variedad de canales de servicios para que los afiliados tengan acceso de manera confiable y fácil a la información de acuerdo a sus interés y necesidades.

- Asesor virtual
- Oficinas de atención al cliente.
- Módulos de autoservicio
- Redes sociales
- Protección móvil

Dándole facilidad a sus afiliados para que sin importar donde estén puedan conocer sobre su ahorro de una forma rápida, fácil y asequible.

#### 7.5. Marco cultural

**Cultural:** Protección continúa con su compromiso social, actuando con responsabilidad y con la fiel intención de apoyar la construcción de un país con más justicia y equidad.

Durante el 2015 los recursos de inversión social se concentraron en algunas líneas de atención con la intención de focalizar los esfuerzos y lograr mejores resultados. Estas líneas corresponden a inversión en proyectos de apoyo y protección a la vejez, proyectos de generación de ingresos, educación y fortalecimiento institucional.

Si bien el apoyo institucional no corresponde a una sus líneas principales de inversión, hace parte del fortalecimiento administrativo de entidades sin ánimo de lucro que requieren de su apoyo.

**Social:** En Protección son conscientes del papel que tienen con la sociedad, de la importancia del negocio y la responsabilidad con el país. Saben que se han convertido en una de las principales administradoras de fondos de Pensiones y Cesantías por la fidelidad de sus clientes y por el talento de sus colaboradores. Es por esto que entregan parte de los beneficios que reciben y ponen el conocimiento al servicio de las comunidades más necesitadas.

Desde hace 5 años trabajan para ayudar a las personas en situación de riesgo y vulnerabilidad, con el diseño y ejecución de programas y jornadas de voluntariado que involucran temas recreativos, elaboración de material didáctico, mejoras locativas a instituciones educativas, acompañamiento a adultos mayores y niños, y asesoría a emprendedores.

**Ambiental:** En Protección manejan un proceso de aprendizaje y de mejora continua en temas de gestión ambiental. En el año 2012 inician la recopilación de la información de consumos de recursos a nivel nacional para identificar pérdidas en los procesos, posibilidades de optimización de recursos y mejoras de sus procedimientos.

Como resultado de estas medidas, en el 2012 lograron una reducción del consumo de papel en un 7,05% en comparación con el 2015 y una reducción muy significativa en sobres y extractos, pasando de consumir 234 toneladas de papel a 51 toneladas, gracias a los cambios en las cantidades y tamaños de los sobres.

### **Donaciones de equipos, materiales y enseres**

Promueven la optimización y reutilización de materiales e insumos operativos.

En 2015 realizaron 74 donaciones de 821 equipos y muebles en diferentes ciudades, beneficiando así a fundaciones y organizaciones sin ánimo de lucro de escasos recursos en todo el país.

### **Gestión de residuos y emisiones**

Protección cuenta con un sistema de separación en la fuente, posibilitando la reutilización y el adecuado aprovechamiento de los residuos sólidos que se generan por su operación.

## **7.6 Marco situacional**

Protección S.A. está convencida que por medio de la promoción de la sostenibilidad como soporte para el desarrollo de su negocio, contribuirá a la construcción de una compañía y una sociedad más sostenibles y prósperas para todos.

La responsabilidad en Protección S.A. es un concepto transversal al quehacer, clave para el desarrollo de sus actividades, por medio del cual quieren evidenciar su compromiso al desarrollo.

### **7.6.1 Marco Teórico y Marco Conceptual**

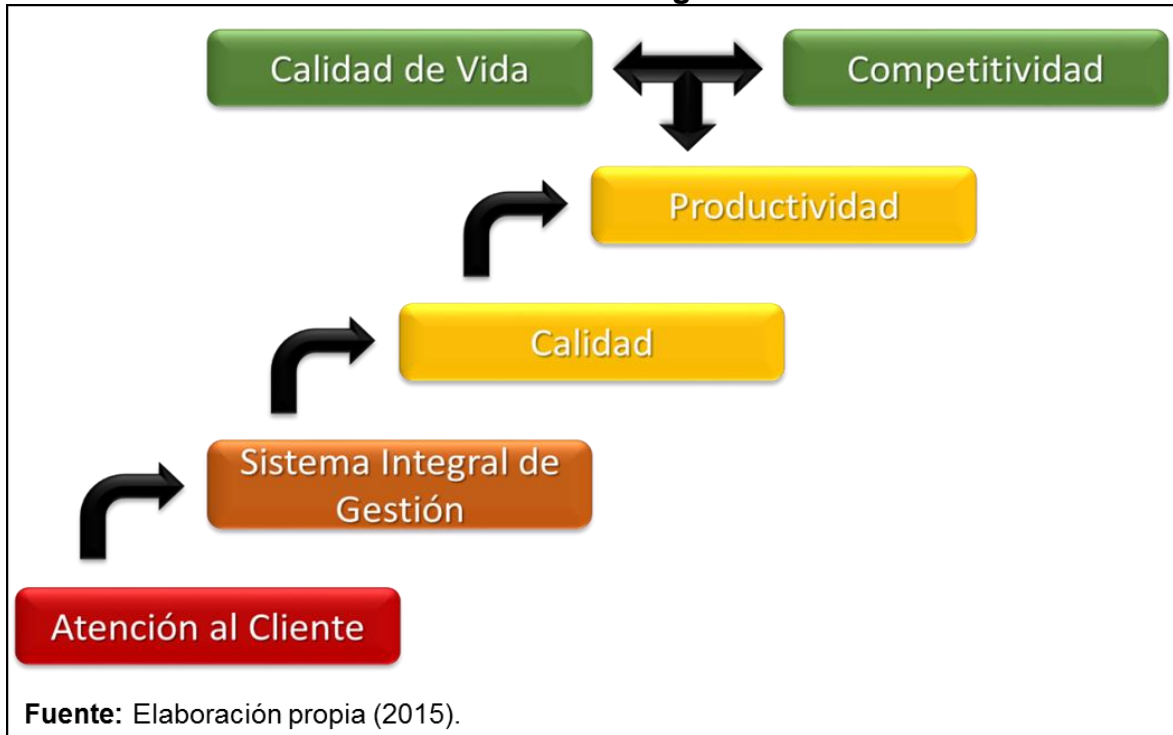
#### **7.6.1 Marco teórico**

El marco teórico que se presenta a continuación, muestra un recorrido desde la teoría de la productividad y la calidad de vida, siendo esta reconocida como el fin último de la mejora del sistema de gestión de calidad en relación a la atención al cliente en Protección S.A. En este sentido, la siguiente ilustración busca mostrar como a partir de una mejora en el proceso de atención al cliente del sistema de gestión de Protección S.A., se logran mayores niveles de productividad en los



empleados encargados de atender al cliente, mejorando con esto la calidad en el servicio, al mismo tiempo que la misma calidad de vida de los funcionarios. En el mediano y largo plazo, esta situación permitirá el posicionamiento competitivo de la compañía.

**Ilustración 3. Recorrido teórico de la investigación.**



De esta manera, se abordarán en primera instancia postulados teóricos de atención al cliente, sistemas integrales de gestión y su naturaleza de calidad, y finalmente como se impacta a partir de los anteriores a la competitividad y la calidad de vida de las personas.

Con base en lo expuesto, el objeto de mejorar el proceso de atención al cliente en el sistema de calidad de Protección S.A., se fundamenta básicamente en la firme intención de reducir desde la prevención el número de quejas por parte de los clientes a la hora de acudir a la oficina de atención al cliente de Av. Suba de Protección S.A.

### **Atención al cliente**

La atención al cliente se enmarca en lo que corresponde al servicio, también es el punto neurálgico del análisis de momentos de verdad en el desarrollo de la presente investigación. Algunos expertos hablan de la ingeniería del servicio, y expresan que este “es un enfoque dirigido a mejorar e innovar procesos para

proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y, como resultado, logre ventajas competitivas sustanciales y sostenibles” (Picazo & Manriquez, 1991, pág. 56).

El mismo autor define al cliente como: “Alguien que llega y compra un producto o servicio y que espera calidad de servicio y calidad del producto en recompensa por su inversión”. Consecuentemente expresa que servicio al cliente “implica actividades orientadas a una tarea, que no sean la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional” (Picazo & Manriquez, 1991, pág. 58)

Adicional a lo presentado anteriormente, también es importante en la organización el servicio al cliente interno, pues allí también se presentan momentos de verdad que inciden en la calidad del servicio. Para Carlson ( ) un momento de verdad se define como: “... cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio, donde esos momentos ofrecen una oportunidad ya sea para mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido, o destruirla” (Carlzon, 1991)

En este sentido, el bienestar del cliente interno es fuente de buen o mal servicio, Albrecht y Bradford (1998) manifiesta que “es necesario que todos los empleados sientan que son muy importantes dentro de la empresa, así que se considera a la motivación una pieza fundamental para lograr la calidad a través de la gente”.

Según Albrecht y Bradford (1998), es común encontrar empresas que confunden el servicio al cliente con atención al cliente, se cree que la responsabilidad de servicio al cliente es del personal que está en contacto directo con este, es decir, el personal de servicio al cliente que se conocen como la recepcionista, el cajero, el asesor, entre otros. Estas personas pueden tener la mejor actitud para atender los requerimientos solicitados por los clientes y este se siente satisfecho de la atención brindada, pero al momento de no obtener su producto a tiempo ya sea por retrasos de la Compañía se está cometiendo una falla de servicio al cliente.

“La atención al cliente hace referencia al trato que se le da al cliente cuando estamos en contacto con él, y el servicio al cliente son los procesos y las acciones que buscan la satisfacción del mismo” (Albrecht & Bradford, 1998)

Por lo expuesto anteriormente, reducir o anular completamente las quejas en el desarrollo del servicio, es casi improbable, pero si se logra identificar el perfil del cliente conforme lo establecen Picazo y Manriquez (1991), es probable que si se puedan minimizar. El cliente difícil según los autores, es quien más puede afectar la intención de un buen servicio, estos suelen ser: Enojado, infeliz, discutiendo,

conversador, flirteo, no habla, quejoso habitual, grosero u ofensivo, exigente, indeciso, abusivo, con mucho acento y tercera edad.

### **Plan de mejoramiento**

Un plan de mejoramiento según la vicerrectoría académica de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia es: "... la descripción de una secuencia de pasos orientados a superar, en lo posible, las debilidades encontradas en el proceso de autoevaluación del programa" (UPTC, 2010). De otro lado, la Facultad de Medicina de la Universidad Autónoma y el Instituto de Ciencias de la Salud, definen un plan de mejoramiento como aquel que: "responde a las debilidades identificadas en la verificación de los estándares del proceso de atención al usuario y lo manifestado por los encuestados en relación a los atributos de calidad evaluados" (CES, 2006)

### **Características del plan de mejoramiento**

En este sentido, un plan de mejoramiento se caracteriza y consiste según la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia en lo siguiente.

- En la descripción de una secuencia de pasos orientados a superar.
- Su objetivo es orientar las acciones requeridas para superar las debilidades determinadas y sus causas, sin alterar las fortalezas del programa. Es decir, el plan de mejoramiento es un medio conceptual y una guía para actuar según lo que se requiere, con el fin de modificar el estado actual del sistema, por uno futuro de mejor calidad, manteniendo las fortalezas.
- El marco de referencia o línea base en que se fundamenta el plan de mejoramiento, priorizará el tratamiento de las debilidades o necesidades señaladas por la evaluación y las causas o factores que las propician. Para que este plan sea eficaz y efectivo, no solo se debe evidenciar que la situación deseada se alcance, sino también superar las debilidades y sus causas.

(UPTC, 2010)

### **Calidad**

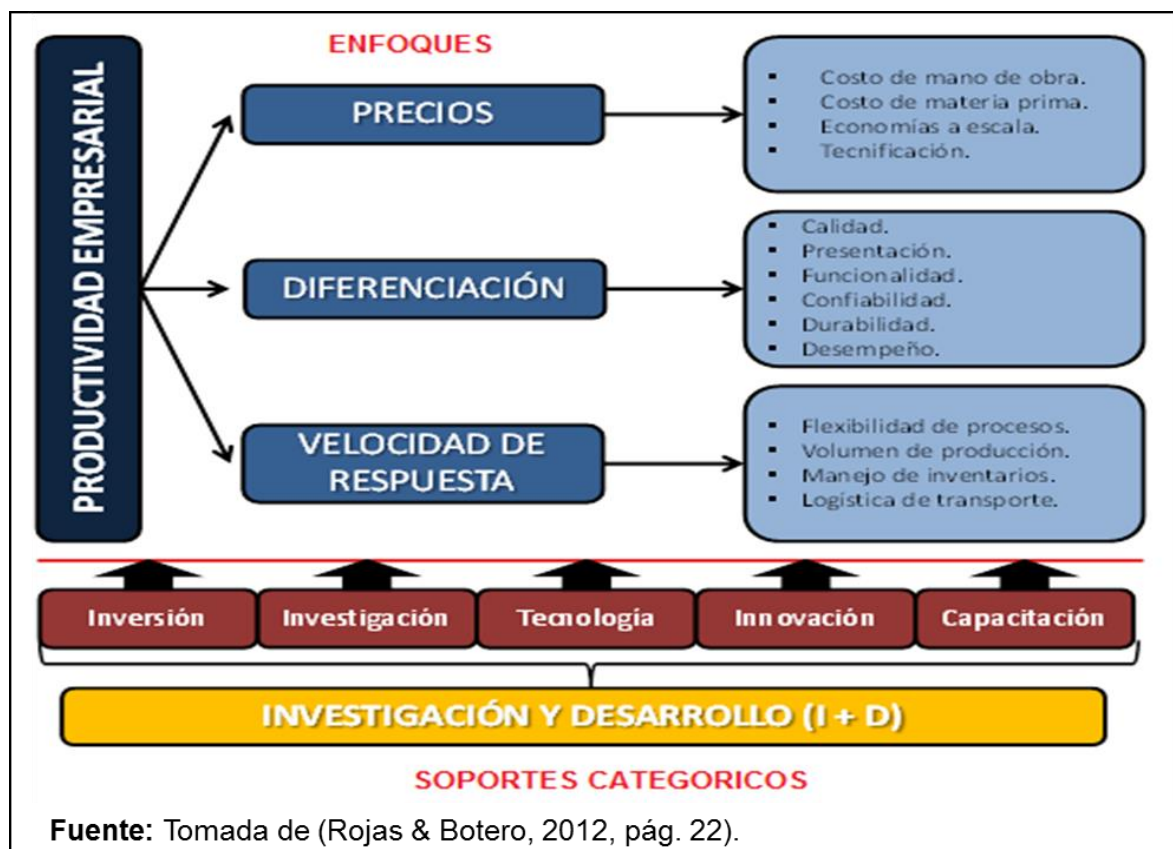
Siguiendo las pretensiones del recorrido teórico, según lo expuesto por Rojas y Botero (2012), la productividad tiene tres enfoques (Ilustración 4), precios, diferenciación y velocidad de respuesta. Dentro del enfoque de diferenciación, se encuentra la calidad; y es aquí donde las teorías de la calidad entran al escenario de investigación, teniendo en cuenta que un sistema de auditoría persigue en sí el aseguramiento de la calidad en los procesos y procedimientos de una organización, con el fin de garantizar la sostenibilidad y crecimiento de la empresa

en el plazo que se haya propuesto de funcionamiento al momento de su constitución.

En este orden, de la revisión a algunos autores que desarrollaron investigaciones en materia de calidad, se trae a colación por ejemplo a William Edwards Deming, quien indica que: "El control de Calidad no significa alcanzar la perfección. Significa conseguir una eficiente producción con la calidad que espera obtener en el mercado". (Mendez, 2008), Phil Crosby (1979) expresa que calidad es: "Ajustarse a las especificaciones o conformidad de unos requisitos" (Mendez, 2008)

De otro lado, Feigenbaum (1990), afirma que calidad son "todas las características del producto y servicio provenientes de Mercadeo, Ingeniería Manufactura y Mantenimiento que estén relacionadas directamente con la necesidades del cliente, son consideradas calidad" (Mendez, 2008), y Joseph Jurán (1993) define calidad como: "Adecuado para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente" (Mendez, 2008).

#### Ilustración 4. Esquema de la productividad empresarial



Las definiciones anteriores coinciden en que la calidad se vislumbra en la satisfacción de los requerimientos de los clientes, las cuales cada vez abarcan más aristas y por lo tanto se vuelven más exigentes. En este sentido, la calidad inicia en el interior de la empresa, y como lo expresa Feigenbaum (1990), se da en todas las áreas de la organización tales como producción, servicio, mercadeo, mantenimiento, entre otras.

### **Algunos referentes teóricos de productividad**

Por lo expuesto anteriormente, como resultado de la revisión bibliográfica llevada a cabo, se presentan las síntesis de definición a las que llegaron algunos autores e instituciones, luego de desarrollar sus trabajos de investigación. La primera teoría que se aborda es aquella que hace referencia entonces a la productividad, en la que varios autores clásicos y contemporáneos la han desarrollado en diferentes términos. El economista Walter Nicholson, uno de los teóricos contemporáneos en materia de productividad, expone lo siguiente:

Una concepción de la expresión de la productividad del trabajo con frecuencia se entiende como productividad promedio. Cuando se dice que determinada industria ha registrado incrementos de productividad, se entiende que la producción por unidad de trabajo ha aumentado. En los análisis teóricos de la economía, el concepto productividad promedio dista mucho de tener la importancia que tiene, él de la productividad marginal, pero en los análisis empíricos el concepto merece mucha atención. Dado que es muy fácil cuantificar la productividad promedio (por ejemplo, en el caso de cantidad de toneladas de trigo por hora de trabajo), se suele utilizar como una medida de la eficiencia. El producto promedio del trabajo se define como el cociente entre el producto y el factor trabajo.

(Nicholson, 2006, pág. 185).

De este modo, se considera que productividad es: “superar la mejor marca anterior”, “la fuente del éxito”, el factor fundamental para el crecimiento económico de los países” (Páez, 2005).

Adicional a lo expuesto anteriormente, “la productividad se considera como un indicador que refleja el modo con el que se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios” (Colmenares, 2007). Se puede definir además como “...una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos humanos, tiempo, capital, tierra, etc. son usados para producir bienes y servicios en un mercado, la productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento” (Felsing & Runza, 2002). Otra posición se refiere a que “la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida, se puede hablar de dos tipos de productividad:

de un lado de trabajo, o capital y de otro, está relacionada con eficiencia y efectividad, pero ambas llegan a la misma definición sobre que es la optimización de los recursos” (Colmenares, 2007). Otros autores como Karl Marx, la definen como:

El grado social de productividad se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transformada en producto, en otras palabras Marx define a la productividad como un incremento de la producción a partir del desarrollo de la capacidad productiva del trabajo sin variar el uso de la fuerza de trabajo, en tanto que la intensidad del trabajo es un aumento de la producción a partir de incrementar el tiempo efectivo de trabajo

(UNAM México).

También Klein en 1965 definió la productividad como: “La relación que existe entre la meta lograda y los recursos gastados con ese fin” (definanzas.com, 2009) y como último autor revisado, Jhon G. Belcher, en su libro La Productividad total, la define como “...la relación que existe entre lo que se produce en una organización y los recursos requeridos para tal producción” (Omaña & García, 2008).

De otro lado, es importante tener en cuenta las definiciones que se manejan frente al concepto de productividad, por algunas instituciones de orden mundial y nacional. Para tal efecto, la OIT (Organización Internacional del Trabajo), la define como: “Los productos son fabricados como resultados de la integración de cuatro elementos principales: tierra, capital, trabajo y organización. La relación de estos elementos a la producción es una medida de la productividad” (revistaespacios: Vol. 29 Ed. 1, 2008).

La EPA (Agencia Europea de Productividad), expresa que:

Productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que existe ya. Está basada sobre la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia del progreso humano.

(revistaespacios: Vol. 29 Ed. 1, 2008).

Por su parte, el DANE en Colombia afirma que productividad “Se refiere al mejor aprovechamiento de la capacidad humana y física instalada en la empresa en cuanto aumentar su capacidad de producción con un capital y trabajo fijos,

mediante el proceso de certificación de calidad adelantada por la empresa” (DANE, 2011).

De acuerdo a las síntesis teóricas presentadas, se acogen los argumentos teóricos expuestos por Nicholson, en donde en resumen se infiere que la productividad está asociada al modo y uso de los factores productivos que se emplean en los procesos de producción de bienes y/o servicios; de este modo, si la productividad está relacionada con la eficiencia y la eficacia, la productividad del capital se define como la utilización eficaz y eficiente en tiempo, espacio y capacidad instalada de la maquinaria y los recursos monetarios como tal. Por analogía, se emplearía la misma definición para la productividad del trabajo y de la tierra. Cuando todos los recursos se encuentran eficaz y eficientemente utilizados, se tiene que dichos factores son empleados efectivamente, y por tanto la productividad es total.

### **Competitividad**

La competitividad se define como la capacidad de una institución para mantenerse en un sector o mercado perfecto, y para ello debe mantener niveles de optimización en el uso de los factores de producción (Santofimio, 2013, pág. 42). En otras palabras, de acuerdo con el citado autor, la optimización hace relación a la productividad total de las empresas.

De otro lado, Michael Porter quien desarrolló el concepto de competitividad y diseño su método de análisis en el año de 1980, con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas, afirma que “...la competitividad se determina por la forma en que las cinco fuerzas básicas - clientes, proveedores, sustitutos, competidores y competidores potenciales – inciden en los precios, los costos y los requerimientos de inversión de las empresas de un sector” (Porter, 1996, pág. 110).

Una de las formas de adentrarse al análisis de competitividad, es bajo el empleo del método DOFA como herramienta, el cual “es una forma sistemática de identificar y evaluar la situación competitiva de una empresa o sector en los siguientes aspectos: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, frente a sus principales competidores y frente al mercado en general” (Kitchner, 2011, pág. 32).

Otro autor que sugiere conceptos allegados para esta investigación es Kenichi Ohmae, quien luego de analizar diversos cuestionamientos sobre el éxito estratégico de algunas empresas exitosas, desarrolla conceptos y teorías sobre competitividad e innovación.

“Metodológicamente, la idea de Ohmae consiste en construir ventajas competitivas y una superioridad relativa. La investigación es conducida en

dos frentes: por un lado, el descubrimiento de los FCE (Factores Claves de Éxito) con la finalidad de permitirle a la gerencia concentrar sus esfuerzos y recursos y, de otra parte, descubrir que las estrategias eficaces se pueden concentrar en uno de los diferentes agentes de la organización como son los clientes, la corporación misma y los competidores” (López, 2006)

### **Calidad de vida**

El mejoramiento de calidad de vida de las poblaciones es una prioridad en las políticas de estado, así como en las mismas empresas, pues suponen las teorías que hace referencia al buen vivir, al estar bien, al bien estar, y todo esto involucra todos los campos en los que se desempeña el ser humano en su cotidianidad y las relaciones que ejerce con su entorno, es decir, su hogar, su lugar de estudio, su lugar de trabajo, entre otros.

Joseph Stiglitz, expresó en una conferencia dictada en 2002 en la Habana Cuba que: “En uno de los países que visité, en lugar de proponerse elevar al máximo el producto interno bruto, las autoridades trazaron como misión nacional elevar al máximo la felicidad nacional bruta. Se trata de un pequeño país y no conozco ninguna nación grande que se haya propuesto explícitamente semejante objetivo” (Stiglitz, 2003, pág. 21)

Otro académico expresa en una de sus obras que calidad de vida se refiere al: “resultado de las relaciones entre las condiciones objetivas de vida y las percepciones individuales que de ellas se tienen, relación cuyo fruto es un mayor o menor grado de satisfacción” (Alguacil, 2000, pág. 117).

Finalmente, Carpio (1998, pág. 18), expresa que la calidad de vida “consiste en pensar en términos de felicidad y no de objetivos meramente económicos. Pensar en la felicidad significa acercarnos más a los otros, que pasan de ser objetos a sujetos; significa introducir las emociones, lo que no es medible ni mercantilizable en la negociación del desarrollo; significa aceptar las fantasías y los sueños...”

En este sentido, es claro que muchos factores inciden en el sentimiento de felicidad de los seres humanos, y como se expresó renglones arriba, esto depende principalmente de las relaciones del ser con el entorno, en el cual se encuentra su lugar de trabajo, en el cual incluso la mayoría de empleados, permanecen la mayoría del tiempo productivo del día. Es por esta razón, que al reducir los niveles de quejas en el servicio de pago de cesantías a los clientes de protección S.A., permitirá a sus empleados trabajar de una manera más productiva, concentrada y eficaz, transmitiendo en sus hogares la satisfacción que se irradia cuando hay tranquilidad.



## 7.6.2 Marco conceptual

El objeto de delimitar los conceptos en esta investigación, es permitir el manejo de un solo lenguaje conceptual, frente términos que puedan tener diferentes interpretaciones según el ámbito de aplicación o la amplitud con que se quieran tratar. Para el presente documento de grado, el primer concepto que se delimita es el de Sector de pensiones y cesantías, el cual:

...en Colombia se encuentra dividido en tres grandes actividades: el Sistema General de Pensiones Obligatorias, los fondos de pensiones voluntarias y las cesantías. Las empresas del sector privado, llamadas sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías, se encargan de la administración de los ahorros realizados por las personas. Con este dinero, los fondos hacen inversiones en activos de renta fija y renta variable con el fin de obtener rentabilidad que valore los ahorros de los cotizantes. En la historia de este sector se pueden evidenciar dos grandes sistemas pensionales: el primero llamado “fully funded”,...El segundo sistema, denominado pay as you go, consiste en que cada persona, a medida que trabaja, hace un ahorro para su propia pensión a fin de que, una vez cumpla los requisitos establecidos en la ley, se le otorgue una pensión equivalente o superior al monto ahorrado. En el caso colombiano, el sistema que rige actualmente es el segundo; sin embargo, existe un fondo de solidaridad en el cual las personas con mayores ingresos hacen un aporte para aquellos que no pueden cotizar a pensión. Este último funciona como un fully funded

(Cristian & Otros, 2011, pág. 5).

Según la teoría administrativa, pueden ser diversas las áreas que componen una empresa, sin embargo, para este trabajo de grado, se tendrán en cuenta aquellas que se encuentran principalmente en empresas del sector de pensiones y cesantías, del cual hace parte Protección S.A. y sobre el cual se abordará una de sus oficinas de atención al cliente. Estas oficinas cuentan con áreas relacionadas directamente con la atención al cliente, tales como: Recepción e información, cajas, asesoría comercial y el director de la oficina.

De otro lado, en el desarrollo de los objetivos específicos, se requiere el uso de instrumentos de investigación que son definidos de diversas formas según el investigador y el tipo de investigación. Para este caso, el mapa de riesgos, se define como: “Una herramienta que permite organizar la información sobre los riesgos de las empresas y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias adecuadas para su manejo” (Consultorio contable, 2010). La revisión bibliográfica como: “Un procedimiento estructurado cuyo objetivo es la localización y recuperación de información relevante para un usuario que quiere dar respuesta

a cualquier duda relacionada con su práctica, ya sea ésta clínica, docente, investigadora o de gestión” (Benguria & Otros, 2010)

De igual manera, también se empleará el método de observación definido como: “Observar supone una conducta deliberada del observador, cuyos objetivos van en la línea de recoger datos en base a los cuales poder formular o verificar hipótesis” (Fernández, 1992, pág. 135). De acuerdo con Benguria (2010) y su equipo de investigación, la observación puede ser participante o no participante, la primera permite la interacción entre observador y observados, entre tanto la no participante lo impide”.

Finalmente, se encuentra el instrumento de entrevista, expuesta como aquella que: “...ocupa un lugar muy destacado dentro de las técnicas aplicadas de recogida de datos ya que es una de las más utilizadas en las investigaciones, después de la técnica de la encuesta, técnica cuantitativa, la entrevista se diferencia de la encuesta en que es una técnica Cualitativa” (Pelaez & Otros, 2011). La entrevista se clasifica en estructurada, semiestructurada y no estructurada. En la estructurada: “El investigador planifica previamente las preguntas mediante un guion preestablecido, secuenciado y dirigido, por lo que dejan poca o ninguna posibilidad al entrevistado de réplica o de salirse del guion. Son preguntas cerradas (si, no o una respuesta predeterminada)”; semiestructurada: “Se determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas. (Actitud de escucha)” y No estructurada: “Sin guion previo. El investigador tiene como referentes la información sobre el tema. La entrevista se va construyendo a medida que avanza la entrevista con las respuestas que se dan. Requiere gran preparación por parte de investigador, documentándose previamente sobre todo lo que concierne a los temas que se tratan. (Pelaez & Otros, 2011, págs. 3-4).

## **8 CAPITULO I: SERVICIO AL CLIENTE Y LOS SISTEMAS DE CALIDAD EN EL MUNDO ACTUAL**

En el presente capítulo se desarrollara una revisión del estado del arte respecto a los modelos exitosos en el mercado en empresas financieras, para los procesos de atención al cliente y su interacción con los sistemas de gestión de calidad.

### **8.1 Resumen y palabras claves**

El presente estudio de estado del arte pretende como principal objetivo afianzar el tema investigativo de la presente tesis, de igual manera permitirá establecer comparaciones con otros conocimientos paralelos, y evidenciar la evolución que han tenido los Sistemas de Calidad aplicados a las empresas de servicios como el Fondo de Pensiones y Cesantías PROTECCIÓN S.A.

En el presente capítulo se podrá identificar la forma en la que diferentes actores han planteado el tema desde lo académico, de igual manera algunas tendencias de empresas en la práctica y algunos antecedentes en la historia que permitirán evidenciar los aciertos y las debilidades de los sistemas planteados, de esta manera podrá identificarse claramente los antecedentes, las experiencias, las fuentes y por último las tendencias actuales, la metodología para desarrollar este capítulo se encuentra fundamentada en los principios que menciona Hoyos (2000) para la correcta elaboración de un estado del arte, donde la finalidad, la coherencia, la fidelidad, la integración y la comprensión serán principios fundamentales que se aplicaran a fin de lograr tener el mejor resultado del presente capítulo, el cual desarrolla el primer objetivo del proyecto de grado.

Como objeto de estudio se consultaron diferentes fuentes literarias tales como publicaciones en revistas, libros, buscadores electrónicos, artículos actuales entre otros.

### **8.2 Palabras clave**

Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. (NTC ISO 9000, 2008), Diseño y desarrollo: Conjunto de procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema. (NTC ISO 9000, 2008), Gestión: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. (NTC ISO 9000, 2008), Mejora continua: actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. (NTC ISO 9000, 2008), Mejora de la calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad. (NTC ISO 9000, 2008).

### **8.3 Calidad, más que una palabra en la historia.**

Diferentes autores a lo largo de la historia se han interesado en los antecedentes del concepto de calidad y las implicaciones que ha tenido en el desarrollo de la humanidad y del mundo entero, tratando de encontrar el punto de convergencia entre todos ellos se encuentra se destaca que todos coinciden que la calidad misma surgió desde los principios del hombre, si bien conceptualmente no se encontraba definida la aplicación de principios como los de observar y mejorar condiciones podían evidenciarse cuando el hombre construía sus armas para cazar, elaborara sus vestidos y cazaba , en la edad media el concepto de calidad evoluciona mediante la búsqueda de la mejora en las diferentes construcciones representada principalmente en las grandes catedrales, construcción de herramientas y estrategia de guerra, que evidenciaban sin lugar a duda la aplicación de conceptos tales como “lo bueno, lo apto” lo cual en términos griegos y como se menciona en algunos textos significa kalos , la cual es la raíz etimología de la palabra Calidad , de igual manera época artesanal hacer las cosas bien a cualquier costo

Posteriormente en una de las épocas claves “Revolución Industrial” cuando se dan los primeros pasos respecto a dejar la producción manual y se inicia con la producción en serie empiezan aparecer cambios sustanciales en la manera de producir ya que empiezan aparecer listas de especificaciones escritas, mediciones, instrumentos de medición, entre otros; posteriormente el mundo hacia finales del siglo XIX, el mundo entero empieza aplicar el sistema Taylor ( Juran 1973), donde se planteaba la separación de la planificación y la producción por medio de un medio de control central representado bien sea en un departamento de inspección liderado por un inspector de calidad.

En la segunda Guerra mundial debido a la necesidad de producción en masa y la necesidad de mantener calidad en la producción surge un nuevo concepto relacionado con el control estadístico de la calidad, el cual planteaba que no era necesario inspeccionar el 100% de la producción siempre y cuando se controlara el proceso de forma preventiva. Posguerra (Japón) hacer las cosas bien a la primera.

En la época posterior a la guerra mundial comienzan a aparecer programas y se desarrollan Sistemas de Calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la calidad, considerándose su orientación y enfoque como la calidad se construye desde adentro. Control de calidad y verificación de las características del producto.

En los años 80 se centra sobre un nuevo modelo de administración denominado la Teoría Z, el cual plantea un enfoque administrativo que busca el desarrollo de un modelo de gerenciamiento con estilo japonés, en las diferentes empresas, en donde el principal enfoque de la calidad se centra en establecer las necesidades y

expectativas del cliente y en un compromiso de la alta dirección con los principios de calidad.

En los años 90 se desarrolla un concepto relacionado con la calidad total el cual plantea que los modelos de calidad son “Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global, que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa”. Gestión de Calidad Total Integrar la calidad en todo el proceso.

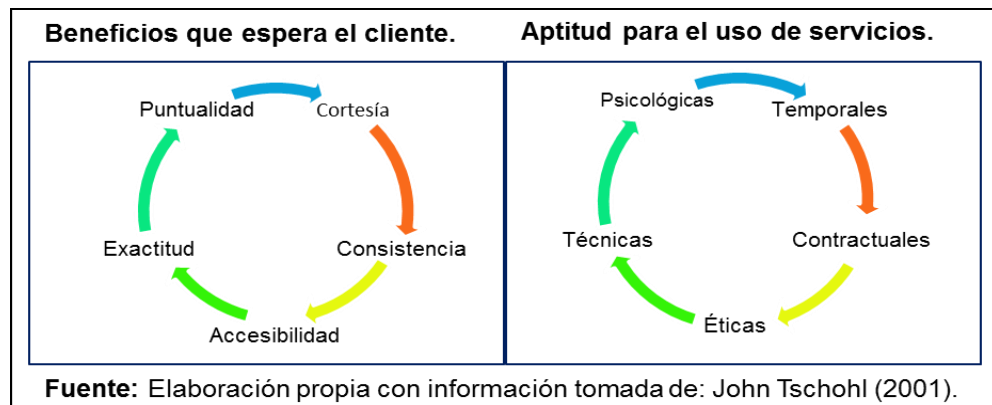
### 8.3.1. Calidad en servicios intangibles.

Según Charles D. Zimmermann y John W. Enell (1993) el concepto de calidad de servicio parte de la “aptitud para el uso”. Las empresas de servicios (bancos, compañías de seguros, empresas de transportes, hospitales y otras organizaciones) están todas comprometidas en servir a los seres humanos. Para el caso de Protección S.A se encuentra que la misma hace parte de este grupo que se denominó anteriormente, la relación existente el cliente y la empresa en teoría se denomina como una empresa “constructiva” ya que en teoría el servicio responde a las necesidades del cliente.

Durante las últimas décadas se estableció un concepto relacionado con el nivel de calidad de empresas dedicadas a prestar servicios, este término se estableció como “aptitud para el uso” el cual como premisa busca establecer criterios para medir en precio, plazo de entrega y adecuación a sus objetivos y por supuesto el grado de satisfacción de las necesidades del cliente.

A continuación se presentan algunos criterios que se establecen en la corriente de “aptitud para uso” y los cuales pueden ser las características de servicio más importante para los clientes de este tipo de servicios.

### Ilustración 5. Criterios en la corriente “aptitud para uso”.



En esta corriente se plantea que la empresa, en primera instancia debe identificar las características de la calidad más apreciada por sus clientes y de esta forma planificar su calidad. Sin embargo los conceptos anteriormente mencionados presentan un contexto en términos generales respecto a la prestación de estos servicios por lo cual es necesario consultar autores como John Tschohl (2001), José Antonio Mendoza Aquino (2006), Héctor Fabio Alban (2006), (2006) , los cuales se han dedicado durante muchos años a profundizar en los sistemas de calidad orientados a servicios al cliente, en el primero de estos autores define EL Servicio como: “ la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye a todas las personas que trabajan en la empresa, y no solo a las que tratan personalmente con los clientes o los que se comunican con ellos por medio del teléfono, fax, carta o de cualquier otra forma”.

Se menciona en las diferentes fuentes bibliográficas a John Tschohl como un gurú de la calidad y del servicio al cliente, es reconocido por publicaciones como “Time, Entrepreneur y USA Today” como uno de los más grandes estrategas en todos estos temas a continuación en la tabla No 1, podrán identificarse alguno de los beneficios que enuncia el Dr Tschohl:

De igual manera en cada una de las tablas se agruparon los planteamientos teniendo en cuenta su origen y su relación con las “5 M”: Maquina, Método, Mano de Obra, Medio Ambiente, Materia Prima

- **Planteamientos John Tschohl:**

“John Tschohl: Es especialista en servicio al cliente. Es fundador y presidente del Instituto de Calidad de Servicio (ICS), con sede en Minneapolis, Minnesota .En el transcurso de los últimos 38 años, Tschohl ha consultado muchas organizaciones grandes, incluyendo 3M Medical Specialties, AAFES, Chevron EE.UU., CocaCola Femsa (México,) DHL Express, Dollar Rent-A-Car, Eastman Kodak, Elizabeth Arden, Fedex, Fidelity Investments, Hertz (Europa)”.

**Tabla 2. Resumen de planteamientos de John Tschohl**

MÉTODO	Compromiso por parte de la dirección. Este prerrequisito es crucial para el éxito de un programa de mejora de la calidad de servicio
MÉTODO	Estableciendo objetivos para las personas, los proyectos y para la Organización.
MÉTODO	Comparando el desempeño con respecto otras Organizaciones y con respecto a las mejores prácticas en los SGC

MANO DE OBRA	Reconociendo y recompensando la consecución de mejoras al sistema de calidad.
MÉTODO	Mediante esquemas de sugerencias que incluyan reacciones puntuales de la gestión.
MÉTODO	Proporcionar una estructura para las actividades de mejora, la dirección debería definir e implementar un proceso para la mejora continua que pueda aplicarse a la prestación del servicio y apoyo de los procesos y las actividades
MÉTODO	La dirección de la Organización debería crear una cultura que implique a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de los procesos, las actividades y los servicios.
<b>Fuente:</b> Elaboración propia con información tomada de: John Tschohl (2001).	

- **Planteamiento José Manuel Vecino**

“El gran diferenciador ya no hace referencia a los productos, porque las compañías realizan grandes inversiones en innovación y desarrollo, pero existe una oferta homogénea que obliga a crear estrategias de fidelización de clientes, gerente de Job Management Visión y consultor empresarial.

**Tabla 3. Resumen de planteamientos de José Manuel Vecino.**

MANO DE OBRA	La empresa debe invertir con decisión el dinero necesario para desarrollar y mantener un programa de mejora del servicio diseñado profesionalmente.
MATERIAS PRIMAS	Mejoras visibles del servicio. Las mejoras en el servicio que los clientes perciben se convierten (para ellos) en señales de que la calidad del producto (tangible o intangible) ha mejorado.
MANO DE OBRA	Capacitación. Los empleados de la empresa deben recibir una capacitación amplia sobre como instrumentar una estrategia de servicio centrada en los elementos específicos, clave, que planteen los consumidores o clientes de la organización
MÉTODO	Servicios internos. Los distintos departamentos o áreas deben ayudarse uno a otros, en vez de hacerse la guerra, esto aumentara los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes.
<b>Fuente:</b> Elaboración propia con información tomada de José Manuel Vecino (2009).	

- **Planteamientos Idelfonso Grande Esteban**

“Hijo de un juez de Asturias y madre de Haro, fue el mayor de ocho hermanos. Estudió la enseñanza media en Madrid, en la Institución Libre de Enseñanza y en el Instituto Cardenal Cisneros”

**Tabla 4. Resumen de planteamientos de Idelfonso Grande Esteban.**

MÉTODO	Confiabilidad: la capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez.
MÉTODO	Accesibilidad: las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.
MÉTODO	Respuesta: se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido.
<b>Fuente:</b> Elaboración propia con información tomada de Idelfonso Grande Esteban.	

- **Planteamiento Héctor Fabio Useche de la Cruz:**

“Héctor Fabio Useche de la Cruz es un odontólogo y político colombiano, nacido en Buga la grande, Valle del Cauca. Fue alcalde de su ciudad natal en el periodo 2004-2008, Secretario de Salud Departamental del Valle del Cauca entre 2008 y 2010, y Gobernador del mismo departamento elegido en las elecciones regionales de 2011”

**Tabla 5. Resumen de planteamientos de Héctor Fabio Useche de la Cruz.**

MANO DE OBRA	Calidad de la gestión está íntimamente ligada con el capital humano de una organización.
MANO DE OBRA	No puede haber calidad, si no hay calidad en las personas
MANO DE OBRA	recurso humano competente, y consiente de su compromiso con la calidad,
MÉTODO	Tradicionalmente se habla del “sector servicios”, con referencia a un sector o industria, cuyo resultado en la prestación del servicio, no es fácilmente medible, y como tal se convierte en un “intangibile”
<b>Fuente:</b> Elaboración propia con información tomada de Héctor Fabio Useche, (2006)	



- **Planteamientos Carl Sewell**

“Sr. Carl Sewell sirve como el Presidente de Sewell Automotive Companies. Sr. Sewell empezó su carrera en Sewell Automotive Empresas en 1967. El Sr. Sewell sirve como el Presidente del Consejo Ejecutivo de la Universidad Edwin L. Cox School of Business de la Southern Methodist y sirve como miembro de la Junta de varias organizaciones sin fines de lucro. Se desempeña como fideicomisario de la Universidad Metodista del Sur. Se desempeñó como Director de Neiman Marcus Group Inc. (The Neiman Marcus Group LLC)”

**Tabla 6. Resumen de planteamientos de Carl Sewell.**

MANO DE OBRA	Haga que vuelvan por su gusto: pregúntele a los clientes lo que quieren y d�selos una y otra vez.
MANO DE OBRA	Sistemas, no sonrisas: decir por favor y gracias no basta para garantizarle que va a realizar el trabajo bien desde la primera vez.
MANO DE OBRA	Prometa menos, d� más: los clientes siempre esperan que usted cumpla su palabra. C�mplala con exceso
MANO DE OBRA	Cuando un cliente pregunta, la respuesta es siempre s�.
MANO DE OBRA	Deshágase de sus inspectores y de su departamento de relaciones con los clientes: todo empleado que tenga trato con los clientes debe tener la autoridad para atender sus quejas.
MANO DE OBRA	�Nadie se queja? Algo anda mal: atienda a sus clientes a que le digan todo aquello que no les gusta.
MÉTODOS	Mida todo
MANO DE OBRA	Los salarios son injustos: remunere a sus empleados como si fueran sus socio
MANO DE OBRA	Mamá tenía razón: muestre respeto a las personas. Sea atento con ellos
MÉTODOS	Sea como los japoneses: investigue quienes son los mejores y como hacen las cosas; apr�piese de sus sistemas. Después, mej�relos.
<b>Fuente:</b> Elaboración propia con información tomada de: Carl Sewell, (1994)	

- **Planteamiento Héctor Fabio Albán**

“Asegura que el único juez del servicio es el cliente. El ve “la gran pantalla”, mientras que el proveedor ve sólo fotografías. La evaluación del cliente se basa en una comparación de sus expectativas con lo que ha recibido”.

**Tabla 7. Resumen de planteamientos de Héctor Fabio Albán.**

MÉTODO	La naturaleza del servicio
MANO DE OBRA	Las necesidades personales
MÉTODO	Las experiencias previas
MATERIAS PRIMAS	La imagen del proveedor
MATERIAS PRIMAS	La información de otras personas
<b>Fuente:</b> Elaboración propia con información tomada de Albán, (2006).	

y por ultimo algunos planteamientos de Ros Roy (2001), referente algunos principios relacionados con la evaluación de los sistemas

- **Planteamientos Ros Roy (2001)**

**Tabla 8. Resumen de planteamientos de Ros Roy.**

MÉTODO	Para el negocio promedio, el 96% de los clientes insatisfechos no se quejan. Eso quiere decir que por cada queja que la empresa recibe, debe haber 24 clientes más que no tienen la oportunidad de arreglar las cosas.
MÉTODO	En promedio, un cliente insatisfecho le cuenta entre 10 y 16 personas más acerca de la mala experiencia con la empresa.
MÉTODO	Cuando una persona que se queja queda satisfecha con la respuesta, le contara solo a la mitad de personas acerca de su experiencia y será positiva en la manera en que habla acerca de la misma.
MÉTODO	Hasta 90% de los clientes insatisfechos que no se quejan, nunca le comprarán más.
MÉTODO	Cuando un cliente se queja, y aunque su queja sea manejada satisfactoriamente, entre 35 y 45% no le comprarán más.
MÉTODO	Cuando un cliente presenta una queja, y la misma es resuelta de manera eficientemente y rápida, entre 80 y 95% continuara comprándole.
<b>Fuente:</b> Elaboración propia con información tomada de: Roy, (2001).	

#### **8.4 Casos exitosos en modelos de calidad.**

En los últimos años, específicamente en la última década, se han desarrollado diferentes casos de negocio exitosos ya que la tendencia mundial indica que las empresas que logran generar un valor diferenciador en sus sistemas de calidad

con un componente fuerte en atención al cliente, muestran crecimiento y mayor rendimiento, sin embargo para el presente estudio se tuvieron en cuenta empresas con reconocimiento en medios masivos o certificados que permitieran identificar las mejores prácticas.

“En los Premios Portafolio, que se entregan cada año en diferentes categorías, se condecoró al Hospital Pablo Tobón Uribe como la empresa con ‘Mejor servicio al cliente’, por encima de Tigo, Grupo EMI y Postobón, este galardón es entregado a las compañías que emplean altos estándares de calidad y eficiencia para lograr la satisfacción de sus usuarios”.

Entre las empresas mencionadas por la revista Portafolio se encuentra que la búsqueda de la excelencia tanto al interior como al exterior ha llevado a estas empresas a ser pioneras, en los factores diferenciados que resumen estas empresas se encuentra un producto de calidad, un precio competitivo, y un excelente nivel de servicio fundamentado en un sistema logístico efectivo. Tener claro cuál es el cliente objetivo, quien es o que quiere la empresa que sea el cliente; donde está; qué hace; cuáles son sus necesidades expectativas y deseos cómo y en qué medida se está cumpliendo con ellos; cuándo y cómo se contactan; cuáles son los puntos vulnerables que afectan la propuesta de valor de la empresa, permiten que las mismas sean tenidas en cuenta como modelos a seguir.

A continuación se presenta el listado de empresas reconocidas en los últimos años como las mejores en servicio al cliente, esto acorde a las encuestas realizadas por Portafolio desde el año 2011:

**Tabla 9. Top ten de empresas destacadas en servicio al cliente.**

Top ten empresas servicio al cliente	
1. Bancolombia	6. Carrefour
2. Éxito	7. Coca – Cola
3. Davivienda	8. Avianca
4. Comcel	9. Otras empresas
5. Alpina	10. Ecopetrol
Fuente: Elaboración propia con información tomada de Portafolio, (2011).	

Teniendo en cuenta este listado, para el presente análisis centraremos el presente estudio en la empresa No 1 “Bancolombia”, fundamenta su modelo de atención al cliente en el principios en de actitud y calidad.

En su modelo de gestión de la calidad se encuentran buenas practicas tales como la medición de la satisfacción de sus clientes, dicho aspecto puede ser

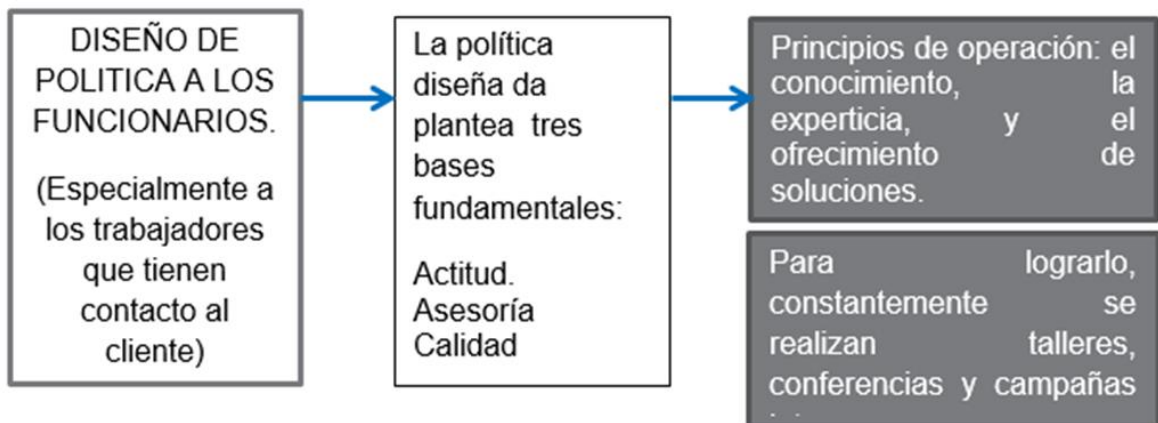
evidenciado en citas relacionadas por su presidente “Mensualmente medimos nuestro servicio con la consulta que hacemos a los clientes quienes tienen la opción de calificar en una escala de cero a 100, recibiendo por parte de ellos 87 puntos, en promedio, producto de su satisfacción, lo cual nos coloca al mismo nivel de los grandes bancos de A.L.”, el presidente del banco, Carlos Raúl Yepes. “Respecto a la tecnología hemos puesto en marcha un proceso de renovación que adecuará nuestros sistemas a altos estándares, buscando mejorar y ofrecer soluciones rápidas y efectivas para hacer más fácil el acceso y uso de los servicios financieros”, dice el presidente del banco.

### 8.5 Estrategia del nivel corporativo.

A continuación mediante un esquema se ejemplifica las diferentes estrategias que ha planteado Bancolombia desde su estrategia de calidad y de atención al cliente:

“Iniciamos con la interiorización de los valores asociados a la actitud, donde la amabilidad, la disposición y la empatía se traducen en comportamientos visibles hacia nuestros clientes en la interacción que diariamente tenemos con ellos”, dice Yepes’.

#### Ilustración 6. Modelo de éxito en términos de atención al cliente, empleado e institucionalizado por Bancolombia.



**Fuente:** Elaboración propia, datos tomados Bancolombia 2015

#### 8.5.1 Estrategia para la atención de quejas.

“En materia de quejas, Yepes sostiene que se están solucionando, en el primer contacto, el 34% de los requerimientos de los clientes. Con la información obtenida de usuarios y las investigaciones adelantadas hay un proceso de retroalimentación para diseñar planes de mejoramiento de la red de canales del banco, conformada por más de 730 sucursales, 618 puntos de atención móviles y

830 corresponsales no bancarios, además de la sucursal virtual de empresas y la de personas, y la llamada sucursal telefónica. “Para esto diseñamos protocolos de servicio, estrategias de direccionamiento a canales alternos, formatos de atención especial que brinden opciones acordes a las diferentes necesidades y gustos de nuestros clientes”

### 8.5.2 La normatividad también puede hacer parte de la vocación.

Uno de los temas prioritarios en empresas como BANCOLOMBIA Y PROTECCIÓN S.A. se encuentra relacionado con la normatividad legal vigente ya que para muchos servicios, es la norma quien establece y determina criterios para la operación, es por esto que ahondar en este tema he investigar respecto de cómo se puede conjugar los dos temas es un factor relevante entre los objetos de estudio. Bancolombia ha logrado ligar lo relacionado con el Sistema de Atención al Consumidor (SAC) establecido por la reforma financiera y la atención al cliente, No obstante, el presidente de Bancolombia asegura que más allá de las normas legales, la entidad decidió acoger por vocación esas directrices e incorporarlas al modelo de servicio como aspecto fundamental para continuar dimensionando una organización con una decidida orientación al cliente, la difusión de ese modelo se adelanta a través de dos pilares: la educación financiera y la atención de quejas de los usuarios.

### 8.5.3 Otras prácticas empresariales exitosas:

A continuación se presentan algunas prácticas de empresarios exitosos, en donde se ha logrado funcionar de forma celebre el servicio al cliente y los sistemas de calidad.

**Tabla 10. Prácticas empresariales exitosas en el mundo.**

ZAPPOS	“Esta tienda de zapatos, moda y complementos es el paradigma del buen servicio al cliente en todo el mundo. Lo ha conseguido con una política de personal que obliga a todos los empleados a empezar su trayectoria en la empresa en el departamento de servicio al cliente, en el que, por cierto, se aprende a dar soluciones personalizadas, evitando las respuestas estandarizadas y las limitaciones en el tiempo que se dedica a cada incidencia”. ( Hearst Magazines S.L, 2015)
DEMARTINA	Este comercio de Sevilla ha diseñado su estrategia de atención al cliente especializando a sus empleados en los productos y en los procesos del negocio. “Les hacemos rotar preparando los paquetes de envío y en la atención al teléfono, para que conozcan bien los procesos de la empresa. Además, les obligamos a rodearse de juguetes y a jugar con ellos, para que conozcan bien el producto y puedan explicar bien las dudas que puedan tener los clientes. Es fundamental que quienes están atendiendo al consumidor estén familiarizados con todo lo que les puedan preguntar”, explica Juan Macías, su fundador. ( Hearst Magazines S.L, 2015)
<b>Fuente:</b> Elaboración propia con información de medios virtuales, (2015).	

## **9 CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE PROTECCIÓN S.A. OFICINA AV SUBA**

En el presente capítulo se establecieron los principales criterios en la organización desde la aplicación de los diferentes conceptos fundamentales de la calidad y de los sistemas, a continuación se iniciará este capítulo desde el diagnóstico inicial de la organización teniendo en cuenta algunos criterios fundamentales como los son: la normatividad aplicable, la descripción de la cadena de valor, los momentos de verdad con el cliente y la descripción de los procesos al interior de PROTECCIÓN S.A.

### **9.1 Normatividad legal aplicable en Protección S.A.**

A continuación se presentan los diferentes requerimientos legales (Leyes, Decretos, Resoluciones, Acuerdos, entre otros), que deben cumplirse en la Oficina de Protección Av Suba para la implementación del Sistema Integrado de Gestión, de igual manera se establece el estatus de cumplimiento para cada uno de ellos y las medidas adoptadas para evidenciar cumplimiento.

Este proceso permite establecer normas y procedimientos por medio de los cuales debe regirse Protección SA. Como ejemplo encontramos que por medio de la Ley 100, fue el Gobierno quien determinó el marco de servicio que podía prestar Protección SA, este proceso es administrado por el Director Jurídico, quien es líder de los diferentes asesores jurídicos quienes son especialistas en la resolución de conflictos, actualización de normatividad, informes a las superintendencia y a los fondos gubernamentales, entre otros.

En el anexo No 1, del presente trabajo, podrá encontrarse el detalle de la totalidad de las obligaciones legales y de los sistemas de calidad aplicables en la empresa, sin embargo a continuación se permite identificar y determinar las normas, requerimientos y obligaciones por medio de los cuales debe regirse Protección S.A.; para la identificación de las mismas se contemplaron los aspectos generales, los aspectos ambientales y los relacionados con SISO, ya que pese a que el sistema objeto del presente trabajo no tiene como objeto realizar la integración de los tres sistemas, los temas legales independientemente de estar certificados, deben cumplirse.

**Tabla 11. Normatividad nacional.**

	Congreso de la República	Icontec	Ministerio del trabajo	Presidencia de la República	Superintendencia Financiera de Colombia	Total general
Administrativo	4		1	4	2	11
Sistemas de Gestión		29				29
Suelo	1			1		2
Total general	5	29	1	5	2	42

**Fuente:** Elaboración propia con información tomada de marco nacional legal, (2015)

**Tabla 12. Normatividad ambiental.**

Eje ambiental	Normas Asociadas
Agua	7
Suelo	17
Aire	11
Delito ambiental	1
Energía	8
Total general	50

**Fuente:** Marco Nacional legal (2015).

### Normatividad asociada a los trabajadores

Categoría	Congreso de la república	Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial	Ministerio de trabajo y seguridad social	Ministerio de trabajo y seguridad social	Presidencia de la república	Total general
Emergencias ambientales	1				2	3
Trabajador		2	50	1	1	54
Total general	1	2	50	1	3	57

**Fuente:** Marco Nacional Legal, (2015).

De la información anteriormente presentada y del diagnóstico legal realizado al interior de la Protección S.A, se puede evidenciar que existen más de 149, aspectos legales tales como leyes, resoluciones, decretos, entre otros, que deben ser cumplidos en su totalidad. Es importante destacar que en el interior de la empresa existe un área dedicada exclusivamente al seguimiento y validación legal de cada uno de los ítems anteriormente presentados, de igual manera en el Anexo No 1, puede validarse los puntos de control propuestos para que protección verifique de forma eficiente el cumplimiento de cada uno de los compromisos legales.

## 9.2 Diagnóstico de quejas y reclamos ante La Superintendencia Financiera.

Según el último informe de la Superintendencia Financiera de Colombia Protección SA recibió ante esta entidad 451 quejas oficiales, del universo total de quejas presentadas, se filtraron los criterios repetidos a fin de no generar duplicidad en la información en el Anexo No 2, se puede evidenciar el detalle del ejercicio, dicho informe de quejas se toma el último Reporte de la Superintendencia Financiera quién vigila los fondos.

Del anterior ejercicio y teniendo como fuente el informe legal de la Superintendencia Financiera, se puede analizar que es necesario contemplar aspectos tales como: las necesidades de los clientes, las expectativas, las quejas, los reclamos, las necesidades mismas del negocio, los aspectos de ley, entre otros, a continuación se enuncian algunos puntos relevantes de trabajo en los aspectos legales provenientes del informe y se presenta un resumen del contenido del informe de la Superintendencia Financiera donde se plantean algunos aspectos de mejora.

**Tabla 13. Quejas registradas ante La Superintendencia Financiera, en contra de Protección S.A.**

Tipología de servicio	Aportes	Bono pensional	Extractos	Historia laboral	Indemnización sustitutiva	Mora en el pago	Múltiple vinculación	Vinculación presuntamente fraudulenta	Total general
Cesantías	10		5			2			18
Fiducia de administración									0
Pensión de invalidez	1	1							2
Pensión de sobrevivencia	1	1			1				3
Pensión de vejez	157	84	19	81			23	13	378
Pensión voluntaria	38		3						42
Servicios de correspondientes no bancarios (CNB)	8								8
Total Pensión de invalidez									0
Total general	215	86	27	81	1	2	23	13	451

**Fuente:** Elaboración propia con datos tomados de Informe Superfinanciera, 2014

Se presentan algunos aspectos de mejora entorno a la información recopilada en la tabla anterior:

- Mejorar la calidad de los bienes y servicios cumpliendo las necesidades y expectativas de los clientes.



- Diseñar e implementar mecanismos de que permitan que los afiliados mejoren en la construcción y gestión de su patrimonio.
- Diseñar e implementar medidas tendientes a garantizar los tiempos de desembolsos adquiridos con los clientes.
- Diseñar e implementar una herramienta que permita minimizar las discrepancias en los valores entre el cliente y la empresa.
- Mejorar la percepción del cliente entorno atención prestada.
- Rediseñar el sistema de monitoreo y medición de la perspectiva del cliente.
- Diseñar un modelo de asesoría mediante el cual se permita el acompañamiento integral y la gestión profesional de las inversiones.
- Implementar un proceso de formación y evaluación para los empleados de atención Front.
- Disminuir el tiempo de atención al público en las oficinas Av. Suba
- Implantar una cultura de calidad y compromiso en los servicios prestados.
- Diseñar e implementar un modelo de medición en toda la cadena de prestación de servicios
- Diseñar e implementar medidas tendientes medir y mejorar los tiempos de desembolsos adquiridos con los clientes.
- Diseñar e implementar una herramienta que permita minimizar las discrepancias en los valores entre el cliente y la empresa.

### 9.3 Descripción del proceso productivo en Protección S.A.

A continuación se presentara la cadena productiva de Protección S.A. la cual permite evidenciar como fluyen los procesos y los diferentes tipos de información teniendo en cuenta las siguientes premisas: ¿Qué es?, ¿Cómo Funciona?, ¿Cómo se comporta?, ¿Quién lo administra?

**Tabla 14. Descripción de procesos en Protección S.A.**



**Fuente:** Elaboración propia

### 9.3.1 Cadena de prestación del servicio.

A continuación se detallan cada uno de actores que hacen parte de la cadena productiva de Protección SA.

- **Proceso de compras:**

Es un área especializada en administrar recursos financieros en pro de cubrir las necesidades básicas de la operación tales como los bienes, servicios e insumos que requiere la organización para poder operar.

Existe un departamento de compras y contratación, el cual se encuentra centralizado en Medellín, conformado por un Director de Departamento, un equipo de planeación, y equipo de compras directas, este departamento es el encargado de ejecutar el plan nacional de Compras, la planeación de la demanda, la inscripción de proveedores, negociaciones Corporativos, administración de contratos marco, solicitudes de pedido, y ejecución de compras.

El modelo de compras y contratación se encuentra desarrollado teniendo en cuenta los tipos de proveedores, tipos de servicios y suministros, por ende en Protección existen negociaciones para Mantenimiento de Infraestructura, proveedores de Soporte Técnico, proveedores de insumos (papelería, cafetería), Proveedores de mano de obra: Aseo, personal temporal, vigilancia y otros Estos proveedores son contratados desde Dirección General, ubicada en Medellín.

A continuación se detallan algunas de las principales entradas que son suministradas por este proceso a fin de poder garantizar la operación básica de Protección, la descripción de los mismos se ha desarrollado teniendo los suministros que esta área debe garantizar para la operación de la Oficina Av. Suba.

**Tabla 15. Materiales requeridos en los procesos de Protección S.A.**

<b>MATERIALES</b>
<b>Insumos de oficina:</b> papelería, cartuchos, hojas, esferos, productos de aseo, productos de cafetería, resmas, recibos de cajas , entre otros
<b>Insumos de alimentación:</b> café, servilletas, mescladores y azúcar, agua
<b>Insumos para atención:</b> cheques, cajas recibo, desprendibles, actas, soportes de pago, certificaciones, extracto, etc.
<b>Software:</b> SAP, Oracle, nuestro cliente, etc.
<b>Hardware:</b> celulares, computadores, impresoras, digiturno y módulo de certificaciones.
<b>Fuente:</b> Elaboración propia, (2015).

- **Talento humano:**

En Protección S.A. talento humano es el encargado de la planeación, organización, desarrollo y coordinación, de las diferentes actividades orientas a la administración del recurso Humano, de igual manera son los encargados de promover el desempeño eficiente del personal, y la valoración de los objetivos individuales de cada uno de los trabajadores, a continuación se describe en la siguiente tabla los aspectos más relevantes del talento humano en PROTECCIÓN SA:

**Tabla 16. Talento humano en Protección S.A.**

<b>MANO DE OBRA.</b> La mano de obra en Protección se establece con el termino de Talento Humano y puede clasificarse según los siguientes criterios
Estratégica: Presidente y 7 vicepresidentes
Misional: Gerente de servicios, Directores de atención, Oficinas de atención al cliente.
Apoyo: Especializados, Profesionales, Tecnólogos y Auxiliares.
<b>Fuente:</b> Elaboración Propia 2015

- **Proceso de producción.**

Protección S.A. es una empresa Colombiana de carácter Privado, que hace parte de las sociedades administradoras de fondos de pensiones, las cuales pertenecen al sector financiero. Esta compañía se desarrolla en el marco del sistema General de Pensiones y su fin es la Protección de las Pensiones y Cesantías, su fin principal es la transformación financiera, las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías de Colombia son instituciones financieras privadas de carácter previsional encargadas de administrar y gestionar eficientemente los fondos y planes de pensiones del Régimen de ahorro individual con solidaridad y de los fondos de cesantías en Colombia. Tiene como principal actividad la transformación y administración de Pensiones obligatorias, Cesantías y Pensiones Voluntarias, Protección S.A. busca la minimización de los riesgos del entorno para las personas, garantizando la seguridad del ahorro para las diferentes empresas afiliadas y cotizantes.

- **Proceso de ventas:**

El proceso de ventas es el encargado de crear y potencializar las vinculaciones de empresas, trabajadoras e independientes a fin de consolidar el modelo de la Administradora de Fondo de pensiones.

El área comercial se encuentra a cargo de un vicepresidente Comercial y de Mercadeo, los cuales tienen como función buscar afiliaciones y la fidelización de los clientes en los tres servicios ofrecidos, dicha área se encuentra conformada por una fuerza comercial, que se encuentra dividida según el segmento de negocio (Pyme, corporativo, sector público, institucional, wealth management).

Estas áreas y su contribución permiten el diseño y la gestión del plan de mercado comercial.

- **Gestionar prestaciones económicas:**

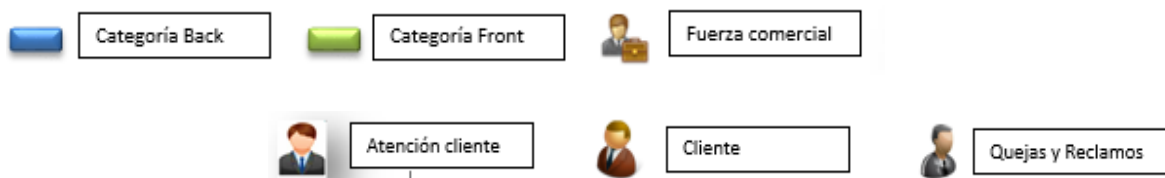
Este proceso se realiza mediante la administración de los recursos financieros que ingresan por medio de los diferentes canales, este proceso tiene como principal fin la gestión eficiente de la administración de los recursos aportados por los afiliados, empresas y cotizantes, se encuentra en cabeza de la dirección de Finanzas y equipo se encuentra conformado por especialistas en temas de inversión, los aportes recogidos, ingresan al plan de inversión de Protección a fin que los mismos generen la rentabilidad necesaria para poder generar ingresos y garantías a los clientes.

Los procesos que se describen a continuación hacen parte de la cadena de valor y son denominados como operación de los productos y cuentas.


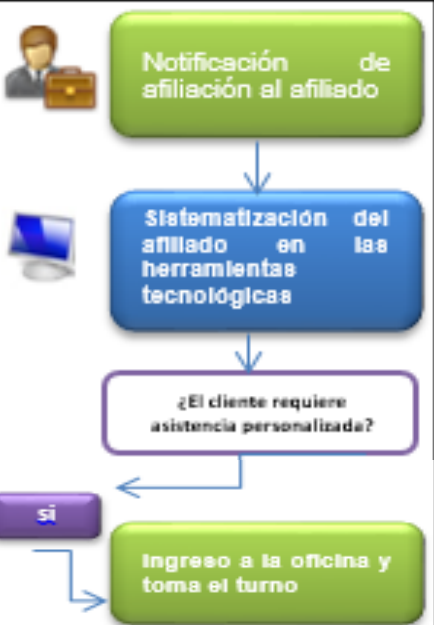
En este proceso se encuentran servicios tales como la administración de la operación de los productos, el cierre de los fondos y gestionar la información de los productos. En el diagrama presentado a continuación se definen dos grandes categorías, aquellas actividades o procedimientos que son cara al cliente o denominados procesos front o las actividades y procedimientos de soporte denominados back, a fin de identificar cada una de las categorías a continuación se presentan las convenciones:










### **Ilustración 7. Proceso para el pago de cesantías en Protección S.A.**

#### **Convenciones de la ilustración**



Continúa en la página siguiente

PROCESO DE CESANTIAS	MEDICIÓN ACTUAL	FRECUENCIA ACTUAL
 <p>Definición de políticas</p> <p>Realizar la afiliación por parte del área comercial.</p> <p>Verificación y validación de la afiliación en el sistema</p> <p>Enviar afiliaciones a Gestión Documental Guayabal</p>	En las columnas siguientes se presenta la medición que existe actualmente en cada uno de los procesos y/o servicios prestados en Protección SA.	
	Atributo: Número total de días desde el diligenciamiento del formulario	Diaría
	No cuenta con medición	No aplica
No cuenta con medición	No aplica	
PROCESO DE CESANTIAS	MEDICIÓN ACTUAL	FRECUENCIA ACTUAL
 <p>Notificación de afiliación al afiliado</p> <p>Sistematización del afiliado en las herramientas tecnológicas</p> <p>¿El cliente requiere asistencia personalizada?</p> <p>si</p> <p>Ingreso a la oficina y toma el turno</p>	No cuenta con medición	No aplica
	No cuenta con medición	No aplica
	Variable: Tiempo de espera desde la toma del <del>Digiturno</del>	Diaría

 <p>Atención al cliente en módulo de atención</p>	<p>Variable: Tiempo de espera desde la toma del <del>Digiturno</del></p>	<p>Diaria</p>
 <p>Solicitud por parte del Cliente de retiro de cesantías</p>	<p>No cuenta con medición</p>	<p>No aplica</p>
 <p>Radicación de documentación para solicitud de retiro según y entrega de formato del cliente</p>	<p>Variable: Tiempo de respuesta a la solicitud realizada</p>	<p>Diaria</p>
	<p>Tiempo de respuesta para el pago de acuerdo al trámite</p>	<p>Diario</p>
 <p>Validaciones del retiro</p>	<p>Pago de acuerdo al trámite</p>	
 <p>Legalización interna para inscribir el pago a la cuenta del afiliado</p>	<p>No aplica</p>	<p>No aplica</p>
 <p>Pago y archivo de la documentación</p>	<p>No aplica</p>	<p>No aplica</p>
 <p>Envío de la documentación a gestión Documental en la central de Medellín</p>	<p>Tiempo de radicación</p>	
 <p>Queja o reclamo por parte del cliente en caso de fallas en el proceso</p>	<p>No aplica</p>	<p>No aplica</p>
 <p>Atención de la Queja o reclamo dependiendo de la tipología</p>	<p>Tiempo de respuesta según la norma</p>	

Fuente: Elaboración propia

Del capítulo se concluye, que Protección S.A. y cada una de sus oficinas de atención al cliente, se encuentran dentro de los parámetros establecidos por la ley y las normas para el desarrollo de su objeto económico y social. No obstante, el

hecho que para el periodo de análisis, se hayan presentado repetitivas quejas por parte de los clientes, en relación al servicio, lleva a deducir que es importante que la empresa concentre esfuerzos en mejorar este aspecto, pues no hace parte de un monopolio en el que tenga interferencia única y directa sobre el servicio que presta, y por tanto la competencia como es normal, hace sus análisis de oportunidad sobre las debilidades que pueda presentar la empresa. Mejorar el servicio y reducir el nivel de queja, no es algo que sea improbable en la empresa, pues este nivel es bajo en comparación con la cantidad de clientes que se reciben a diario en la compañía, y en particular en la OAC Suba.

A continuación se entrará a analizar a profundidad el origen y causa de las quejas registradas por los clientes, con el fin de validar dentro del proceso presentado en el marco situacional, cuáles pueden ser las posibles fallas y posibles opciones de corrección y ajuste.

**10. CAPÍTULO III: CONTEXTO DE LAS CAUSAS DE QUEJAS PRESENTADAS POR LOS CLIENTES DE LA OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE - OAC AV. SUBA DEL FONDO DE PENSIONES Y CESANTÍAS PROTECCIÓN S.A., AL MOMENTO DE RECLAMAR EL PAGO DE SUS CESANTÍAS.**

Durante el presente capítulo, se dará a conocer un instrumento aplicado a las personas que manifestaron algún tipo de queja al momento de reclamar el pago de sus cesantías en la OAC Av. Suba, y que permite clasificar por proceso y subproceso el origen de las quejas, así como estas últimas para luego tabular dicha información y realizar el análisis que se sigue.

**10.1. Definición de procesos, subprocesos y tipos de queja.**

En consecuencia con lo expuesto anteriormente, la clasificación de procesos, subprocesos y quejas a las que se hace referencia, se muestran a continuación:

**10.1.1. Procesos y subprocesos**

**Tabla 17. Categoría de procesos y subprocesos**

CATEGORIA	SUBPROCESO	EXPLICACIÓN
PAGOS A LOS AFILIADOS	Administrar el Canal de Oficinas de Atención al cliente	El afiliado debe acercarse con la documentación solicitada para realizar el trámite de retiro, esta documentación debe estar debidamente correcta para dicho proceso.
OFICINAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE		Es la atención personalizada a nuestros afiliados frente a los diferentes productos que administramos.
OFICINAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Administrar el Canal de Oficinas de Atención al cliente	Maximizar la efectividad de las oficinas de atención al cliente buscando calidad y oportunidad en la atención de los clientes asignados, y obtener ofician de atención al cliente efectivas.
PAGOS A LOS AFILIADOS	Ejecutar operaciones sobre los fondos y productos	Garantizar la precisión, oportunidad y seguridad en las operaciones ejecutadas sobre las cuentas individuales, como es en la ejecución de transacciones y novedades del cliente y solicitudes de retiro de cesantías.
PAGOS A LOS AFILIADOS	Validar solicitudes de retiro	Garantizar precisión, seguridad y oportunidad en el procesamiento de las solicitudes de retiro de las cuentas del fondo de cesantías
PAGOS A LOS PENSIONADOS	Administrar el pago de la prestación	Garantizar de manera oportuna y precisa el pago de las prestaciones económicas
<b>Fuente:</b> Elaboración propia, (2015)		



Comprender los procesos y subprocesos que se llevan a cabo en el desarrollo del pago de cesantías a los clientes que se acercan a la OAC Av. Suba de Protección S.A., permitirá tener un mayor acercamiento a lo que en teoría de la calidad se reconoce como momentos de verdad, pues aquí es donde se obtienen percepciones directas de lo que es en esencia el servicio al cliente. Aunque en capítulos anteriores se ha descrito el proceso completo del pago de cesantías, los expresados en la tabla anterior, denotan aquellos en los que se dan coyunturas y se han presentado quejas por parte de los clientes, dichas quejas se presentan a continuación.

### 10.1.2. Clasificación de quejas

De acuerdo con el instrumento aplicado, se determinaron cuatro tipos de queja del cliente en su proceso de cobro de cesantías, una relacionada con los funcionarios, otra con los canales tecnológicos, cambios de ley y desconocimiento del mismo cliente en términos de los procesos y procedimientos para realizar su procedimiento.

#### Instrumento de quejas

De esta forma, el instrumento que permitió inferir información, acerca del fenómeno en estudio, se manejó con el siguiente formato institucional.

#### Ilustración 8. Instrumento de quejas

**PROTECCION**  
O.A.C. Av. Suba

**FORMATO DE QUEJAS**  
O.A.C. Av. Suba

FECHA \_\_\_\_\_ 2015

NOMBRE \_\_\_\_\_ CEDULA \_\_\_\_\_  
DIRECCION \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_  
CELULAR \_\_\_\_\_ MAIL \_\_\_\_\_

MOTIVO DE LA QUEJA  
\_\_\_\_\_

**HAGA UN RELATO DE LOS HECHOS**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

POR FAVOR DILIGENCIAR EL FORMATO EN LETRA CLARA

-----

**Fuente:** Protección S.A.

En la siguiente tabla se muestra la clasificación determinada de quejas interpuestas por los clientes que acuden a la OAC Av. Suba, para el cobro de sus cesantías.

**Tabla 18. Clasificación y explicación por tipo de queja.**

TIPO DE QUEJA	EXPLICACIÓN
El cliente no está satisfecho con la atención dada por la persona que lo atendió	Insatisfacción del cliente frente a la gestión realizada por parte del funcionario frente del servicio solicitado.
Congestión del canal	Insatisfacción del cliente frente a la gestión realizada en el canal, en este caso las oficinas de atención al cliente, por la demora en tramitar una solicitud de retiro ya que hay demasiados afiliados en la oficina.
Cambios en la ley, normatividad y reglamentación	Insatisfacción del cliente frente a cambios en la normatividad, que producen cambios en ciertos procesos para el retiro de las cesantías y no se le informó a tiempo.
Nivel de conocimiento deficiente	Insatisfacción del cliente frente a la información generada por parte de los funcionarios, la cual no cubrió todas las expectativas del mismo.
<b>Fuente:</b> Elaboración propia, (2015).	

## 10.2. Tabulación de información

Al momento de tabular esta información, se determinó que en total durante el semestre, se presentaron 45 quejas por parte de los clientes, de las cuales 17 se presentaron principalmente ante situaciones de documentación incompleta y 11 al momento de solicitar información sobre los servicios que ofrece Protección S.A.

**Tabla 19. Número de quejas por categoría y subproceso**

CATEGORIA	SUBPROCESO	CONVENCIONES	No. QUEJAS OAC SUBA
PAGOS A LOS AFILIADOS	Administrar el Canal de Oficinas de Atención al cliente	A	17
OFICINAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE		B	11
OFICINAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Administrar el Canal de Oficinas de Atención al cliente	C	10
PAGOS A LOS AFILIADOS	Ejecutar operaciones sobre los fondos y productos	D	3
PAGOS A LOS AFILIADOS	Validar solicitudes de retiro	E	2
PAGOS A LOS PENSIONADOS	Administrar el pago de la prestación	F	2
<b>TOTAL</b>			<b>45</b>
<b>Fuente:</b> Elaboración propia, (2015).			

De otro lado, como se muestra a continuación, la mayoría de las quejas se presentaron por insatisfacción por parte de los clientes al momento de ser

atendidos por los funcionarios de la oficina y por congestión en los canales atención.

**Tabla 20. Número de quejas por tipo**

CLASE DE QUEJA	No. QUEJAS OAC SUBA	% Acu	% Ind
El cliente no está satisfecho con la atención dada por la persona que lo atendió	29	64%	64%
Congestión del canal	8	82%	18%
Cambios en la ley, normatividad y reglamentación	5	93%	11%
Nivel de conocimiento deficiente	3	100%	7%
<b>TOTALES</b>	<b>45</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, (2015).

### 10.3. Ilustración del diagrama de Ishikawa para determinar las causas que conllevan a la formulación de quejas de algunos clientes al momento de reclamar el pago de sus cesantías en la OAC Av. Suba del Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A.

Antes de mostrar los resultados obtenidos a partir de la evidencia empírica, es conveniente explicar en qué consiste el diagrama de Ishikawa o diagrama de causa y efecto, sus características, y forma de construcción. En este orden de ideas, dicho diagrama se define como: “El Diagrama Causa-Efecto es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado” (FUNDIBEG, 2005).

#### 10.3.1. Características principales del Diagrama de Ishikawa

Las características principales definidas por la fundación citada anteriormente, se presentan a continuación:

**Impacto visual:** Muestra las interrelaciones entre un efecto y sus posibles causas de forma ordenada, clara, precisa y de un solo golpe de vista.

**Capacidad de comunicación:** Muestra las posibles interrelaciones causa-efecto permitiendo una mejor comprensión del fenómeno en estudio, incluso en situaciones muy complejas.

Centra la atención de todos los componentes del grupo en un problema específico de forma estructurada y sistemática. (FUNDIBEG, 2005).

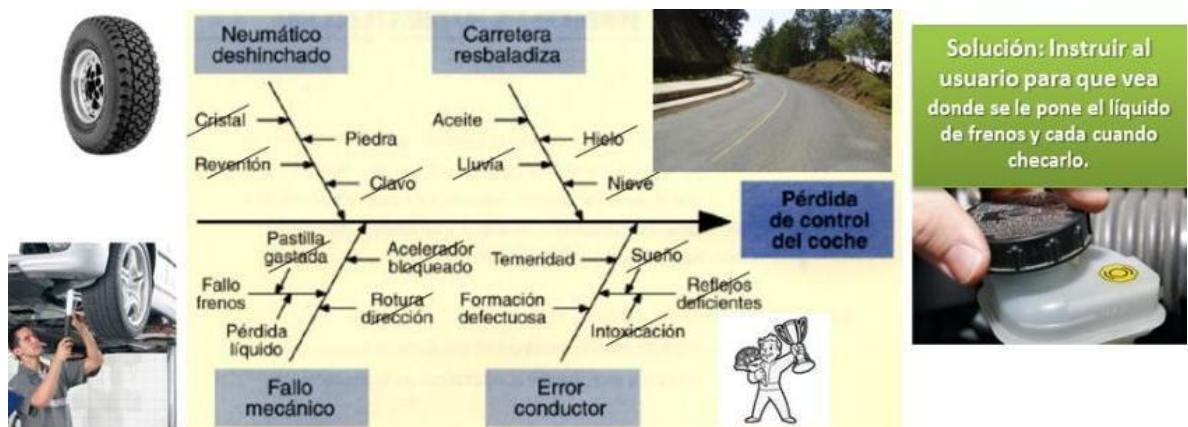
### 10.3.2. Proceso para desarrollar el Diagrama de Ishikawa

De acuerdo a lo establecido en el documento tomado como referencia conceptual para definir y caracterizar de forma breve la herramienta que se utilizará en el presente acápite, el proceso para desarrollar el diagrama de causa y efecto, se concentra en nueve (9) pasos que se presentan a continuación:

1. Definir el efecto cuyas causas han de ser identificadas.
2. Dibujar el eje central y colocar el efecto dentro de un rectángulo al extremo derecho del eje.
3. Identificar las posibles causas que contribuyen al efecto o fenómeno de estudio.
4. Identificar las causas principales e incluirlas en el diagrama.
5. Añadir causas para cada rama principal.
6. Añadir causas subsidiarias para las sub-causas anotadas.
7. Comprobar la validez lógica de cada cadena causal y hacer eventuales correcciones.
8. Comprobar la integración del diagrama.
9. Conclusión y resultado. (FUNDIBEG, 2005)

De este modo, se plantea un ejemplo de diagrama de causa-efecto, analizando las causas que tienen como efecto principal la pérdida de control de un coche.

#### Ilustración 9. Ejemplo del Diagrama de Ishikawa



**Fuente:** (FUNDIBEG, 2005)

De acuerdo con lo explicado por (FUNDIBEG, 2005), Obsérvese, que el efecto o fenómeno de estudio es la “pérdida de control del coche”, este contiene unas causas principales y cada de una de ellas posee sub-causas y subniveles, que conllevan al efecto principal. De este modo se analiza lo siguiente:

La primer causa principal de pérdida de control del coche, es el neumático deshinchado, lo cual puede ser provocado por un cristal, una piedra o un clavo en la vía, o reventones inesperados de los neumáticos.

La segunda causa, es la carretera resbaladiza, la cual puede presentar esta condición, por residuos de aceite sobre la misma, lluvia, hielo o nieve.

En tercera medida, se puede presentar un fallo mecánico, por cuenta de un bloqueo en el acelerador, rotura de la dirección, o pastillas gastadas y perdida de líquidos que desencadenan en perdida o falla en el sistema de frenos.

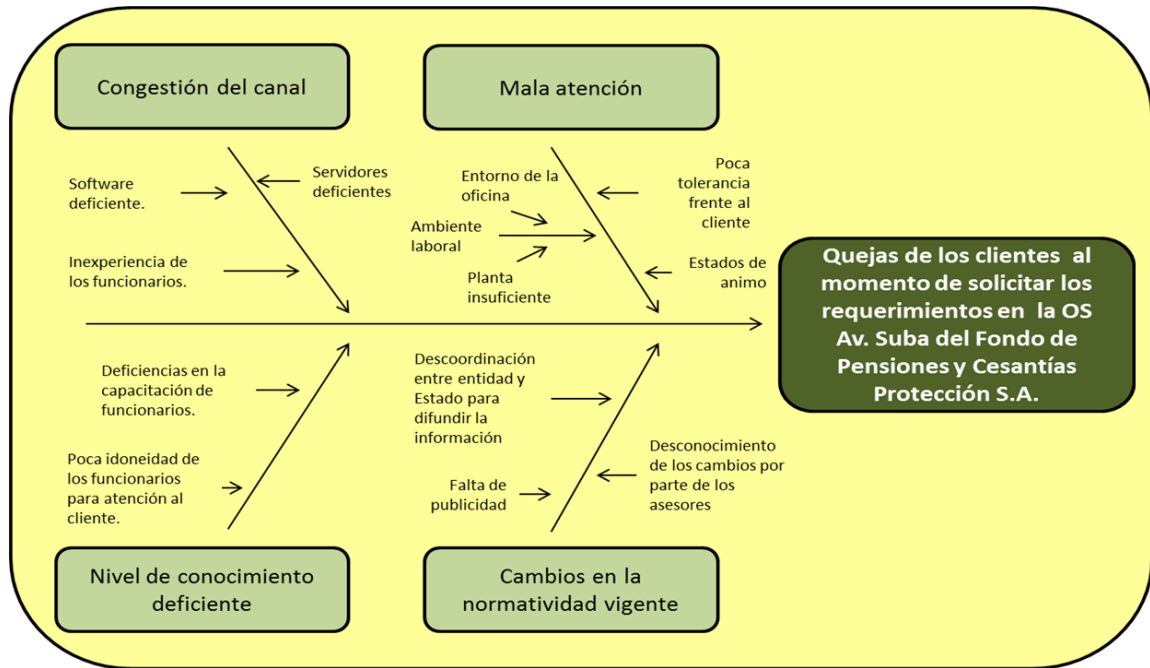
Por último, se puede presentar una falla humana definida como errores del conductor, el cual puede ser provocado por temeridad, formación defectuosa o poca experiencia en la conducción de coches, y sueño e intoxicación del conductor que lo lleva a tener reflejos deficientes al momento de conducir.

### **10.3.3. Diagrama de Ishikawa para el fenómeno de quejas de clientes al momento de reclamar el pago de cesantías en la Oficina de servicio Av. Suba del Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A.**

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, a continuación se presenta el diagrama de causa y efecto, para las quejas de clientes al momento de acercarse a realizar operaciones en la Oficina de Servicio Av. Suba del fondo de pensiones y cesantías Protección S.A. como fenómeno central de estudio, o efecto principal; dado que esta situación genera las siguientes condiciones:

- Insatisfacción de los clientes.
- Migración o pérdida de usuarios
- Inclusión en costos de corrección y verificación que reducen el nivel de utilidad de la empresa
- Reduce la productividad de los empleados que participan de la solución de quejas y cuya finalidad contractual no es esa.

**Ilustración 10. Diagrama de Ishikawa para el fenómeno de quejas de clientes al momento de reclamar el pago de cesantías en la Oficina de Servicio Av. Suba del Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A.**



**Fuente:** Elaboración propia con base en (FUNDIBEG, 2005)

Como conclusión y resultado del diagrama de Ishikawa para el fenómeno de quejas de los clientes de la OAC Av. Suba, se tienen cuatro (4) causas principales, las cuales se describen a continuación:

En primera medida, se detectó que una de las causas que provoca quejas es la congestión del canal, lo cual es provocado por saturación en el servidor que atiende al software de la empresa, el cual maneja la información necesaria para la atención de los clientes. Otra de las sub-causas, es la complejidad del software y por último la poca experticia de los funcionarios que manipulan el software.

En segundo lugar, se manifiesta como causa del fenómeno analizado, la mala atención que reciben los clientes por parte de los funcionarios de la oficina, la cual se puede concebir a partir de un nivel bajo de tolerancia de los funcionarios, variabilidad en los estados de ánimo de los mismos, y la propagación de un mal ambiente laboral enraizado desde el entorno físico de la oficina a partir del ruido, contaminación, entre otros; y de una planta de personal insuficiente, la cual se

puede ver apabullada frente a la concurrencia de grandes masas, debiendo apurar los procesos provocando errores al momento de atender a los clientes.

Como tercer causa, se tiene el nivel de conocimiento deficiente por parte de los funcionarios al momento de suministrar la información a los clientes, situación que puede obedecer a fallas en los procesos de formación del personal directamente relacionado con la atención al cliente o en su defecto, poca idoneidad de los empleados para el manejo y transmisión de la información a los clientes.

Por último, el cambio de la normatividad molesta a los clientes, dado que cuando decidieron tomar el servicio recibieron unas condiciones y posterior a esto los entes legislativos cambian dichas circunstancias generando molestias en los afiliados. Estas quejas, corresponden a fallos de información que deben ser transmitidas por la entidad con apoyo del estado hacia los clientes y funcionarios que ofrecen los servicios, así como la falta de publicidad que exponga una información veraz y actualizada frente a la normatividad que enmarca el servicio que ofrece la entidad.

En este orden de ideas el diagrama de causa y efecto o de Ishikawa, ha permitido detectar las causas que conllevan a la formulación de quejas por parte de los clientes que se acercan a la OAC Av. Suba del Fondo de Pensiones y Cesantías protección, para reclamar el pago de sus cesantías.

#### **10.4. Análisis de las causas principales que conllevan a la formulación de quejas de algunos clientes al momento de reclamar el pago de sus cesantías en la OAC Av. Suba del Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A., mediante la aplicación de la ley de Pareto o regla 80/20.**

Al igual que el capítulo anterior, se hace necesario revisar aspectos relevantes relacionados con el diagrama de Pareto, los cuales facilitarán la comprensión de los resultados obtenidos.

##### **10.4.1. Definición**

El diagrama de Pareto es una herramienta que permite identificar las causas que explican un fenómeno, de acuerdo a su relevancia e incidencia, sea en los costos en algún otro aspecto que se quiera evaluar. En este sentido, se presenta la siguiente definición para el diagrama de Pareto:

“El diagrama de Pareto está basado en la “ley 80-20” o de “los pocos vitales y muchos triviales”, enunciada por el economista italiano Vilfredo Pareto a principios de siglo. Pareto se dio cuenta de que la mayor parte de la riqueza de Italia se concentraba en manos de una pequeña parte de la población, quedando el resto distribuido entre la mayoría.

Aplicando este mismo principio, cuando dividimos las causas que explican un problema en la organización, si somos capaces de cuantificar su efecto (p.ej. en coste), nos daremos cuenta generalmente de que sólo con unos pocos factores se explica la mayor parte del efecto. Esto nos permite focalizar los esfuerzos en esas causas principales.

En esto consiste la “Ley 80-20”: en un 20% de los factores o causas se concentra el 80% del efecto. Por supuesto, son números redondos, simbólicos. También es conocido este principio como “clasificación ABC”: los factores o causas “A” corresponderían con el 20% que soporta el 80% del peso total del problema”

(Universidad de Vigo, 2007)

La definición presentada anteriormente, permite complementar la definición presentada al inicio, añadiendo, que también se podría describir como una medida de concentración de errores y fallos en los procesos, que miden la severidad de los mismos sobre otras variables como los costos, la satisfacción del cliente entre otros.

#### **10.4.2. Metodología del Diagrama de Pareto**

De igual forma, así como se tiene una metodología para el desarrollo del diagrama de causa y efecto, la Universidad de Vigo en forma resumida, expone la siguiente metodología para el diagrama de Pareto: *1) Antes de disponer de los datos; 2) Una vez obtenidos éstos, elaborar el diagrama.* (Universidad de Vigo, 2007)

#### **10.4.3. Utilidad del Diagrama de Pareto**

La utilidad que ofrece el diagrama de Pareto, según las exposiciones de la Universidad de Vigo, se presentan a continuación:



- a) Mostrar la importancia relativa de las diversas causas identificadas para un determinado efecto o problema, en los casos en que éste sea el resultado de la contribución de varias causas o factores.
- b) Determinar los factores clave (o los más importantes) que incluyen en un determinado efecto o problema.
- c) Decidir sobre qué aspectos (los “pocos vitales”) trabajar de manera inmediata.
- d) Como conclusión, podemos decir que esta técnica facilita la selección de los puntos débiles donde debemos focalizar los esfuerzos de mejora que presentan una rentabilidad potencialmente mayor.

(Universidad de Vigo, 2007)

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que el diagrama de Pareto tiene un enfoque principalmente hacia los costes en los que pueda incurrir una empresa por cuenta la comisión de errores que desencadenan en quejas por parte de los clientes. No obstante dado que el instrumento que se diseñó se enfoca hacia las causas de la queja, más no contempla un espacio para ser diligenciado por la empresa en donde se informe el costo de cada reclamación, la jerarquización de las causas se hará por incidencia del número de quejas de acuerdo a su clasificación.

Esta posición no riñe de ningún modo con los postulados o propósitos de Pareto, si se tiene en cuenta lo siguiente:

Del mismo modo que se puede utilizar el diagrama de Pareto para determinar cuáles son las principales causas de un problema, puede ser utilizado previamente para identificar los problemas. Así, en nuestro ejemplo anterior, podría haberse hecho un análisis semejante para determinar la importancia relativa (por su coste) las reclamaciones de clientes, los despilfarros internos de material, las horas extras, las roturas de stock, las averías de máquinas, etc. A su vez, las causas principales podrían a su vez desglosarse en sus propias causas.

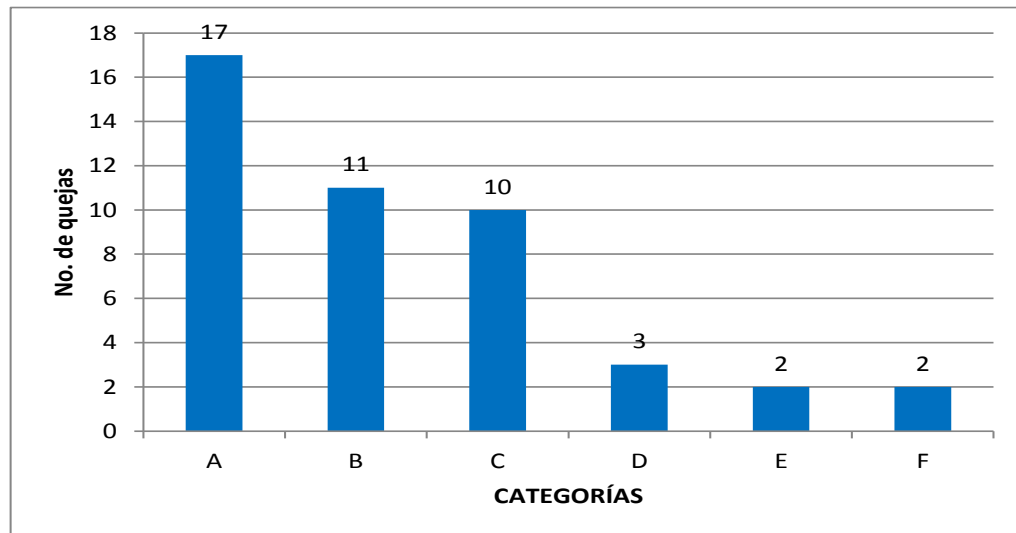
(Universidad de Vigo, 2007)

De este modo, se han planteado dos diagramas de Pareto, que permitirán jerarquizar los focos de queja o causa de estas, para de esta forma proceder al desarrollo del siguiente capítulo.

#### 10.4.4. Diagrama de Pareto por número de quejas para cada proceso y subproceso.

Elaborar un diagrama de Pareto para el número de quejas para cada proceso y subproceso, centra su razón de ser en el hecho de que permite inferir la concentración de quejas por cada uno de dichos ítems, centralizando en una primera aproximación los focos de atención por parte de las directivas de la OAC.

**Gráfica 2. Número De quejas por categoría y subproceso**

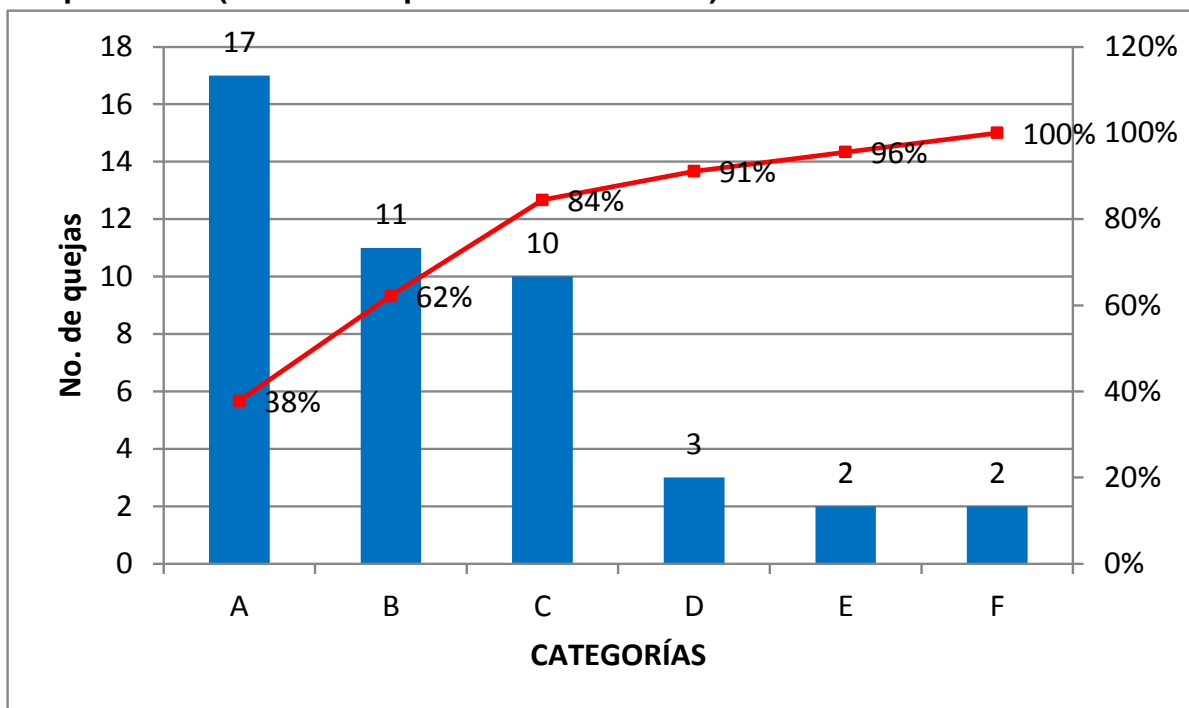


CATEGORIA	SUBPROCESO	CONVENCIONES	No. QUEJAS OAC SUBA	% Acu	% Ind
PAGOS A LOS AFILIADOS	Administrar el Canal de Oficinas de Atención al cliente	A	17	38%	38%
OFICINAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE		B	11	62%	24%
OFICINAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Administrar el Canal de Oficinas de Atención al cliente	C	10	84%	22%
PAGOS A LOS AFILIADOS	Ejecutar operaciones sobre los fondos y productos	D	3	91%	7%
PAGOS A LOS AFILIADOS	Validar solicitudes de retiro	E	2	96%	4%
PAGOS A LOS PENSIONADOS	Administrar el pago de la prestación	F	2	100%	4%
<b>TOTAL</b>			<b>45</b>		<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla presentada anteriormente, se presentan las categorías y los subprocesos en los que se presentaron quejas durante el periodo comprendido entre el 1 de Julio y el 15 de Septiembre de 2015. De este modo, el mayor foco de quejas se presentó en la categoría de “pagos a los afiliados” subproceso “Administrar canal de oficinas de atención al cliente”. Para ahondar un poco más el análisis, se procede a la presentación del diagrama de Pareto.

**Gráfica 3. Diagrama de Pareto para el número de quejas por categoría y subproceso - (Julio 1 a Septiembre 15 de 2015)**



**Fuente:** Elaboración propia.

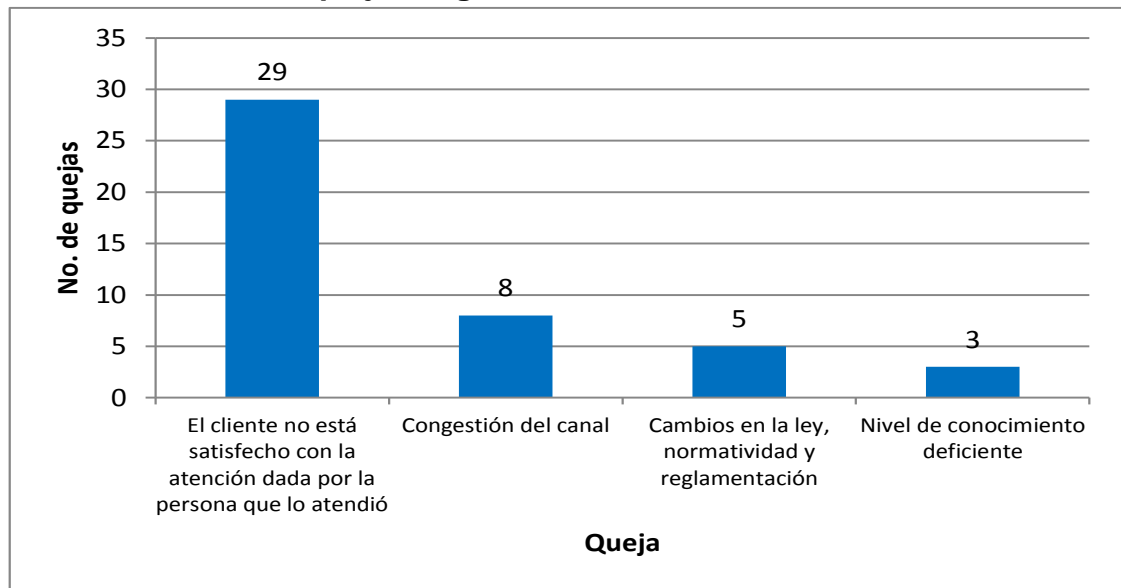
Es claro entonces, que las categorías A) Pagos a los afiliados, subproceso: Administrar el canal de oficinas de atención al cliente; B) Oficinas de atención al cliente; C) Oficinas de atención al cliente, Subproceso: Administrar el canal de oficinas de atención al cliente, concentran el 84% de las quejas presentadas por los clientes en el periodo del 1 de Julio al 15 de Septiembre aproximadamente.

#### 10.4.5. Diagrama de Pareto por número de quejas según su tipo

De otro lado, se realizó un diagrama de Pareto para las quejas de acuerdo a su clasificación, con el fin de identificar un centro de atención que permita priorizar el

plan de mejoramiento a proponer en el siguiente capítulo. De este modo, se presenta a continuación este procedimiento.

**Gráfica 4. Número de quejas según su clasificación**

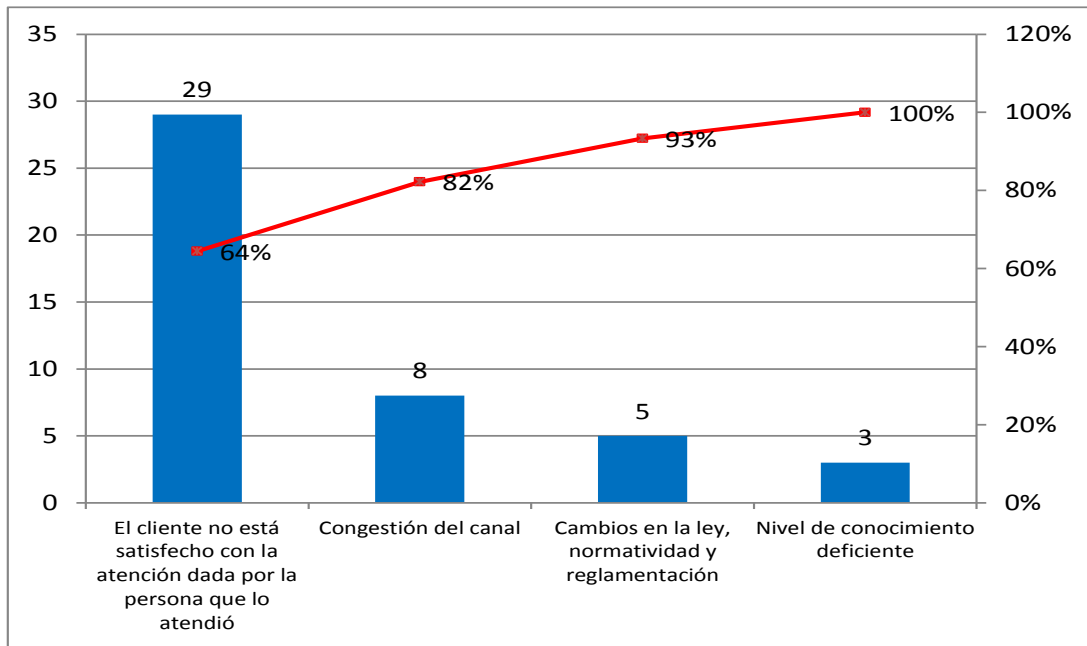


CLASE DE QUEJA	No. QUEJAS OAC SUBA	% Acu	% Ind
El cliente no está satisfecho con la atención dada por la persona que lo atendió	29	64%	64%
Congestión del canal	8	82%	18%
Cambios en la ley, normatividad y reglamentación	5	93%	11%
Nivel de conocimiento deficiente	3	100%	7%
<b>TOTALES</b>	<b>45</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, (2015)

Observando la información descrita en la gráfica y tabla anteriores, la mayoría de las quejas se concentra en la atención brindada por el personal que lo atendió y congestiones en el canal de atención. De este modo, al presentar el diagrama de Pareto a continuación, se encuentra lo siguiente:

**Gráfica 5. Diagrama de Pareto para el número de quejas según su clasificación.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Es claro entonces, que el 82% de las quejas se concentran a partir del servicio de atención que muestran los funcionarios de la OAC al momento de atender a los clientes, y la congestión del canal de atención. De este modo, y atendiendo lo que expresa la Universidad de Vigo, frente a la finalidad de esta herramienta, "...esta técnica nos permite también evaluar la evolución de la importancia relativa de los factores a lo largo del tiempo, convirtiéndose en una herramienta para evaluar la mejora" (Universidad de Vigo, 2007).

Del presente capítulo, se concluye que la congestión del canal de atención, y la insatisfactoria atención a los clientes por parte de los funcionarios encargados en la OAC Av. Suba, son los causantes de más del 80% de las quejas, principalmente relacionadas con los procesos de pagos a los afiliados (generalmente relacionados con documentación incompleta) y oficinas de atención al cliente (relacionados con la difusión de los servicios que ofrece la compañía).

Para complementar el análisis de las causas principales de quejas, se desarrolló un análisis de problemas de calidad y efectos que se derivan en la forma de prestar el servicio en la actualidad, así como de los factores internos y externos que afectan la actividad.

**Tabla 21. Problemas de calidad y efectos que se derivan de la actividad actual.**

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PROBLEMAS DE CALIDAD	EFECTOS DEL PROBLEMA
El cliente debe solicitar a su empresa, una carta en la que se especifique además de sus datos personales y laborales en la empresa, el monto a retirar y el motivo del retiro de tales recursos.	Desconocimiento del proceso por parte de la empresa y el cliente.	Molestia en el cliente por retraso de su pago
La recepcionista de la oficina, recibe la carta enviada por la empresa, con el fin de verificar la exactitud de la información y la existencia del cliente en la base de afiliados a protección S.A., así como la viabilidad para proseguir con el retiro. En caso de existir alguna incoherencia, o falla en la información, se regresa al cliente la carta, para que desarrollen el respectivo ajuste en la empresa emisora. Si la información es correcta, se entrega al cliente el formato de solicitud de retiro, para que este lo diligencie y lo entregue de nuevo a la recepción, quien valida la coherencia de la información contenida en el formato con la expuesta en la carta de solicitud. Una vez validada la información, la recepción transfiere la documentación a caja.	Demora en la verificación de la documentación	Molestia en el cliente por retraso de su pago y pérdida de tiempo
Las personas del área de cajas, reciben la documentación con el fin de verificar nuevamente la información contenida en el formato de solicitud, la carta emitida por la empresa y el sistema de información de la empresa.	Demora en el proceso de pago; Mal diligenciamiento del formato de retiro	Molestia en el cliente por retraso de su pago
Una vez se confirma la validez de esta información, el cliente en el formato ha establecido el medio de pago por el cual quiere recibir su pago. (Cheque o Transferencia).	Demora en la validación de la información en el formato de retiro	Molestia en el cliente por retraso de su pago
Si el cliente elige como medio de pago Cheque, la persona de caja, diligencia el formato electrónico establecido en la web de la empresa para este procedimiento, y verifica que la información diligenciada sea la correcta.	Desconocimiento en el proceso de pago; Desconocimiento de la herramienta de pago	Molestia en el cliente por retraso de su pago

Una vez está diligenciada la información de manera electrónica, se procede a la impresión, maquillaje (sellos y protector numérico) y firmas del cheque.	Demora en la validación de la información en el formato de retiro	Molestia en el cliente por retraso de su pago
El cajero llama al cliente a la zona de cajas, para que firme el comprobante de recibido del cheque.	Demora en la entrega del cheque	Molestia en el cliente por retraso de su pago
El cajero procede al archivo de la documentación del proceso.	Desconocimiento en el proceso de archivo de la documentación	Demora en el envío los comprobantes de pago
Si el cliente elige como medio de pago transferencia, el cajero valida que la cuenta que el cliente a manifestado, sea una de su titularidad, y adicional a esto que se encuentre inscrita en el sistema de Protección S.A. para realizar la transferencia.	Desconocimiento en el proceso de pago; Desconocimiento de la herramienta de pago	Molestia en el cliente por retraso de su pago
En caso de no estar inscrita, el cajero procede a la inscripción de la cuenta en el sistema de Protección S.A. En este caso se debe esperar que la inscripción se haga efectiva.	Demora en el pago por transferencia	Molestia en el cliente por retraso de su pago
Con la verificación o inscripción de cuenta, se procede a realizar la transferencia de los recursos solicitados por el cliente.	Demora en el pago por transferencia.	Molestia en el cliente por retraso de su pago.
Una vez el cajero realiza la transferencia, ubica el número de aprobación de la transacción arrojado por el sistema en la carta radicada por el cliente, como comprobante de la transferencia y respuesta a la solicitud del cliente.	Demora en la validación de la información en el formato de retiro	
El cajero procede al archivo de la documentación del proceso.	Desconocimiento en el proceso de archivo de la documentación	Demora en el envío los comprobantes de pago
El cliente recibe su dinero, bien sea por vía de la transferencia o la entrega del cheque.	N/A	N/A

**Fuente:** Elaboración propia, (2015).

**Tabla 22. Factores internos y externos que afectan la actividad**

<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>FACTORES EXTERNOS QUE AFECTA</b>	<b>FACTORES INTERNOS QUE AFECTAN</b>
<p>El cliente debe solicitar a su empresa, una carta en la que se especifique además de sus datos personales y laborales en la empresa, el monto a retirar y el motivo del retiro de tales recursos.</p>	<p>Volumen de retiros de cesantías en el mes de Enero, Junio y Diciembre.</p>	<p>N/A</p>
<p>La recepcionista de la oficina, recibe la carta enviada por la empresa, con el fin de verificar la exactitud de la información y la existencia del cliente en la base de afiliados a protección S.A., así como la viabilidad para proseguir con el retiro. En caso de existir alguna incoherencia, o falla en la información, se regresa al cliente la carta, para que desarrollen el respectivo ajuste en la empresa emisora. Si la información es correcta, se entrega al cliente el formato de solicitud de retiro, para que este lo diligencie y lo entregue de nuevo a la recepción, quien valida la coherencia de la información contenida en el formato con la expuesta en la carta de solicitud. Una vez validada la información, la recepción transfiere la documentación a caja.</p>	<p>Volumen de retiros de cesantías en el mes de enero, junio y diciembre. Desconocimiento por parte del cliente y las empresas donde laboran, sobre el procedimiento a realizar y la documentación que se debe adjuntar.</p>	<p>Problemas con la red; Carencia del personal especializado y formado; Congestión del canal y Servidores deficientes y falta de personal en horas pico.</p>
<p>Las personas del área de cajas, reciben la documentación con el fin de verificar nuevamente la información contenida en el formato de solicitud, la carta emitida por la empresa y el sistema de información de la empresa.</p>	<p>Volumen de retiros de cesantías en el mes de Enero, Junio y Diciembre</p>	<p>Problemas con la red; Carencia del personal especializado y formado; Congestión del canal y Servidores deficientes</p>



Una vez se confirma la validez de esta información, el cliente en el formato ha establecido el medio de pago por el cual quiere recibir su pago. (Cheque o Transferencia).	Volumen de retiros de cesantías	Problemas con la red; Carencia del personal especializado y formado; Congestión del canal y Servidores deficientes
Si el cliente elige como medio de pago Cheque, la persona de caja, diligencia el formato electrónico establecido en la web de la empresa para este procedimiento, y verifica que la información diligenciada sea la correcta.	Volumen de retiros de cesantías	Problemas con la red; Carencia del personal especializado y formado; Congestión del canal y Servidores deficientes
Una vez está diligenciada la información de manera electrónica, se procede a la impresión, maquillaje (sellos y protector numérico) y firmas del cheque.	Volumen de retiros de cesantías	Problemas con la red; Carencia del personal especializado y formado; Congestión del canal; Servidores deficientes y demora en la inscripción del consecutivo cheque para ser girado.
El cajero llama al cliente a la zona de cajas, para que firme el comprobante de recibido del cheque.	Volumen de retiros de cesantías	Problemas con la red; Carencia del personal especializado y formado; Congestión del canal; Servidores deficientes y demora en la inscripción del consecutivo cheque para ser girado.
El cajero procede al archivo de la documentación del proceso.	N/A	Desconocimiento del cajero
Si el cliente elige como medio de pago transferencia, el cajero valida que la cuenta que el cliente a manifestado, sea una de su titularidad, y adicional a esto que se encuentre inscrita en el sistema de Protección S.A. para realizar la transferencia.	Volumen de retiros de cesantías	Problemas con la red; Carencia del personal especializado y formado; Congestión del canal; Servidores deficientes y demora en la inscripción del consecutivo cheque para ser girado
En caso de no estar inscrita, el cajero procede a la inscripción de la cuenta en el sistema de Protección S.A. En este caso se debe esperar a la inscripción se haga efectiva.	Volumen de inscripción de cuentas bancarias y demora con las entidades bancarias para la confirmación de la cuenta inscrita	Problemas con la red; Carencia del personal especializado y formado; Congestión del canal; Servidores deficientes y demora en la inscripción del consecutivo cheque

		para ser girado
Con la verificación o inscripción de cuenta, se procede a realizar la transferencia de los recursos solicitados por el cliente.	Volumen de inscripción de cuentas bancarias	Problemas con la red; Carencia del personal especializado y formado; Congestión del canal; Servidores deficientes y demora en la inscripción del consecutivo cheque para ser girado
Una vez el cajero realiza la transferencia, ubica el número de aprobación de la transacción arrojado por el sistema en la carta radicada por el cliente, como comprobante de la transferencia y respuesta a la solicitud del cliente.		
El cajero procede al archivo de la documentación del proceso.	N/A	Desconocimiento del cajero
El cliente recibe su dinero, bien sea por vía de la transferencia o la entrega del cheque.	N/A	N/A

**Fuente:** Elaboración propia, (2015).

Con lo expuesto anteriormente, se concluye que las principales causas de queja se enfocan en la atención que prestan los funcionarios al cliente, el desconocimiento del cliente en materia de la normatividad que rige el proceso de pago de cesantías y los constantes cambios, y por último el manejo de los canales electrónicos de información y procedimientos.

## **11. CAPÍTULO IV: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA REDUCIR EL NÚMERO DE QUEJAS DE CLIENTES QUE ACUDEN AL COBRO DE CESANTÍAS A LA OAC AV. SUBA DE PROTECCIÓN S.A.**

Para el desarrollo del presente capítulo, se utilizó un procedimiento de revisión a la coherencia institucional. Es decir, que a partir del uso de teorías administrativas como el análisis DOFA, y procedimientos sugeridos por la teoría de Pareto 80/20, se analizó la pertinencia de la misión y la visión de la compañía. Esto permitió inferir sobre las principales causas de queja que requieren mayor atención, y con esto llegar a la identificación de posibles alternativas de solución.

### **➤ VISION PROTECCION S.A.**

Ser la Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías que genera mayor confianza, satisfacción y lealtad en sus clientes.

### **➤ MISION PROTECCION S.A.**

- Ser aliados en la construcción del patrimonio previsional de nuestros clientes a lo largo del ciclo de vida, mediante una asesoría y acompañamiento integral y la gestión profesional de las inversiones.
- Apoyar a los empleadores en su función como gestores directos del bienestar económico de sus colaboradores y en el cumplimiento de sus deberes con la Seguridad Social.
- Consolidar y ampliar nuestra operación con la más completa y competitiva oferta de productos y servicios, contando con un equipo humano calificado, dinámico y comprometido, apoyado en tecnología de avanzada y procesos efectivos.
- Mantener el equilibrio entre el bienestar de nuestros empleados, la satisfacción de nuestros clientes y la creación de valor en la inversión de los accionistas.
- En Protección S.A. cumplimos las leyes, actuamos con ética, valores y responsabilidad social, contribuyendo a la sostenibilidad, al bienestar, al desarrollo del país y de la comunidad.

Al revisar la misión y visión de la compañía, parece estar expuesto allí, todo lo necesario para brindar en efecto como lo indica la visión, alta confianza, satisfacción y lealtad en los clientes. No obstante, las quejas presentadas en el capítulo anterior, muestra que estas políticas institucionales rectoras, no se están

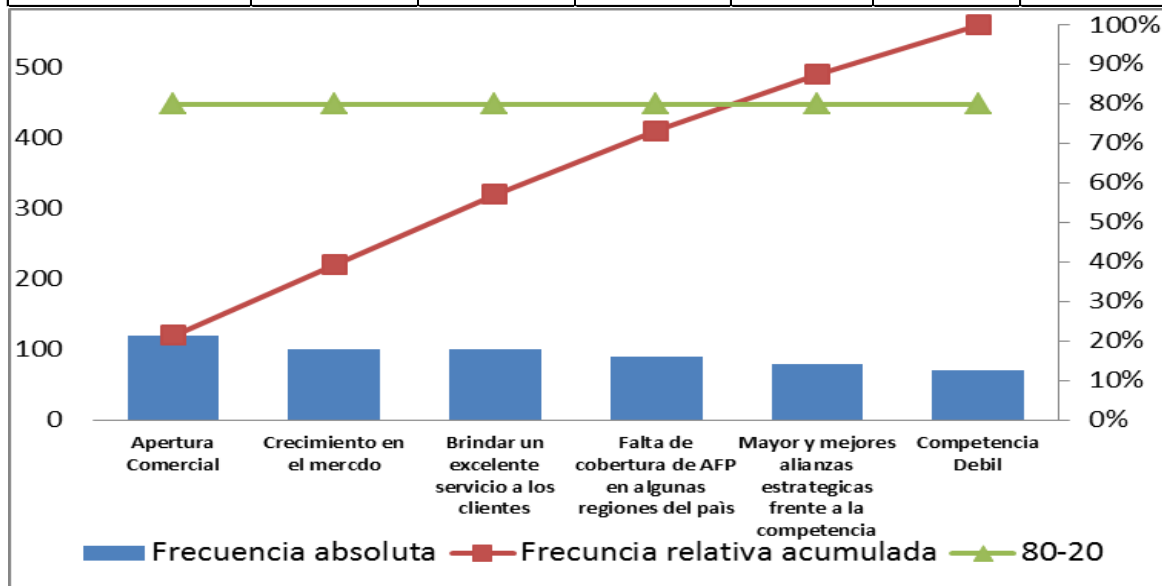
cumpliendo a cabalidad, y por tanto, las dejan en un escenario de ambición e incredulidad.

La matriz DOFA se planteó sobre las oportunidades y debilidades de la compañía, cruzándolas con lo expuesto en las políticas institucionales. Esta matriz se formuló para construir con ellas un modelo de Pareto tipo 80/20, bajo el cual se pudo establecer aquellas acciones prioritarias en la búsqueda de alternativas de solución.

## Matriz DOFA

**Tabla 23. Evaluación de oportunidades frente a la organización.**

OPORTUNIDADES	CALIDAD DEL PRODUCTO	IMAGEN DE LA EMPRESA	RELACIONES LABORALES	OPERACIÓN INTERNA	SERVICIO AL CLIENTE	RESULTADO
Apertura Comercial	30	30	20	10	30	120
Crecimiento en el mercado	30	30	0	10	30	100
Brindar un excelente servicio a los clientes	30	30	0	10	30	100
Falta de cobertura de AFP en algunas regiones del país	30	30	0	0	30	90
Mayor y mejores alianzas estratégicas frente a la competencia	30	30	0	0	20	80
Competencia Debil	20	20	0	0	30	70



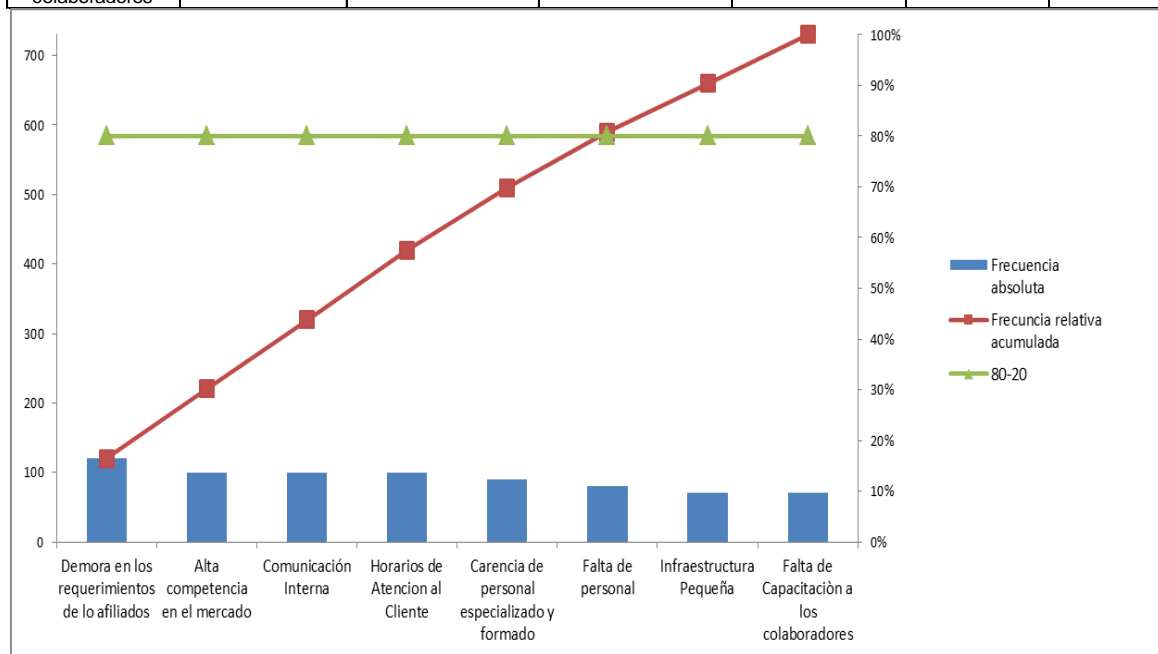
Fuente: Elaboración propia, (2015).

**Análisis:** El resultado de la gráfica muestra que se debe fortalecer las siguientes oportunidades:

- Apertura Comercial
- Crecimiento en el mercado
- Brindar un excelente servicio a los clientes
- Falta de cobertura de AFP en algunas regiones del país

**Tabla 24. Evaluación de debilidades frente a la organización.**

DEBILIDADES	CALIDAD DEL PRODUCTO	IMAGEN DE LA EMPRESA	RELACIONES LABORALES	OPERACIÓN INTERNA	SERVICIO AL CLIENTE	RESULTADO
Alta competencia en el mercado	30	30	20	0	20	100
Carencia de personal especializado y formado	0	30	30	0	30	90
Comunicación Interna	0	20	30	20	30	100
Horarios de Atención al Cliente	20	30	20	0	30	100
Infraestructura Pequeña	0	30	10	0	30	70
Demora en los requerimientos de lo afiliados	30	30	10	20	30	120
Falta de personal	0	20	30	0	30	80
Falta de Capacitación a los colaboradores	0	20	30	0	20	70



**Fuente:** Elaboración propia, (2015).

**Análisis:** La grafica muestra que se debe priorizar la solución de 5 causas de problemas:

- Demora en los requerimientos de los afiliados
- Alta competencia en el mercado
- Comunicación interna
- Horario de atención al cliente
- Carencia de personal especializado y formado

## **Conclusión**

De acuerdo con el análisis DOFA desarrollado anteriormente, se aprecia que existen algunas debilidades y fortalezas que tienen un mayor enfoque al proceso de servicio, mientras que otras están más relacionadas con temas de logística y entorno. Para concluir el presente aparte, se estimó que las alternativas de solución con base en el objetivo general de la investigación, se deben enfocar en las relacionadas con el servicio.

Por lo expuesto anteriormente, las alternativas de solución se enfocan en la atención a debilidades como demora en los requerimientos de los clientes y la comunicación interna en la OAC Suba. Mejorando el nivel de debilidad en lo expuesto, se logrará fortalecer la satisfacción y fidelidad de los clientes.

Cómo posibles alternativas de solución se exponen:

- Sistematización de procesos mediante el apoyo de sistemas de software, que permitan al cliente de manera fácil y didáctica, desarrollar procesos mediante la web, que reduzcan los tiempos y trámites del pago de cesantías, permitiendo al cliente llevar a cabo sus procedimientos mayoritariamente mediante internet.
- Generar procesos de formación efectivos a los funcionarios de la compañía, con el fin de evitar la pluralidad en la información suministrada.
- Mejorar los procesos de selección de personal del nivel directivo y comercial de la compañía, así como de aquellos que laboran en la OAC Av. Suba.

Adicional a lo expuesto anteriormente, se estima que una visión y misión más concreta, aterrizada a las posibilidades de la empresa y no tan ambiciosa en términos de perfección y exactitud, puede brindar los espacios de mejora a través de procesos que mantengan la mejora continua escalonada. A continuación se muestra una propuesta de misión y visión que centraría el punto de partida para alternativas de solución razonables.

➤ **VISION PROPUESTA**

En el 2020 Ser la Sociedad Administradora de Fondo de pensiones y Cesantías que garantice un excelente servicio al cliente a través de sus productos generando confianza y satisfacción a todos los trabajadores colombianos.

➤ **MISION PROPUESTA**

Ofrecer a las empresas y sus colaboradores colombianas la administración de sus cesantías, Pensión Obligatoria y Ahorro voluntario a través de las inversiones mostrando una rentabilidad favorable, actuando de manera honesta y contribuyendo a la sostenibilidad y la responsabilidad social.





## **12. CAPÍTULO V. PROPUESTA DE MODELO PARA EL CIERRE DE BRECHAS EXISTENTES EN EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA OAC AV. SUBA DE PROTECCIÓN S.A.**

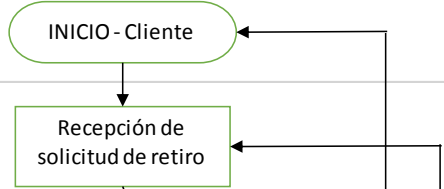
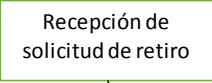
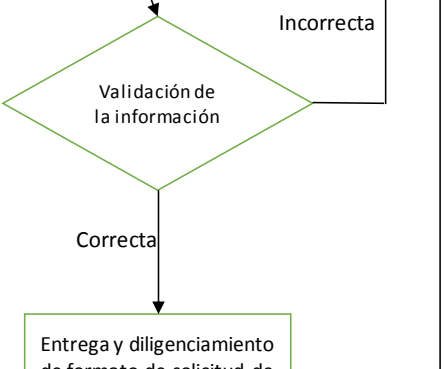
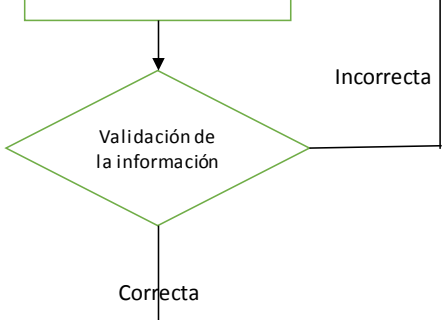
Como se mostró en el capítulo anterior, el proceso para gestionar los pagos en la O.A.C. está generando motivos de queja por parte de los clientes, de hecho en el periodo analizado entre el 1 de Julio y el 15 de Septiembre de 2016, se registraron 45 quejas, de las cuales 29 fueron presentadas por insatisfacción con la atención dada por parte de los funcionarios, 8 por congestión de los canales, 5 por cambios en la normatividad y la reglamentación y 3 por conocimiento deficiente por parte de los clientes.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, al indagar con mayor profundidad sobre la principal causa de queja “mala atención por parte del funcionario”, se observa que la raíz de esta causa se da cuando se acerca el cliente a la oficina con la carta emitida por la empresa donde labora, y dado que no hay un formato previamente establecido para tal fin, en ocasiones se ha omitido información necesaria para adelantar el proceso de retiro, o en su defecto, la información contenida en la carta, no es la correspondiente al cliente quien tampoco verifica antes de acercarse a la oficina de atención al cliente.

Por esta razón, lo que se propone es el diseño de un Software que sea instalado en la página web de Protección S.A., el cual debe ser diligenciado por el cliente directo, y aprobado por la empresa mediante dicho sistema. El paso de formatos físicos a electrónicos, generará un momento crítico dado que hay clientes que carecen de conocimientos en materia de ofimática básica y esto dificultaría su diligenciamiento, razón por la cual podrían acercarse a las OAC para recibir asesoría del mismo. Las oficinas de recursos humanos de las empresas o quien haga sus veces, también deben recibir capacitación por medio de tutoriales para validar la solicitud del cliente.

Con esto se eliminan algunos procedimientos que conducen a la congestión de las oficinas y el cliente se acercaría a las mismas en el evento que haya solicitado su pago por medio de Cheque, y su atención personalizada se limitaría a la entrega del mismo.

**Tabla 25. Diagrama de flujo y recursos utilizados en la actividad actualmente.**

DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PERSONAL	EQUIPOS	INFRAESTRUCTURA
				
	<p>El cliente debe solicitar a su empresa, una carta en la que se especifique además de sus datos personales y laborales en la empresa, el monto a retirar y el motivo del retiro de tales recursos.</p>	Recepcionista	Computador con acceso a internet y papelería.	Oficina de servicio.
	<p>La recepcionista de la oficina, recibe la carta enviada por la empresa, con el fin de verificar la exactitud de la información y la existencia del cliente en la base de afiliados a protección S.A., así como la viabilidad para proseguir con el retiro. En caso de existir alguna incoherencia, o falla en la información, se regresa al cliente la carta, para que desarrollen el respectivo ajuste en la empresa emisora. Si la información es correcta, se entrega al cliente el formato de solicitud de retiro, para que este lo diligencie y lo entregue de nuevo a la recepción, quien valida la coherencia de la información contenida en el formato con la expuesta en la carta de solicitud. Una vez validada la información, la recepción transfiere la documentación a caja.</p>	Recepcionista	Computador con acceso a internet.	Oficina de servicio.
	<p>Las personas del área de cajas, reciben la documentación con el fin de verificar nuevamente la información contenida en el formato de solicitud, la carta emitida por la empresa y el sistema de información de la empresa.</p>	Auxiliar de Caja	Computador con acceso a internet.	Oficina de servicio.

	<p>Una vez se confirma la validez de esta información, el cliente en el formato ha establecido el medio de pago por el cual quiere recibir su pago. (Cheque o Transferencia).</p>	<p>Auxiliar de Caja</p>	<p>Computador con acceso a internet.</p>	<p>Oficina de servicio.</p>
<p>Diligenciamiento formato electrónico</p>	<p>Si el cliente elige como medio de pago Cheque, la persona de caja, diligencia el formato electrónico establecido en la web de la empresa para este procedimiento, y verifica que la información diligenciada sea la correcta.</p>	<p>Auxiliar de Caja</p>	<p>Computador con acceso a internet.</p>	<p>Oficina de servicio.</p>
<p>Impresión, maquillaje y firmas</p>	<p>Una vez está diligenciada la información de manera electrónica, se procede a la impresión, maquillaje (sellos y protector numerico) y firmas del cheque.</p>	<p>Auxiliar de Caja</p>	<p>Computador, Impresora y Protector Numérico</p>	<p>Oficina de servicio.</p>
<p>Firma de comprobante de entrega y recibido de cheque</p>	<p>El cajero llama al cliente a la zona de cajas, para que firme el comprobante de recibido del cheque.</p>	<p>Auxiliar de Caja</p>	<p>Sala de espera</p>	<p>Oficina de servicio.</p>
<p>Archivo de documentación de proceso</p>	<p>El cajero procede al archivo de la documentación del proceso.</p>	<p>Auxiliar de Caja</p>	<p>Sala de espera</p>	<p>Oficina de servicio.</p>
<p>Validación inscripción cuenta</p> <p>Si</p> <p>No</p>	<p>Si el cliente elige como medio de pago transferencia, el cajero valida que la cuenta que el cliente a manifestado, sea una de su titularidad, y adicional a esto que se encuentre inscrita en el sistema de Protección S.A. para realizar la transferencia.</p>	<p>Auxiliar de Caja</p>	<p>Computador con acceso a internet.</p>	<p>Oficina de servicio.</p>

<p style="text-align: center;">Si</p> <p style="text-align: center;">No</p>				
<p style="text-align: center;">Inscripción de cuenta</p>	<p>En caso de no estar inscrita, el cajero procede a la inscripción de la cuenta en el sistema de Protección S.A. En este caso se debe esperar a la inscripción se haga efectiva.</p>	<p>Auxiliar de Caja</p>	<p>Computador con acceso a internet.</p>	<p>Oficina de servicio.</p>
<p style="text-align: center;">Realización de transferencia</p>	<p>Con la verificación o inscripción de cuenta, se procede a realizar la transferencia de los recursos solicitados por el cliente.</p>	<p>Auxiliar de Caja</p>	<p>Computador con acceso a internet.</p>	<p>Oficina de servicio.</p>
<p style="text-align: center;">Aprobación de transferencia</p>	<p>Una vez el cajero realiza la transferencia, ubica el número de aprobación de la transacción arrojado por el sistema en la carta radicada por el cliente, como comprobante de la transferencia y respuesta a la solicitud del cliente.</p>	<p>Auxiliar de Caja</p>	<p>Computador con acceso a internet.</p>	<p>Oficina de servicio.</p>
<p style="text-align: center;">Archivo de documentación de proceso</p>	<p>El cajero procede al archivo de la documentación del proceso.</p>	<p>Auxiliar de Caja</p>	<p>A-Z</p>	<p>Oficina de servicio.</p>
<p style="text-align: center;">PAGO AL CLIENTE</p>	<p>El cliente recibe su dinero, bien sea por vía de la transferencia o la entrega del cheque.</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>Oficina de servicio.</p>

**Fuente:** Elaboración propia, (2015)

### 12.3. Descripción del método propuesto.

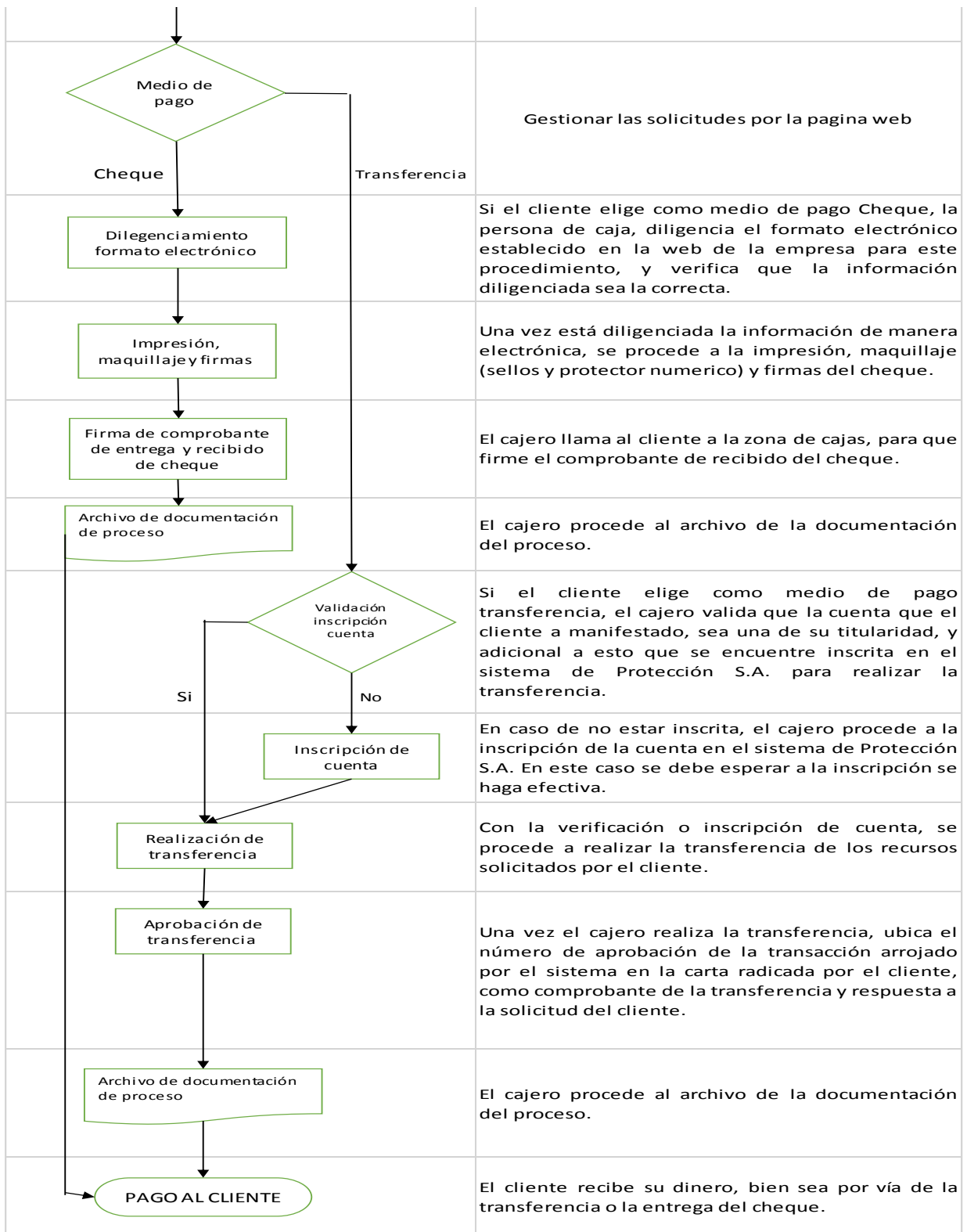
Para alcanzar la actividad desarrollada en este trabajo y cumplir con los objetivos específicos se plantea para los empleadores diligenciar un formato de solicitud de retiro en la página web de Protección, dicho formato lo debe diligenciar la empresa garantizando la reducción de espera del cliente en la oficina de Av. Suba.

Protección S.A. debe validar la información, y le envía al cliente un código de solicitud informándole la aprobación de la misma, para que se acerque a la oficina por su pago, si se ha solicitado en medio de cheque. En caso de ser transferencia Protección S.A. termina el proceso.


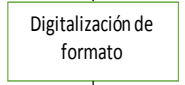
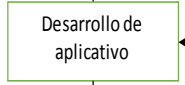
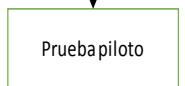

De esta forma la actividad de recibir la documentación con el fin de verificar nuevamente la información entregada por el afiliado es omitida, dando continuidad al área de pago para realizar el pago solicitado por el afiliado.

**Tabla 26. Diagrama de flujo y recursos a utilizar en el método propuesto.**

<pre> graph TD     Start([INICIO - Cliente]) --&gt; Reception[Recepción de solicitud de retiro]     Reception --&gt; Validation{Validación de la información}     Validation -- Incorrecta --&gt; Start     Validation -- Correcta --&gt; End[ ]     style End fill:none,stroke:none     </pre>	<p>diseño del formulario electrónico</p>
	<p>Gestión de validación de la información en el software</p>
<p>Incorrecta</p> <p>Validación de la información</p> <p>Correcta</p>	<p>Sensibilización del cliente y del personal en el cambio del proceso</p>
	<p>Establecer las fechas de capacitaciones para los funcionarios</p>



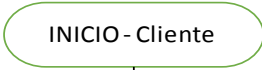
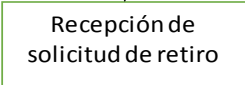
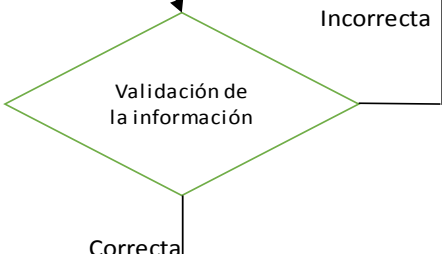
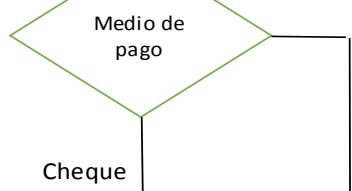
**Tabla 27. Descripción de procesos críticos para el paso del proceso actual al propuesto y los recursos necesarios.**

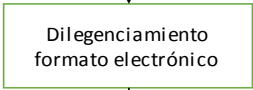
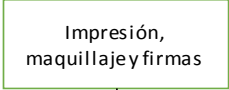
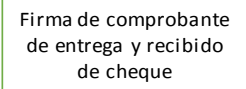
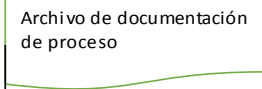

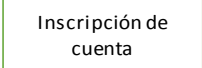
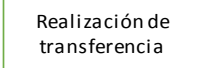
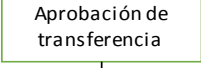
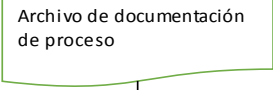
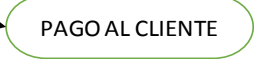
FLUJO DE PROCESO PARA PASAR DEL ACTUAL AL PROPUESTO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PROCESOS CRÍTICOS	PERSONAL	EQUIPOS	INFRAESTRUCTURA
	<p>Se levantan los requerimientos del formato, con el fin de que la oficina de medios tecnológicos y sistemas, oriente la digitalización del formato.</p>	<p>En esta actividad se pueden omitir campos del formato físico, que a la larga podrían dificultar la validación de la información.</p>	<p>Equipo de oficina de sistemas</p>	<p>Computadores de alta capacidad, red de internet, papelería, implementos de oficina.</p>	<p>Espacio físico y servidor de redes web.</p>
	<p>El formato se lleva a medio digital con el fin de orientar el desarrollo de la aplicación mediante la cual será instaurada en el sistema protección S.A.</p>	<p>En esta actividad se pueden omitir campos del formato físico, que a la larga podrían dificultar la validación de la información.</p>	<p>Equipo de oficina de sistemas</p>	<p>Computadores de alta capacidad, red de internet, papelería, implementos de</p>	<p>Espacio físico y servidor de redes web.</p>
	<p>La oficina de sistemas desarrollará el aplicativo, teniendo en cuenta que este debe estar conectado en red con la oficina donde el cliente solicite se haga su procedimiento.</p>	<p>En esta actividad se pueden omitir campos del formato físico, que a la larga podrían dificultar la validación de la información. Así mismo, se pueden presentar fallos en el aplicativo, que pongan en riesgo la seguridad de recursos del cliente administrados por protección S.A.</p>	<p>Equipo de oficina de sistemas</p>	<p>Computadores de alta capacidad, red de internet, papelería, implementos de oficina.</p>	<p>Espacio físico y servidor de redes web.</p>
	<p>Una vez desarrollado el aplicativo, se llevará a cabo una prueba piloto, con la cual se busca detectar inconformidades con el aplicativo o inconvenientes en el procesamiento y tratamiento de la información. En caso que este presente alguna inconformidad, se regresará al desarrollo del aplicativo para los respectivos ajustes.</p>	<p>Aunque la prueba piloto puede funcionar de manera acertada, se pueden desestimar algunos elementos externos que conlleven a fallos no detectados.</p>	<p>Equipo de oficina de sistemas</p>	<p>Computadores de alta capacidad, red de internet, papelería, implementos de oficina.</p>	<p>Espacio físico y servidor de redes web.</p>
 <p>Si</p>	<p>No</p>				

<p style="text-align: center;">Si</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Capacitación interna y externa</div>	<p>Una vez validada la viabilidad y funcionalidad del aplicativo, se procederá en primera instancia a la capacitación interna del personal encargado de procesar la información, así como se desarrollarán tutoriales que permitan a empleadores afiliados a protección S.A., conocer de la nueva forma mediante la cual se llevará a cabo el proceso.</p>	<p>Se puede capacitar a personal que abandone la empresa al poco tiempo y con esto cause traumatismos en el funcionamiento cotidiano de la compañía.</p>	<p>Equipo capacitador de la oficina de sistemas y personal involucrado</p>	<p>Computadores de alta capacidad, red de internet, papelería, implementos de oficina.</p>	<p>Espacio físico de capacitación con escritorios y servidor de redes web.</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Publicación en medios</div>	<p>La empresa lanzará por diferentes medios de comunicación masiva, así como de manera personalizada mediante comunicados físicos y digitales, la información del cambio de modalidad en el procedimiento de retiro de cesantías para compra de vivienda.</p>	<p>El comunicado puede causar caos en el público, el cual puede ser aprovechado por la competencia para desviar la información, razón por la cual se debe desarrollar una campaña clara e informativa sobre la intención del cambio.</p>	<p>Equipo de oficina de sistemas</p>	<p>Medios de comunicación</p>	<p>Espacio físico para el desarrollo de las campañas publicitarias</p>
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Implementación</div>	<p>Pasado un tiempo prudencial de comunicación y difusión, se implementará en la página el nuevo procedimiento.</p>	<p>Fallos en el sistema por causa de la red de internet, o el no tener la información completa por parte del cliente a la hora del diligenciamiento, puede producir traumatismos durante su implementación.</p>	<p>Encargados de atención al cliente por diversos canales y asesores</p>	<p>Computadores de alta capacidad, red de internet, papelería, implementos de oficina.</p>	<p>Espacio físico y servidor de redes web.</p>



**Tabla 28. Recursos para llevar a cabo el proceso propuesto.**

DIAGRAMA DE FLUJO	PERSONAL	EQUIPOS	INFRAESTRUCTURA
			
	Auxiliar de servicio	Computador con acceso a internet para el empleador y para Protección.	Empresa del afiliado
	Auxiliar de servicio	Computador con acceso a internet para el empleador y para Protección.	Oficina de servicio.
	Auxiliar de servicio	N/A	Oficina de servicio.
	Auxiliar de caja	Computador con acceso a internet.	Oficina de servicio.

	Auxiliar de caja	Computador con acceso a internet.	Oficina de servicio.
	Auxiliar de caja	Computador con acceso a internet.	Oficina de servicio.
	Auxiliar de caja	Computador con acceso a internet.	Oficina de servicio.
	Auxiliar de caja	Computador con acceso a internet.	Oficina de servicio.
	Auxiliar de caja	Computador con acceso a internet.	Oficina de servicio.
	Auxiliar de caja	Computador con acceso a internet.	Oficina de servicio.
	Auxiliar de caja	Computador con acceso a internet.	Oficina de servicio.
	Auxiliar de caja	Computador con acceso a internet.	Oficina de servicio.
	Auxiliar de caja	A-Z	Oficina de servicio.
	N/A	N/A	N/A

El desarrollo del presente capítulo, permitió en primera instancia encontrar elementos útiles para profundizar en el desarrollo del proyecto de grado de la especialización en gerencia integral de la calidad. Dichos elementos se sustentan en la minimización de procedimientos que se convierten en motivo de angustia de los clientes, sobre todo en momentos en que requieren su dinero para adelantar y desarrollar sus proyectos personales.

En segunda instancia, se puede observar también que, en el particular de la actividad de estudio escogida, apartar al cliente de los trámites personalizados en oficina, puede llegar a convertirse en la fidelización de los mismos a partir del uso adecuado de las tecnologías de la información.

No es una novedad que las empresas estén buscando estas estrategias para la descongestión de oficinas y el aumento en la productividad de sus factores. Tal es el caso de organizaciones gubernamentales como la DIAN, Policía Nacional en la emisión del pasado judicial, certificados de antecedentes fiscales y demás, así como las mismas entidades bancarias han sido pioneras en la bancarización móvil por medio de dispositivos y la instalación de APP que facilitan los procedimientos.

Llevar a cabo este ajuste, permitió un acercamiento al objeto general del proyecto de grado, en el cual se busca la propuesta de un sistema de gestión de calidad que precisamente reduzca el número de quejas interpuestas por los clientes de la OAC Suba de Protección S.A., y el cual pueda ser instaurada paulatinamente para las demás oficinas de la organización.

Realizar esta estrategia permitiría reducir el número de quejas en un nivel cercano al 75% de las existentes, pues de acuerdo a lo presentado en el capítulo IV, obedecen principalmente al contacto que mantiene el cliente con los funcionarios y a la congestión del canal. Implementar esta herramienta descongestionaría los canales y permitiría un cliente más informado de los procesos mediante la validación de sus procedimientos en la página.

Finalmente, para evitar traumatismos en el cambio de cultura de los clientes hacia lo digital, se debe tener en cautela al momento de desarrollar el software, que debe ser una plataforma amigable con el cliente y que sea clara en su diligenciamiento.

Así mismo se requieren campañas de sensibilización efectivas<sup>1</sup>, que eliminen del escenario probabilidades de tergiversación de información y con esto convertir la herramienta propuesta en un factor de diferenciación que mejore la competitividad de la compañía frente a otras del sector, y se convierta en un modelo a seguir.

---

<sup>1</sup> La identificación del número de campañas y su costo, debe determinarse mediante la generación del plan de inversiones del sistema de gestión. Este no hace parte de este documento, dado que su alcance es hasta el diseño de la propuesta, más no, hasta la implementación.

Para dar mayor fundamento a lo escrito se hará uso de la teoría de los 5W +1H donde daremos a conocer el problema de la investigación y la solución propuesta.

**Tabla 29. Aplicación de las 5W+1H para el método propuesto.**

¿Qué problema se tiene?	¿Dónde ocurre?	¿Cuándo ocurre?	¿Quién es el responsable?	¿Cómo ocurre?
Las quejas de los clientes de la oficina Av. Suba por el retraso del pago de sus cesantías.	En la oficina de atención al cliente Av. Suba de Protección S.A.	Cuando los afiliados solicitan el retiro de las cesantías.	El área de servicio al cliente y el área de sistemas.	Por la congestión del canal y el mal servicio por parte de los funcionarios de la compañía.
¿Por qué es el problema?	¿Por qué ocurre ahí?	¿Por qué ocurre entonces?	¿Por qué es responsable esta persona?	¿Por qué ocurre así?
Por que no se paga a tiempo las cesantías solicitadas por los clientes, debido a las falencias del aplicativo y la atención indebida por parte de los funcionarios.	Por que es donde se concentran en un 84% las quejas de los afiliados.	Por el volumen de afiliados que atiende la oficina de servicio Av. Suba y la falta de estandarización de procesos.	Porque son los encargados de mantener el contacto cordial con el cliente física y virtualmente.	Porque la planta de la oficina es pequeña y no existe suficientes auxiliares de servicio y auxiliares de caja que estén capacitados para darle una mejor utilización al aplicativo y atender a tiempo el requerimiento del pago de las cesantías de los clientes.

¿Qué se quiere mejorar?	¿Por qué se quiere mejorar?	¿Cuándo se quiere mejora?	¿Dónde se quiere mejorar?	¿Quién lo va a mejorar?	¿Cómo lo va a mejorar?
El nivel de satisfacción de los clientes existentes al momento de cobrar sus cesantías.	Para tener mayor cobertura e imagen frente a la competencia.	En el momento que la Organización tome la decisión.	En la OAC Av. Suba del Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A.	El area de servicio al cliente y la oficina de sistemas.	Implementando un formato de solicitud de retiro para las cesantías en la página web de Protección S.A. Realizando campañas de sensibilización los 7 días de la semana por la página web de Protección S.A. buscando reducir el número de quejas hasta en un 75% inicialmente.

**Fuente:** elaboración propia.

### **13. CAPÍTULO VI: PLANTEAMIENTO DE HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA LA EVALUACIÓN DEL SGC EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE PAGO DE CESANTÍAS EN LA OAC SUBA DE PROTECCIÓN S.A.**

Antes de proceder al planteamiento de herramientas para llevar a cabo el seguimiento y control al sistema de gestión de calidad del pago de cesantías en la OAC Suba de Protección S.A., se estimó conveniente plantear el plan de mejoramiento para llevar a cabo la propuesta desarrollada en el capítulo anterior.

#### **13.3. Conceptualización**

Un plan de mejoramiento según la vicerrectoría académica de la Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia es: "... la descripción de una secuencia de pasos orientados a superar, en lo posible, las debilidades encontradas en el proceso de autoevaluación del programa" (UPTC, 2010). De otro lado, la Facultad de Medicina de la Universidad Autónoma y el instituto de ciencias de la salud, definen un plan de mejoramiento como aquel que: "responde a las debilidades identificadas en la verificación de los estándares del proceso de atención al usuario y lo manifestado por los encuestados en relación a los atributos de calidad evaluados" (CES, 2006)

#### **13.4. Características del plan de mejoramiento**

En este sentido, un plan de mejoramiento se caracteriza y consiste según la Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia en lo siguiente.

- En la descripción de una secuencia de pasos orientados a superar.
- Su objetivo es orientar las acciones requeridas para superar las debilidades determinadas y sus causas, sin alterar las fortalezas del programa. Es decir, el plan de mejoramiento es un medio conceptual y una guía para actuar según lo que se requiere, con el fin de modificar el estado actual del sistema, por uno futuro de mejor calidad, manteniendo las fortalezas.
- El marco de referencia o línea base en que se fundamenta el plan de mejoramiento, priorizará el tratamiento de las debilidades o necesidades señaladas por la evaluación y las causas o factores que las propician. Para que este plan sea eficaz y efectivo, no solo se debe evidenciar que la situación deseada se alcance, sino también superar las debilidades y sus causas.(UPTC, 2010)

De este modo, se presentan a continuación, los objetivos generales y específicos del plan de mejoramiento, y las estrategias a seguir con el fin de lograr cada una de las metas propuestas.

### **13.5. Planteamiento del plan de mejoramiento**

#### **Objetivo general**

Reducir a cero (0) el número de quejas de clientes que acuden a la OAC Av. Suba del Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A. a realizar algún tipo de operación relacionado con la prestación del servicio.

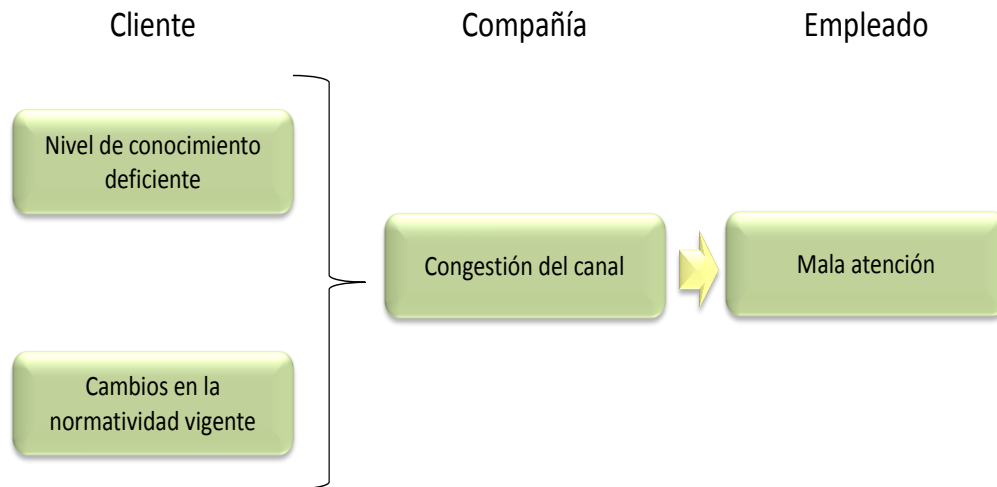
#### **Objetivos específicos**

- Reducir a cero (0) el número de quejas por mala atención al usuario en la OAC Av. Suba del Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A.
- Reducir a cero (0) el número de quejas por congestión en el canal de atención al usuario en la OAC Av. Suba.
- Reducir a cero (0) el número de quejas por cambio en la normatividad que enmarca los servicios ofrecidos en la OAC Av. Suba.
- Reducir a cero (0) el número de quejas causadas por información deficiente en los clientes.

### **13.6. Mecanismo de transmisión para la reducción de quejas en la oficina Av. Suba del Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A.**

Al generarse este mecanismo de transmisión, el empleado debe estar en la capacidad de aceptar los estados de ánimo de los clientes y por medio del buen uso de los canales de información, atender en tiempo promedio de aceptación las solicitudes de los clientes en forma cordial y amena; con lo cual los clientes encontrarán en la compañía un lugar de relajación y no una carga más a los problemas de su cotidianidad.

**Ilustración 11. Mecanismos de transmisión para la reducción de queja.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Con este mecanismo de transmisión claro, sin querer decir con esto que dicho aparato omita los hallazgos obtenidos en los capítulos II y III, se procede a la presentación de una matriz de estrategias que de acuerdo a la evidencia empírica analizada, permitirían mejorar las debilidades presentadas y en consecuencia lograr el objetivo general del plan de mejoramiento.

**13.6.1. Estrategias.**

Para esto, se presenta a continuación una matriz de estrategias, que intentan presentar soluciones a los objetivos planteados, teniendo en cuenta la siguiente ilustración.

**Tabla 30. Matriz de estrategias para el plan de mejoramiento**

OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGÍA
El cliente no está satisfecho con la atención dada por la persona que lo atendió	Realizar actividades en el personal, que edifiquen una actitud tolerante frente a los clientes.
	Realizar actividades en el personal, que promuevan una actitud de servicio al cliente efectivo.
	Revisar la productividad laboral y de ser necesario incrementar la planta de personal en horas de congestión.
	Dentro de la reacción del empleado, se encontró que esta en ocasiones obedece malas actitudes de los clientes, por lo que se hace necesario poner a la vista, anuncios en los que se exprese al cliente que el mismo respeto que demanda debe ofrecer.
	Generar jornadas de capacitación con énfasis en actualización a los empleados, con el fin de mantener los conocimientos sobre los servicios que ofrece la compañía.

Congestión del canal	Revisar los protocolos de procedimientos en caso de ser necesario, replantearlos con el fin de optimizar los recursos humanos, de tiempo y económicos de la compañía.
	Establecer tiempos de atención máxima por cliente.
	Revisar los sistemas operativos informáticos, con el fin de verificar la funcionalidad y contribución a la agilidad de los procesos, así como la detección de errores en los mismos en tiempo real.
Cambios en la ley, normatividad y reglamentación	De ser necesario, estudiar la posibilidad de crear dependencias especializadas para casos específicos que permitan descongestionar los canales en la medida que la productividad laboral no entre al término de rendimientos decrecientes o en su defecto tenga un comportamiento meramente decreciente.
	Generar un medio de comunicación masiva, que permita al cliente estar al tanto de los cambios en la normatividad vigente.
	Coordinar con los entes estatales encargados de la vigilancia y control de los fondos de pensiones, para hacer uso de los canales de comunicación institucionales que permitan difundir los cambios.
	Coordinar con las empresas para que la información relacionada con cambios en la normatividad sea difundida entre los empleados de forma clara y oportuna.
Nivel de conocimiento deficiente	Ofrecer el servicio de asesoría personalizada a los clientes, teniendo en cuenta que muchos de ellos no cuentan con el estudio suficiente para comprender dichos cambios en términos poco técnicos.
	Generar publicidad masiva y explícita que le permita al cliente comprender de forma clara los procedimientos y requisitos para los mismos.
	Generar medios de comunicación efectiva entre cliente y compañía que le permitan tener a la mano la información que requiera en forma clara y concisa.
	Prohibir a los funcionarios brindar información de la compañía que no les compete y de la cual no tienen certeza.







**Fuente:** Elaboración Propia.

A manera de hipótesis, se estima que el cliente debe tener la información, clara, precisa y oportuna sobre los servicios que presta la compañía y los aspectos legales que enmarcan dichos servicios. Una vez el cliente tenga clara la información, la compañía debe propender por la generación de canales de atención efectivos, que permitan optimizar los recursos de la misma, con el fin de mejorar la productividad laboral y del capital en el corto, mediano y largo plazo.



**Tabla 31. Herramientas de seguimiento y control al nuevo SGC**

PROCESO DE CESANTIAS	MEDICIÓN ACTUAL	FRECUENCIA ACTUAL	MEDICIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA PROPUESTA	TIPO DE CONTROL
	En las columnas siguientes se presenta la medición que existe actualmente en cada uno de los procesos y/o servicios prestados en Protección SA.		En las columnas siguientes se presentan las mediciones propuestas a fin de lograr mejorar el sistema de medición existente en la actualidad.		
	Atributo: Número total de días desde el diligenciamiento del formulario	Diaria	(Total de personas inscritas) ÷ (Total de procesos fallidos)	Semanal	P (Barra)
	No cuenta con medición	No aplica	No se requeriría medición en el sistema propuesto	No aplica	No aplica
	No cuenta con medición	No aplica	Numero de procesos fallidos ÷ Total de proceso realizados por comercial	Semanal	No aplica
PROCESO DE CESANTIAS	MEDICIÓN ACTUAL	FRECUENCIA ACTUAL	MEDICIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA PROPUESTA	TIPO DE CONTROL
	No cuenta con medición	No aplica	Tiempo de espera del cliente para recibir la notificación de inscripción	Quincenal	P(barra)
	No cuenta con medición	No aplica	No se requiere medición de esta fase	No aplica	No aplica
	Variable: Tiempo de espera desde la toma del <del>Digitura</del>	Diaria	No de atenciones ÷ Total de casos cerrados	Diario	X (Barra)
	Variable: Tiempo de espera desde la toma del <del>Digitura</del>	Diaria	Tiempo de espera desde la toma del <del>Digitura</del>	Diario	P(Barra)
	No cuenta con medición	No aplica	Total de reprocesos por falta de documentos ÷ Total de clientes atendidos	Diario	P(Barra)
	Variable: Tiempo de respuesta a la solicitud realizada	Diaria	Tiempo de radicación en el sistema desde la recepción de la solicitud del cliente	Diario	P(Barra)

	Tiempo de respuesta para el pago de acuerdo al trámite	Diario	Atributo: Calificación del servicio brindado por el asesor	En cada servicio prestado al cliente	F(Barra)
 <p>Validaciones del retiro</p>	Pago de acuerdo al trámite				
 <p>Legalización Interna para inscribir el pago a la cuenta del afiliado</p>	No aplica	No aplica			
 <p>Pago y archivo de la documentación</p>	No aplica	No aplica			
 <p>Envío de la documentación a gestión Documental en la central de Medellín</p>	Tiempo de radicación				
 <p>Queja o reclamo por parte del cliente en caso de fallas en el proceso</p>	No aplica	No aplica	No de respuestas en el tiempo establecido por norma	Medición por cada solicitud	F(Barra)
 <p>Atención de la Queja o reclamo dependiendo de la tipología</p>	Tiempo de respuesta según la norma		Satisfacción del cliente respecto al tipo de respuesta	Medición por cada Queja	F(Barra)

Fuente: Elaboración propia, (2015).

## CONCLUSIONES

La ejecución del presente trabajo permitió mediante la interacción de actores como la Universidad Sergio Arboleda y su programa de especialización en Gerencia de la Calidad, la empresa PROTECCIÓN S.A., y las estudiantes del presente trabajo, el Diseño de una propuesta de mejora en el área de servicio al cliente para el Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A, particularmente en la oficina central de Servicio Av. Suba, el cual permitirá reducir la brecha existente entre la percepción del cliente respecto a la calidad del servicio y la operación.

En primera instancia, a partir de la revisión del estado del arte planteada en el primer objetivo específico, respecto a los modelos exitosos existentes en el mercado, se destaca el caso de Bancolombia donde uno de los principios en sus sistema de calidad se fundamenta en actitud y calidad, de igual manera se incorporaron para el sistema de calidad principios de operación como conocimiento, experticia, y uno de los más importantes conjugar la directriz legal respecto a la vocación de servicio. En el caso de Bancolombia, la implementación y uso del as TIC ha sido esencial para lograr una reducción de quejas para el año 2014 de un 34%.

Posterior a la revisión del estado del arte, y enmarcado en el desarrollo del segundo objetivo específico, del diagnóstico realizado al estado situacional, se encontró que para el año 2014, fueron registradas por la superintendencia financiera 451 quejas contra Protección S.A., sin tener acceso a un discriminado por oficina. Sin embargo, se realizó una evaluación detallada de los procesos y subprocesos realizados en la oficina y se evidenció que pese a que Protección S.A., cuenta en la actualidad con un sistema de gestión certificado, es necesario que se reformulen planteamientos desde la estrategia enfocados a la atención de quejas y reclamos, comunicación al cliente respecto al cambio de normatividad y por último la reestructuración de los canales de atención. Estas situaciones están generando insatisfacción de los clientes, migración o pérdida de usuarios, inclusión en costos de corrección y verificación que reducen el nivel de utilidad de la empresa y por último reducción en la productividad de los empleados que participan de la solución de quejas y cuya finalidad contractual no es esa.

El desarrollo del tercer objetivo específico de la investigación, permitió determinar que la empresa recibió 45 quejas durante el periodo comprendido entre el 1 de Julio y el 15 de Septiembre de 2015, es decir un promedio de 18 quejas mensuales aproximadamente. De dichas quejas, el 64% se generó por insatisfacción en la atención recibida por parte de los funcionarios, el 18% por congestión de canales, el 11% por cambios en la ley y el 7% por nivel de conocimiento deficiente por parte de los clientes.

Una vez establecidas las causas principales de las quejas, en el cuarto objetivo específico, se plantearon posibles alternativas de solución que permitieran reducir el número de quejas y reclamos de los clientes en la Oficina Central de Servicio Av. Suba. Al utilizar herramientas como el diagrama de Ishikawa y el modelo 80/20 de Pareto, se determinó que es necesario abordar alternativas de solución que se dirijan a la descongestión de canales y el mejoramiento de la atención al cliente. Con esto se lograría reducir el nivel de quejas en 75% aproximadamente.

En el quinto objetivo específico de la investigación, se llegó a proponer un modelo para el cierre de brechas existentes en el proceso de atención al cliente en la Oficina Central de Servicio Av. Suba por medio de diferentes estrategias tales como la minimización de procedimientos, liberación de los canales presenciales, modificación de la plataforma virtual de atención, campañas de sensibilización efectivas que eliminen del escenario probabilidades de tergiversación de información y así poder ejecutar una propuesta con un factor de diferenciación que mejore la competitividad de la compañía frente a otras del sector.

Finalmente, con el desarrollo del sexto objetivo específico se concluyó que para llevar a cabo el seguimiento y control al sistema de gestión de calidad en la oficina Suba de Protección S.A., era conveniente formular un plan de mejoramiento el cual consiste en una secuencia de actividades orientadas a superar, en lo posible, las debilidades encontradas en el proceso y que son generadoras de inconformismo por parte de los clientes.

## RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones obtenidas en el proyecto de investigación, se identificaron al menos tres grupos actores en el desarrollo de los procesos con calidad en las empresas y en particular PROTECCIÓN S.A. Dichos actores son la Universidad Sergio Arboleda y su programa de especialización en Gerencia de la Calidad, las directivas de PROTECCIÓN S.A., así como sus funcionarios.

En este sentido, se recomienda a la Universidad Sergio Arboleda, en particular a quienes dirigen y formulan los planes de formación de la especialización en gerencia de la calidad, tener en cuenta los hechos manifiestos en esta investigación, con el fin de incorporar al proceso formativo, elementos que permitan abordar de la manera más efectiva posible este tipo de problemáticas de alto impacto en el desarrollo y crecimiento de una empresa. Aunque las herramientas utilizadas para el desarrollo de este documento fueron adquiridas en la especialización, pueden existir otras que faciliten la determinación de fallas y su consecuente forma de solución.

De igual forma, se recomienda a los directivos principales y de gestión en oficinas de PROTECCIÓN S.A., tener en cuenta el presente documento, pues con ello tendrán una aproximación a las actualizaciones e implementación de software que permitan un mejor desempeño de los funcionarios y un mayor acercamiento agradable con el cliente. Los clientes manifiestan molestia por desconocimiento, mala atención y asesoramiento o tardanzas en la prestación del servicio, por lo que los directivos de la compañía deben velar por la estabilidad, calidad de vida, seguridad y salud en el trabajo y formación de los empleados, adecuada infraestructura de las oficinas y diversos canales de información didáctica para cualquier tipo de cliente que se acerque a la organización.

Finalmente, se le recomienda a los funcionarios atender de manera eficiente, escuchar, tener en cuenta las opiniones de los clientes y ponerse en el lugar de ellos y transmitir a los directivos de la organización sus peticiones para dar solución en el menor tiempo posible a las inconformidades presentadas, con esto se obtiene mayor satisfacción de los clientes y calidad de vida para los funcionarios de la oficina de Av. Suba, quienes serán siempre el primer contacto e imagen de la empresa ante los clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Hearst Magazines S.L. (2015). *emprendedores.es*. Obtenido de emprendedores.es: <http://www.emprendedores.es/gestion/atencion-al-cliente-ecommerce/las-mejores-practicas-para-copiar#>
- Aguirre, R. C. (2008). *Auditoría: Conceptos básicos*. Bogotá D.C.: McGraw Hill.
- Alguacil, G. J. (2000). *El desarrollo social hoy: Caminando hacia el desarrollo humano sostenible*. Madrid: Foessa.
- Benavides, V. C. (2000). *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Madrid - España: Díaz de Santos.
- Benguria, P. S., & Otros. (2010). *Métodos de investigación en educación especial*. Madrid: UAM.
- Blanco, Y. (2003). *Manual de auditoría y revisoría fiscal*. Bogotá D.C.: PVP Gráficos S.A.
- CES. (2006). *ces: dspace*. Recuperado el 18 de Mayo de 2012, de [bdigital.ces.edu.co](http://bdigital.ces.edu.co):  
[http://bdigital.ces.edu.co:8080/dspace/bitstream/123456789/147/1/Plan\\_mejoramiento\\_calidad\\_proceso\\_de\\_atencion\\_usuario\\_para\\_empresa\\_social\\_estado.pdf](http://bdigital.ces.edu.co:8080/dspace/bitstream/123456789/147/1/Plan_mejoramiento_calidad_proceso_de_atencion_usuario_para_empresa_social_estado.pdf)
- Colmenares, O. (5 de Julio de 2007). *Gestiopolis: Economía*. Recuperado el 11 de Mayo de 2012, de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com):  
<http://www.gestiopolis.com/economia/productividad-y-la-medicion-de-la-productividad.htm>
- Consultorio contable. (2010). *Mapas de riesgos*. Bogotá D.C.: EAFIT.
- Cristian, J., & Otros. (2011). *Análisis Estratégico Sector Fondos de Pensiones*. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario.
- DANE. (Junio de 2011). Documento Metodológico Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en la industria manufacturera EDIT. Bogotá, Colombia.

- definanzas.com. (25 de Mayo de 2009). *definanzas: conceptos*. Recuperado el 11 de Mayo de 2012, de [www.definanzas.com](http://www.definanzas.com): <http://definanzas.com/concepto-de-productividad/>
- Felsingher, E., & Runza, P. (Septiembre de 2002). *ucema: Posgrado-download*. Recuperado el 11 de Mayo de 2012, de [www.ucema.edu.ar](http://www.ucema.edu.ar): [http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsingher\\_MADE.pdf](http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsingher_MADE.pdf)
- Fernández, B. R. (1992). *Introducción a la evaluación psicológica*. Madrid: Piramide.
- FUNDIBEG. (2005). *fundibeg: cms*. Recuperado el 5 de Mayo de 2012, de [www.fundibeg.org](http://www.fundibeg.org): [http://www.fundibeg.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama\\_causa\\_efecto.pdf](http://www.fundibeg.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_causa_efecto.pdf)
- Kitchner, A. (2011). *Análisis de la Competitividad Empresarial*. Buenos Aires: Cono América.
- Koontz, O'Donnel, & Weihrich. (1990). *Elementos de administración*. Bogotá D.C.: McGraw Hill.
- León, P. C. (2006). *Conceptos básicos de auditoría*. Bogotá D.C.: CEO AUDIT BAACOL.
- Mendez, S. G. (2008). *udlap: documentos*. Recuperado el 10 de Marzo de 2012, de [www.udlap.mx](http://www.udlap.mx): [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/mendez\\_s\\_g/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/mendez_s_g/capitulo2.pdf)
- Monllau, J. (1997). *El sistema de control interno en la empresa*. Catalunya: Universidad Politécnica de Catalunya.
- Montilla, S. (2003). *Auditoría 2005*. Bogotá D.C.: Ecoe.
- Nicholson, W. (2006). *Teoría microeconómica*. Mexico: Thomsom editores.
- Omaña, P., & García, J. (26 de Marzo de 2008). *slideshare: documentos*. Recuperado el 9 de Mayo de 2012, de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net): <http://www.slideshare.net/jrmoncho/productividad-y-competitividad>

- Páez, O. (Mayo de 2005). *repositorio: bitstream*. Recuperado el 12 de Enero de 2012, de [www.repositorio.edu.ec:  
http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11153/1/26063\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11153/1/26063_1.pdf)
- Pelaez, A., & Otros. (2011). *La entrevista*. Madrid: UNAM.
- Picazo, M. L., & Manriquez, V. F. (1991). *Ingeniería de servicios*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Porter, M. (1996). *Ventaja competitiva*. México D.F.: Continental.
- Proexport. (Septiembre de 2012). *inviertaencolombia: adjuntos*. Obtenido de [www.inviertaencolombia.com.co](http://www.inviertaencolombia.com.co):  
[http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Automotriz\\_%20S  
eptiembre%202012%20Final%20\(2\).pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Automotriz_%20S<br/>eptiembre%202012%20Final%20(2).pdf)
- Proteccion. (2014). *Proteccion*. Recuperado el 21 de Marzo de 2015, de Pensiones y cesantías:  
[https://www.proteccion.com/wps/wcm/connect/proteccion/7c31fe2a-784f-  
4992-9ee9-  
ce4c2ac0c9b6/codigo\\_buen\\_gobierno\\_2014.pdf?MOD=AJPERES](https://www.proteccion.com/wps/wcm/connect/proteccion/7c31fe2a-784f-4992-9ee9-<br/>ce4c2ac0c9b6/codigo_buen_gobierno_2014.pdf?MOD=AJPERES)
- Protección S.A.* (25 de Noviembre de 2014). Recuperado el 6 de Junio de 2015, de Protección S.A.: <https://www.proteccion.com/wps/portal/proteccion>
- revistaespacios: Vol. 29 Ed. 1.* (2008). Recuperado el 7 de Mayo de 2012, de [www.revistaespacios.com](http://www.revistaespacios.com):  
<http://www.revistaespacios.com/a08v29n01/08290903.html>
- Rojas, M. A., & Botero, M. J. (2012). *Diseño de una estrategia de desarrollo responsable y sostenible de productividad, estructurada en los soportes categóricos y enfoques productivos*. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario.
- Sandoval, M. H. (2012). *Introducción a la Auditoría*. Tlanepantla - México: Red Tercer Milenio.
- Santofimio, F. (2013). *Emprendimiento empresarial para la competitividad regional*. Bogotá D.C.: Univergráficas.
- Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard Business*, 80 - 88.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2000). *Administración*. México D.F.: Pearson.



- Stiglitz, J. (2003). Participación y desarrollo: Perspectivas desde el paradigma integral del desarrollo. *Instituciones y Desarrollo*, 15 - 28.
- UNAM México. (s.f.). *proglocode: System*. Recuperado el 11 de Mayo de 2012, de [www.proglocode.unam.edu.mx](http://www.proglocode.unam.edu.mx):  
<http://www.proglocode.unam.mx/system/files/Marx,%20K.,%20El%20Capital,%20Tomo%20I,%20Vol.%203.pdf>
- Universidad de Vigo. (2007). *uvigo: asignaturas*. Recuperado el 13 de Mayo de 2012, de [oe.uvigo.es](http://oe.uvigo.es):  
<http://oe.uvigo.es/asignaturas/gestioncalidad/GCal0405.DiagramaPareto.pdf>
- UPTC. (2010). *uptc: acreditación*. Recuperado el 18 de Mayo de 2012, de [virtual.uptc.edu.co](http://virtual.uptc.edu.co):  
[http://virtual.uptc.edu.co/acreditacion/MODELO/ANEXOS/GUIASYFORMATOS/GUIAS/GUIA\\_05\\_PLAN%20DE%20MEJORAMIENTO.pdf](http://virtual.uptc.edu.co/acreditacion/MODELO/ANEXOS/GUIASYFORMATOS/GUIAS/GUIA_05_PLAN%20DE%20MEJORAMIENTO.pdf)
- Welsch, S. (1979). *Presupuestos: Planificación y control de utilidades*. Bogotá D.C.: Prentice Hall.

ANEXO NO 1  
DIAGNOSTICO LEGAL

Tema	Norma legal	Entidad	Requisitos/ exigencias	Art.	Proceso	Elementos implementados
------	-------------	---------	------------------------	------	---------	-------------------------

### DIAGNOSTICO LEGAL

A continuación se presentan los diferentes requerimientos legales (Leyes, Decretos, Resoluciones acuerdos, entre otros), que deben cumplirse en la Oficina de Protección Av Suba para la implementación del Sistema Integrado de Gestión, de igual manera se establece el estatus de cumplimiento para cada uno de ellos y las medidas adoptadas para evidenciar cumplimiento.

Administrativo	Decreto 3743 de 1950	Presidencia de la República	Código sustantivo del trabajo	Todo	Todos	Brindando respeto por la constitución y reglamentación
Administrativo	Decreto numero 656 de 1994	Presidencia de la república	Estatuto financiero - sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías por el cual se establece el régimen jurídico y financiero de las sociedades que administren fondos de pensiones.	Todo	Todo	Bajo la figura
Administrativo	Circular Básica Jurídica De La Superintendencia Financiera De Colombia	Superintendencia Financiera De Colombia	Instrucciones generales aplicables a las entidades vigiladas.	Todo	Todo	Cumpliendo con los requisitos solicitados para el manejo de los recursos de capitales.
Administrativo	Decreto 135 de 2014:	Ministerio del trabajo	Por el cual se desarrolla el esquema de ahorro de cesantías,	Todo	Servicio al cliente	Se aplica el documento para realizar las cesantías.
<b>Tema</b>	<b>Norma legal</b>	<b>Entidad</b>	<b>Requisitos/ exigencias</b>	<b>Art.</b>	<b>Proceso</b>	<b>Elementos de implementación</b>
Administrativo	Ley 100 de 1993	Congreso de la república	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones	Artículo 90	Todo	Administración de cesantías y acuden a ellas
Administrativo	Ley 50 de 1990	Congreso de la república	El trabajador afiliado a un fondo de cesantía sólo podrá retirar las sumas abonadas en su cuenta en los siguientes casos: desvinculación laboral, compra o remodelación de vivienda	Artículo 102	Operaciones	Cumpliendo con los requisitos exigidos por el fondo para mejor atender a los usuarios realizando las cesantías.

			vivienda y para financiar los pagos por concepto de matrícula de estudio superior.			
Administrativo	Ley 1429 de 2010	Congreso de la república	Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo. : modificado con el artículo 256 del código sustantivo	Artículo 21	Operaciones	El fondo aprobar y del retiro del término hábiles
Administrativo	Ley 797 de 2003	Congreso de la república	Por la cual se reforman algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la ley 100 de 1993	Todo	Operaciones	Reconoci ley, de ac de cada c
<b>Tema</b>	<b>Norma legal</b>	<b>Entidad</b>	<b>Requisitos/ exigencias</b>	<b>Art.</b>	<b>Proceso</b>	<b>Elementos implemen</b>
Administrativo	Acto legislativo 01 de 2005	Superintendencia financiera de Colombia	Lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.	Todo	Relaciones laborales	Brindando respeto p constitución reglament
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	Los documentos requeridos por el sistema de la gestión de la calidad deben controlarse	Capítulo 4 el # 4,2,3	Servicio al cliente	Actualizar previniendo retiros de entregado
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	Control de registro: los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sgc deben controlarse	Capítulo 4 el # 4,2,4	Toda la organización	Lo aplicar de los reti identificab necesario
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	Compromiso de la dirección: la alta dirección debe proporcionar evidencia	Capítulo 5 el # 5.1	Toda la organización	Se aplic comunicand satisfacer

			de su compromiso con el desarrollo e implementación del sgc, así con la mejora continua de su eficacia.			establecimiento de objetivos
Tema	Norma legal	Entidad	Requisitos/ exigencias	Art.	Proceso	Elementos de implementación
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	Enfoque al cliente	Capítulo 5 el # 5.2	Toda la organización	Lo aplica a través de la confianza
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	Política de la calidad	Capítulo 5.3	Toda la organización	Lo aplica entendiendo el establecimiento
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	Objetivos de la calidad	Capítulo 5.5 el # 5.5.1	Toda la organización	Cumpliendo el establecimiento de cumplir el producto de clientes.
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	Representante de la dirección: la alta dirección debe designar un miembro de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades debe tener responsabilidad y autoridad	Capítulo 5.5 el # 5.5.2	Servicio al cliente	A través de una efectiva colaboración de los requisitos
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	Comunicación interna	Capítulo 5.5 el # 5.5.3	Toda la organización	A través de una constante comunicación en nuestros
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	generalidades	Capítulo 5.6 el # 5.6.1	Toda la organización	Se realiza una evaluación oportuna teniendo en cuenta
Tema	Norma legal	Entidad	Requisitos/ exigencias	Art.	Proceso	Elementos de implementación

Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	Información de entrada para la revisión	Capítulo 5.6 el # 5.6.2	Toda la organización	Lo incluye auditorías organizacionales cumplimiento productos afiliados, seguimiento recomendaciones
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	Resultados de la revisión: la alta dirección debe incluir todas las decisiones y acciones	Capítulo 5.6 el # 5.6.3	Toda la organización	Mejorando y sus productos requisitos afiliados.
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas	Capítulo 6.2 recursos humanos:	Relaciones laborales	Lo aplica preparada requisitos ofrecido a sus necesidades satisfacc
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.	Capítulo 6.3 infraestructura	Relaciones laborales	Teniendo manteniéndose mejores h cumplir pagos que
<b>Tema</b>	<b>Norma legal</b>	<b>Entidad</b>	<b>Requisitos/ exigencias</b>	<b>Art.</b>	<b>Proceso</b>	<b>Elementos implementados</b>
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto	Capítulo 6.4 ambiente de trabajo	Relaciones laborales	Manteniendo trabajo organizacional funcionari realizar l requeridos
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	Planificación de la realización del producto: la organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto	Capítulo 7.1	Toda la organización	Se debe mantener especificaciones cesantías los procesos dicho pro

Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	Determinación de los requisitos relacionados con el producto	Capítulo 7.2 el # 7.2.1	Servicio al cliente	Cumplir con el pago de alguna de informado
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	Revisión de los requisitos relacionados con el producto	Capítulo 7.2 el # 7.2.2	Operaciones	Revisando producto a nuestros su solicitud
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	Comunicación con el cliente	Capítulo 7.2 el # 7.2.3	Operaciones y servicio al cliente	Se brinda información obtener retroalimentación sus exigencias de comunicación
<b>Tema</b>	<b>Norma legal</b>	<b>Entidad</b>	<b>Requisitos/ exigencias</b>	<b>Art.</b>	<b>Proceso</b>	<b>Elementos implementados</b>
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	Proceso de compras	Capítulo 7.4 el # 7.4.1	Compras	Lo realizado evaluación proveedor impacto mantener resultados
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	información de las compras y verificación de los productos comprados	Capítulo 7.4 los numerales 7.4.2 y 7.4.3	Compras	Nos aseguramos que cumpla solicitados aprobar como por el retiro impresora las certificaciones nuestros a
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	Control de la producción y de la prestación del servicio: la organización de planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.	Capítulo 7.5 el # 7.5.1	Servicio al cliente	Incluyendo características apropiado seguimiento producto.



Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio: la organización debe validar todo proceso	Capítulo 7.5 el # 7.5.2	Operaciones	Validando métodos específicos retiro de la
<b>Tema</b>	<b>Norma legal</b>	<b>Entidad</b>	<b>Requisitos/ exigencias</b>	<b>Art.</b>	<b>Proceso</b>	<b>Elementos implementados</b>
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	Identificación y trazabilidad: la organización debe identificar el producto por medios adecuados a través de toda la realización del producto	Capítulo 7.5 el # 7.5.3	Servicio al cliente	Identificación de las características de esta pignora
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	Propiedad del cliente	Capítulo 7.5 el # 7.5.4	Operaciones	Mantener información de afiliados datos por buena información informada a nuevamente
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	preservación del producto	Capítulo 7.5 el # 7.5.5	Operaciones	Preservar el proceso mantener
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	Control de los equipos de seguimiento y de medición	Capítulo 7.6	Compras y operaciones	Se detalla necesario conformidad entregado llevando estado y los resultados
Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	Satisfacción del cliente	Capítulo 8.2.1	Servicio al cliente	Realizando satisfacción el proceso documentado de las características de la percepción
<b>Tema</b>	<b>Norma legal</b>	<b>Entidad</b>	<b>Requisitos/ exigencias</b>	<b>Art.</b>	<b>Proceso</b>	<b>Elementos implementados</b>

Sistemas de gestión	Ntc-iso 9001:2008	Icontec	Acción correctiva	Capítulo 8.5.2	Toda la organización	Eliminando conformidad vuelvan a través de afiliados determinación mejoramiento
			Acción preventiva			

**MATRIZ REQUISITOS LEGALES Y OTROS FONDO DE PENSIONES Y CESANTIAS**



Tema	Norma legal	Entidad	Requisitos/ exigencias	Art.	Proceso	Elementos implementados
Sistemas de gestión Suelo	Decreto 2811 de 1974	Icontec Presidencia de la república	Usos del suelo	Capítulo 8.5.3 178 a 180 187 a 191	organización Todos	Certificados
Suelo	Ley 388 de 1997	Congreso de la república	Usos del suelo	Art 1	Todos	Certificados

Administrativo	Constitución Política de Colombia 1991	Presidencia de república	Constitución de Colombia política	Todo	Todos	Garantizar que cumpla establecido inclusión pensiones del sistema establecido constitución
Administrativo	Decreto 2663 1950	Presidencia de república	Código sustantivo del trabajo	Todo	Todos	Brindando respeto por constitución reglamentada

ANEXO NO 2  
INFORME DE QUEJAS ANTE LA SUPERINTENDENCIA  
DE INDUSTRIA FINANACIERA 2014

## INFORME DE QUEJAS SUPERINTENDENCIA

A continuación se presente la tabla resumen de apareamiento de las quejas en Protección SA. en la oficina Suba.

Tabla. Quejas y Reclamos Fondo de pensiones y Cesantías.

Cesantías	Aportes	10
	Extractos-inconsistencias	1
	Indebida atención al consumidor financiero-servicio	50
	Mora en el pago o en trámite	1
<b>Total Cesantías</b>		<b>62</b>
Pensión de invalidez	Indebida atención al consumidor financiero-servicio	67
	Mora en el pago o en el reconocimiento	19
<b>Total Pensión de invalidez</b>		<b>86</b>
Pensión de sobrevivencia	Indebida atención al consumidor financiero-servicio	28
	Mora en el pago o en el reconocimiento	10
<b>Total Pensión de sobrevivencia</b>		<b>38</b>
Pensión de vejez	Aportes	75
	Bono pensional (Dilación pago, error o no emisión)	27
	Extractos-inconsistencias	7
	Historia laboral (Certificaciones)	30
	Indebida atención al consumidor financiero-servicio	263
	Mora en el pago o en el reconocimiento	30
	Múltiple vinculación	6
	Rendimientos	1
<b>Total Pensión de vejez</b>		<b>439</b>
Pensión voluntaria	Aportes	25
	Extractos-inconsistencias	2
	Indebida atención al consumidor financiero-servicio	43
	Mora en el pago o en el reconocimiento	2
	Rendimientos	1
<b>Total Pensión voluntaria</b>		<b>73</b>
Servicios de corresponsables no bancarios	Indebida atención al consumidor financiero-servicio	1

(CNB)		
Cesantías	Aportes	8
	Extractos-inconsistencias	4
	Indebida atención al consumidor financiero-servicio	146
	Mora en el pago o en trámite	1
	Rendimientos	1
Total Cesantías		<b>160</b>
Fiducia de administración	Indebida atención al consumidor financiero-servicio	1
Total Fiducia de administración		<b>1</b>
Pensión de invalidez	Aportes	1
	Bono pensional (Dilación pago, error o no emisión)	1
	Indebida atención al consumidor financiero-servicio	90
	Mora en el pago o en el reconocimiento	18
Total Pensión de invalidez		<b>110</b>
Pensión de sobrevivencia	Aportes	1
	Bono pensional (Dilación pago, error o no emisión)	1
	Indebida atención al consumidor financiero-servicio	37
	Indemnización sustitutiva	1
	Mora en el pago o en el reconocimiento	16
Total Pensión de sobrevivencia		<b>56</b>
Pensión de vejez	Aportes	82
	Bono pensional (Dilación pago, error o no emisión)	57
	Extractos-inconsistencias	12
	Historia laboral (Certificaciones)	51
	Inadecuado suministro de información en la vinculación	1
	Indebida atención al consumidor financiero-servicio	526
	Mora en el pago o en el reconocimiento	55
	Múltiple vinculación	17
	Vinculación presuntamente fraudulenta	13
Total Pensión de vejez		<b>814</b>
Pensión voluntaria	Aportes	13
	Aspectos contractuales (Incumplimiento y/o modificación)	1

	Extractos-inconsistencias	1
	Indebida atención al consumidor financiero-servicio	48
Total Pensión voluntaria		<b>63</b>
Servicios de corresponsales no bancarios (CNB)	Indebida atención al consumidor financiero-servicio	1