

**ANALISIS DE LAS CAUSAS DEL ALTO GRADO DE INSATISFACCIÓN DE LOS
AFILIADOS CON EL SERVICIO PRESTADO EN LA OFICINA DEL FONDO DE
PENSIONES Y CESANTIAS PORVENIR DE SOACHA POR PARTE DE LOS
FUNCIONARIOS**



**AUTOR:
ERICK PULIDO LOAIZA**

**UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA
BOGOTA
2018**

**ANALISIS DE LAS CAUSAS DEL ALTO GRADO DE INSATISFACCIÓN DE LOS
AFILIADOS CON EL SERVICIO PRESTADO EN LA OFICINA DEL FONDO DE
PENSIONES Y CESANTIAS PORVENIR DE SOACHA POR PARTE DE LOS
FUNCIONARIOS**



**TRABAJO DE INVESTIGACION PARA OPTAR POR EL TITULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA**

DIRIGIDO POR: LEIDY YOLANDA GONZÁLEZ

**UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA
BOGOTA
2018**

RESUMEN

El servicio al cliente es uno de los bienes inmateriales de toda empresa por consiguiente se debe fortalecer el área de servicio al cliente dentro la cadena de valor de la compañía en sinergia con el sistema de gestión de calidad para brindar un excelente servicio y una mejora continua aumentando la eficiencia y eficacia de cara al cliente. En las compañías de hoy día consideran el servicio al cliente como un proceso primario al cual no se le genera valor agregado. Esta investigación da cuenta de la forma de implementar estrategias de servicio y fortalecer mejoras a la prestación del mismo para cambiar una percepción de servicio negativa que se está presentando en la oficina del Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir Soacha. Se pretende analizar las causas y factores que generan insatisfacción en la atención por parte de los afiliados para generar estrategias de servicio a partir de la identificación de un problema existente.

ABSTRACT

Customer service is one of the intangible assets of any company, therefore the air of customer service must be strengthened within the company's value chain in synergy with the quality management system to provide excellent service and continuous improvement increasing efficiency and effectiveness for the customer. In today's companies, they consider customer service as a primary process to which no added value is generated. This research shows how to implement service strategies and strengthen improvements in the provision of service to change a perception of negative service that is being presented in the office of the Pension and Severance Fund Porvenir Soacha. The aim is to analyze the causes and factors that generate dissatisfaction in the attention of affiliates to generate service strategies based on the identification of an existing problem.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todos mis profesores por su dedicación empeño y compromiso a lo largo de este proceso de especialización transmitiendo conocimientos y fortaleciendo competencias de quienes creemos en la educación como instrumento para poder aportar ideas para transformar una sociedad y lograr un mejor país.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. PLANTEAMIENTO O DEFICIÓN DEL PROBLEMA	8
2. JUSTIFICACIÓN	11
3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	17
4. OBJETIVOS	18
4.1 OBJETIVO PRINCIPAL	18
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4.2.1 Objetivo específico	18
4.2.2 Objetivo específico	18
4.2.3 Objetivo específico	18
5. ANTECEDENTES	19
5.1 HISTORIA	19
5.2 CASOS DE ESTUDIO	20
6. MARCO TEORICO	24
6.1 TEORÍA DE KARL ALBRECHT FRENTE AL CASO DE SERVICIO EN PORVENIR FONDO DE PENSIONES Y CESANTIAS OFICINA SOACHA	29
7. MARCO JURÍDICO	38
8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	41

8.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA TIPO ENCUESTA	42
8.1.1 Grado de insatisfacción de los afiliados	47
8.1.2 Medición interna de satisfacción de los funcionarios	54
8.1.3 Evaluación de las causas de insatisfacción de los afiliados y los funcionarios de porvenir fondo de pensiones y cesantías oficina Soacha	60
9. CONCLUSIONES	62
10. RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFIA	66

1. PLANTEAMIENTO O DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Toma 20 años crear una reputación y cinco minutos arruinarla. Si piensas de esa manera, harás las cosas diferentes. (Schiffrin, 2015).

Después de realizar la observación del comportamiento de los afiliados respecto al servicio al cliente en Porvenir Fondo de Pensiones y Cesantías, y de analizar un informe interno de la compañía por parte del área de experiencia al cliente de septiembre del 2016, el cual muestra un estudio de las estadísticas de las oficinas de Colombia en cuanto a la satisfacción de los afiliados, y revela mediciones de los siguientes indicadores:

- Tiempos en sala y atención.
- Calidad de información estándar y actitud de servicio.
- Gestión en la percepción del afiliado y tiempos de respuesta en los trámites.

Este informe es presentado anualmente, incluyendo una escuela de asesoría pensional donde se mide a los funcionarios y se realizan capacitaciones para el mejoramiento organizacional.

Se evidenció según el informe realizado en septiembre del 2016, que ha mostrado un aumento de quejas y reclamos por parte de los afiliados en un 20% con respecto al año 2015 así como aumento de derechos de petición y demandas contra Porvenir en un 11.2%. ¹

¹ Información sustraída del informe interno del Área de experiencia al cliente de Septiembre del 2016, publicado en la Intranet de Porvenir Fondo de Pensiones y Cesantías.

La consecuencia de un mal servicio para una organización afecta notoriamente el grado de satisfacción de los afiliados que cada vez más muestran su inconformidad con la calidad del servicio; por consiguiente las quejas y las reclamaciones son la consecuencia de este fenómeno.

Es importante aclarar que la queja es aquella comunicación que pretende poner en evidencia una falla, equivocación o error cometido por la empresa con el cliente, en la parte del servicio o en el estado de un producto financiero para el caso. El cliente manifiesta una inconformidad vinculada al servicio o situaciones que no afectan directamente económicamente al cliente. Por otra parte un reclamo es la comunicación que genera un incumplimiento en la oferta del servicio que se promete, cuando el cliente adquiere un producto financiero a través de su vinculación con la empresa y se solicita una corrección a la situación que presenta algún inconformismo frente a la expectativa del cliente para tomar acciones o medidas de mejora.

Por ende es necesario que Porvenir Fondo de Pensiones y Cesantías incluya en su estrategia de servicio de una manera eficiente, garantizar que los afiliados estén más identificados con la compañía en cuanto a la confianza con el personal y con la gestión que realiza en Porvenir para brindarles un servicio de alta calidad para que en los momentos de verdad con los afiliados se genere satisfacción, dado que en estos espacios de comunicación e interacción con este, se conjugan las expectativas, experiencias, actitudes y comportamientos del cliente y del prestador del servicio.

Cabe resaltar que un momento de verdad es el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo. Un momento de la verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano. Cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, oficinas, etc.), es también un momento de la verdad. Para

poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad. La Administración del Servicio es una ampliación del concepto de momentos de verdad de Jan Carlzon de SAS (Scandinavian Airline Systems). Carlzon usó este concepto como base para el entrenamiento de todo el personal de soporte y servicio, para inculcarlo hacia la orientación al cliente y dar servicio amigable.²

El problema que se analizará en el siguiente trabajo de investigación puede servir como un documento descriptivo de un problema el cual puede ser evaluado por las partes interesadas de la compañía como lo son las áreas de talento humano, gestión al cliente, canales presenciales y otras áreas, para que estas evalúen o analicen el problema y el impacto que está generando con respecto al mal servicio al cliente que se viene presentando para buscar posibles soluciones.

² Expresión utilizada por Jan Carlzon director de la aerolínea S.A.S para difundir entre el personal la necesidad de poner atención en cada episodio en que el cliente entra en contacto con la organización.

2. JUSTIFICACIÓN

A partir de un análisis de observación y del resultado de los indicadores de medición de servicio del año 2016 por parte del área de Experiencia al Cliente se evidencia el crecimiento de los niveles de insatisfacción en el servicio percibido por los afiliados; lo cual claramente afecta la imagen de la compañía y se convierte en un riesgo reputacional para la misma. Esta investigación se realiza para evaluar las causas principales que generan este problema, y la raíz del mismo y determinar qué factores externos o internos son relevantes en esta situación, para identificar causas y generar recomendaciones que pueden proporcionar una solución al problema.

Respecto al caso de la investigación se puede afirmar que hay insatisfacción en las oficinas de Porvenir Fondo de Pensiones Regional Bogotá a la cual pertenece la oficina Soacha la cual se toma como referente de investigación. Los indicadores internos de la compañía evidencian un aumento en la percepción de la mala calidad del servicio que ha venido creciendo en los últimos meses afectando considerablemente a la organización. Lo anterior revela un problema que se presenta en el canal de atención al cliente en las oficina de servicio especialmente en la oficina Soacha. El informe de desempeño de servicio al cliente también evidencia mediante los indicadores de tiempo de espera, tiempo de atención, tiempo de tramite pensional, tiempo de emisión de bonos pensionales, indicadores que en el último trimestre del año 2016 se cumplieron

en un 70% en comparación con el año 2015 donde se reflejó un cumplimiento del 82%, lo cual muestra una ineficiencia en la parte del servicio.³

Lo anterior genera una alerta ya que se está evidenciando el decrecimiento de satisfacción de los clientes respecto al servicio.

Hay que tener en cuenta que la información que se maneja en una oficina de atención de Porvenir es de alta complejidad dado que los servicios que allí se ofrecen están relacionados con la seguridad social de los colombianos reglamentada en la ley 50 de 1993 donde esta detallado todo el marco legal y las normas jurídicas que reglamentan este sistema de seguridad social en Colombia.

Por otra parte también se debe considerar que existe un gran desconocimiento normativo por parte de la población de Soacha dado por las deficientes condiciones sociales, económicas y educativas en las cuales conviven las personas de este sector, por la poca educación financiera y la falta de socialización del marco legal pensional en la mayoría de los casos, por esto es imprescindible que la preparación e idoneidad de los funcionarios de Porvenir (Oficina Soacha) de atención al cliente sea de alta calidad en cuanto al conocimiento de la norma y en la actitud de servicio y asertividad de comunicación para lograr una confiabilidad en la información y asertividad de comunicación que se suministra y evitar sesgos entre las mismas oficinas; es decir hay que buscar estandarización de información entre las diferentes oficinas.

Logrando así cumplir con las expectativas de los afiliados y evitando reprocesos operativos ante las entidades que intervienen en el proceso de pensiones en Colombia como lo son el ministerio

³ Información sustraída del informe interno del Área de experiencia al cliente de Septiembre del 2016, publicado en la Intranet de Porvenir Fondo de Pensiones y Cesantías.

de hacienda, fondo nacional de pensiones de entidades territoriales, fondo de garantía de la pensión mínima, junta nacional de calificación de invalidez, aseguradoras, y demás entidades que intervienen en la estructura pensional y de seguridad social en Colombia.

Por otra parte también se evidencia en la Oficina Soacha el aumento de quejas a causa de la inconformidad con la actitud en el servicio por parte de los funcionarios, lo cual representa un aumento del 30% de quejas y reclamos por este concepto.

La investigación involucra la población de la localidad de Soacha y sus barrios aledaños donde se encuentra ubicada la oficina de Porvenir, quienes cotizan en el sistema de seguridad social y podrían ser un segmento que permita el desarrollo de esta investigación tomando una muestra poblacional para realizar un análisis concreto y real de la situación de estudio.

Es importante contextualizar que el fondo de pensiones y cesantías más grande del país es Porvenir Fondo de Pensiones y Cesantías, como lo muestran las cifras internas de la compañía, ya que para el inicio del año 2017 la compañía administra las cesantías de 3.834.675 millones de afiliados y las pensiones de 7.933.168 millones de afiliados lo que da como resultado una participación del 56.20% en pensiones y 56.49% en cesantías, más de la mitad de los colombianos aportantes al sistema de seguridad social.⁴

Por esto se deben plantear soluciones aplicables, coherentes con la situación y que generen un impacto positivo para poder solucionar el problema planteado y así también contribuir a mejorar el cumplimiento de las expectativas sociales y de responsabilidad social empresarial que la compañía debe tener con la comunidad especialmente con las personas que están terminando su vida productiva y buscar una estabilidad económica que les permita tener una vida digna.

⁴ Información de la página de Intranet de Porvenir Fondo de Pensiones y Cesantías. Febrero 2017.

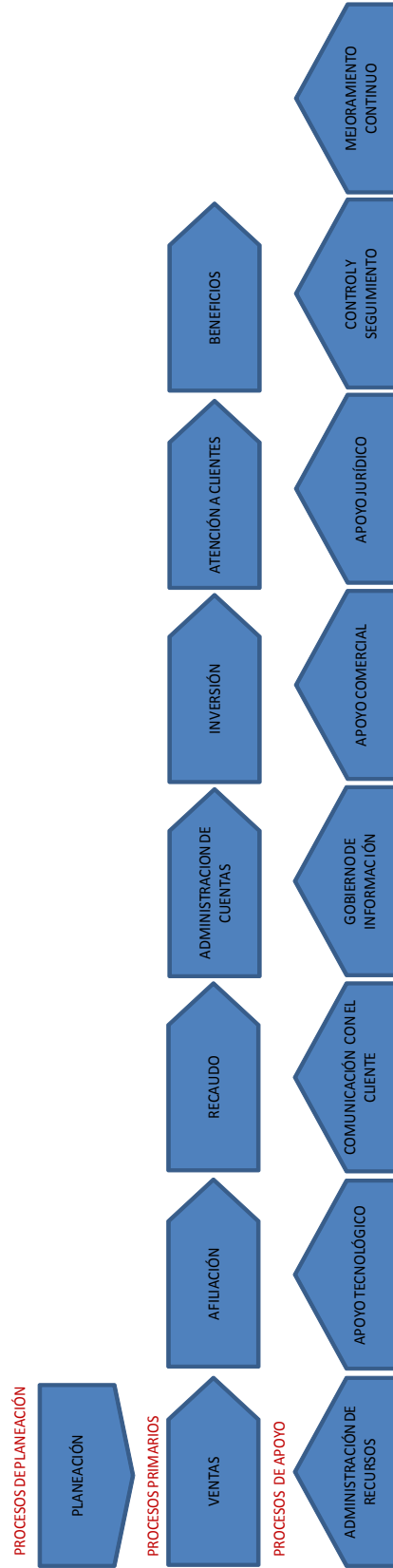
Por consiguiente la importancia de este trabajo de investigación radica en identificar un problema sensible para que la compañía evalúe las medidas y políticas que se están ejecutando, y puedan llegar a replantearlas y encaminarlas en busca de una mejora constante en la calidad del servicio ya que es un segmento de mercado el que está comprometido con esta situación actual de servicio, el cual dentro de la cadena de valor y el mapa de procesos como atención al cliente, constituye un área funcional primaria de la compañía y es de las más importantes tanto así que se convierte prácticamente en la razón de ser del negocio ya que de los afiliados y sus aportes depende la continuidad del negocio de la compañía.⁵

El Mapa de Procesos es la representación gráfica de los procesos que están presentes en una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior. A su vez, los procesos pueden ser agrupados en macroprocesos en función de las macroactividades llevadas a cabo. Michael Porter propuso su concepto de “cadena de valor” en *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Según este autor, una organización es una cadena que, a través de una serie de etapas que van agregando valor para sus clientes y grupos de interés. De esta manera crea y sostiene su ventaja competitiva.⁶

⁵ Información de la Intranet de Porvenir Fondo de Pensiones y Cesantías. Febrero del 2017, cadena de valor de la entidad.

⁶ Michael Porter, propuso su concepto de “cadena de valor” en *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1980.

MAPA DE PROCESOS DEL FONDO DE PENSIONES Y CESANTIAS PORVENIR



3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Porvenir Fondo de pensiones y Cesantías en la oficina de Soacha, podría implementar estrategias de servicio con el propósito de aumentar el grado de satisfacción al cliente y fortalecer la percepción positiva de calidad en el servicio frente al sistema pensional de los fondos privados de Colombia?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Analizar la situación actual de Porvenir Fondo de Pensiones y Cesantías oficina Soacha con relación a la satisfacción en el servicio por parte de los afiliados, para identificar las causas y factores que están afectando la eficiencia y eficacia del mismo, y a partir de esto proponer mejoras que puedan aportar soluciones.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4.2.1 Medir el grado de satisfacción de los afiliados que reciben atención en la oficina Soacha por parte de los funcionarios.

4.2.2 Realizar una medición interna de los funcionarios, con respecto a su grado de satisfacción laboral.

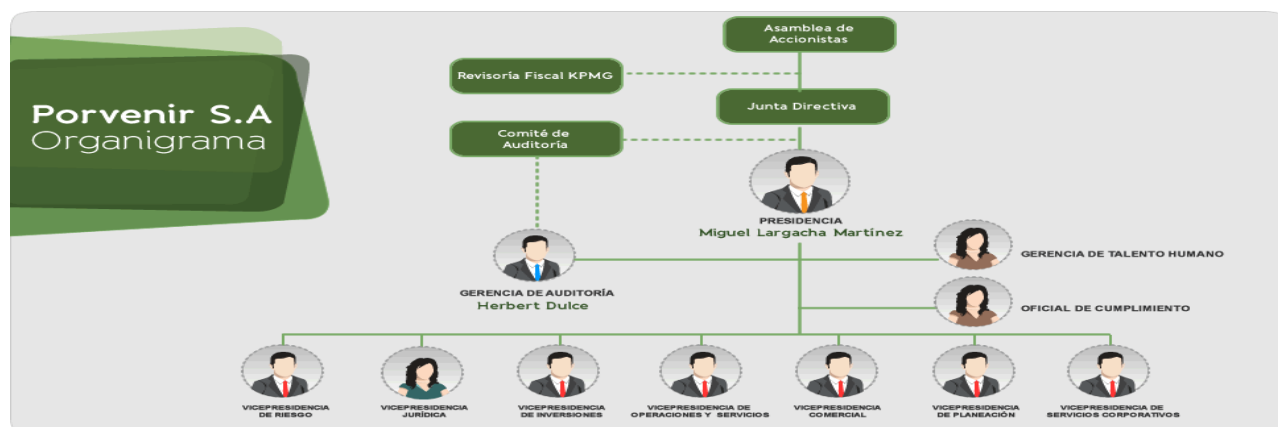
4.2.3 Determinar qué relación tiene la insatisfacción de los afiliados en cuanto al servicio, con la insatisfacción que pueda existir entre los funcionarios de la oficina Soacha Porvenir con respecto a sus condiciones laborales.

5. ANTECEDENTES

5.1 HISTORIA

Porvenir Fondo de Pensiones y Cesantías es una administradora de fondos de pensiones y cesantías constituida en 1991. Sin embargo en el año 1994, se estableció una alianza con la AFP Provida S.A. de Chile, para entrar en operación con un fondo privado de pensiones obligatorias. Porvenir Fondo de Pensiones y Cesantías hace parte del Grupo AVAL, uno de las multinacionales financieras más importantes del país.

Porvenir Fondo de Pensiones y Cesantías ha sufrido varios cambios a lo largo de estos 25 años de existencia ya que ha fusionado varios de sus competidores uno de los más importantes fondo de pensiones y cesantías horizonte en el año 2013, lo que ha permitido que la participación del mercado sea mucho más significativa reportando hoy en valor de millones 45.28% del mercado total de los fondos en el sistema pensional y de cesantías del país ya que por sus funciones ha aumentado el número de afiliados y disminuido la competencia.



Organigrama Porvenir Fondo de Pensiones y Cesantías (fuente interna de Porvenir)

Porvenir Fondo de Pensiones y Cesantías es una sociedad anónima cuya estructura está determinada por un poder de autoridad total, en cabeza de la presidencia y una subordinación o jerarquía administrativa dividida por vicepresidencias, gerencias y coordinación de áreas; y la comunicación es vertical.

En cuanto al problema planteado en esta investigación se evidencia que la prestación de un mal servicio ha sido estudiada y se han realizado investigaciones con posibles propuestas.

5.2 CASOS DE ESTUDIO

El primer caso de estudio consiste en una situación sucedida en el año 2016 en Cali, Colombia. De la empresa Colombiana de Electrodomésticos (EMCEL). Y su problema se basó cuando un cliente difícil, exigente y bien instruido decide presentar una queja a esta empresa manufacturera, no por la calidad del producto adquirido sino por el servicio prestado por esta empresa. La queja se realizo en el Centro de Atención al Cliente y comentarios en redes sociales generando mala

reputación para la empresa. Dado que el cliente recibió un mal trato con lenguaje inapropiado por un funcionario de la empresa que no estaba capacitado para un manejo de objeciones y calidad de servicio. Llevando a la empresa a realizar una estrategia de servicio para salvar su reputación y recuperación del cliente. (González y Carla, 2016).

En cuanto al problema y solución presentado en esta empresa deja como conclusión que la selección, el reclutamiento y la capacitación del personal son indispensables para la generación de un buen servicio.

Un segundo trabajo de investigación en cuanto al servicio fue realizado sobre la empresa Unipharm Bogotá en el año 2008, donde se propone un mejoramiento del servicio al cliente por medio de una evaluación de la situación actual de la empresa, identificando las debilidades en cuanto la calidad y los niveles de satisfacción de los clientes, dado que han incrementado exponencialmente las reclamaciones y devoluciones de los productos. Por tal motivo se genera una propuesta para que la empresa además de ofrecer su portafolio de productos deberá ser más competitiva fijándose en la necesidad del cliente para lograr buenas relaciones a largo tiempo y generar fidelidad, haciendo una evaluación de calidad donde se identifica la percepción que tienen los clientes en todos los ámbitos sobre la empresa logrando la identificación de falencias con el fin de diseñar una propuesta aplicando análisis de información y definición de indicadores de gestión. (Botia y Rivera, 2008).

Teniendo en cuenta esta investigación y la propuesta para mejorar el servicio, se identificó la importancia de la implementación y seguimientos de indicadores de gestión y servicio para medir la satisfacción del cliente y encontrar el problema que se presentó en la compañía.

En otro trabajo de investigación se encontró una propuesta de una estrategia de servicio al cliente orientado a la excelencia de agenciamiento aduanero en la empresa Almaviva S.A. (Sucursal Cartagena), que le permitió diferenciación y posicionamiento ante sus competidores. Donde identificaron un mal servicio ofrecido a los clientes de la sucursal en Cartagena, los cuales dados al incumplimiento con los convenios establecidos buscaron otro proveedor, a pesar que la empresa poseía canales para mantener informado al cliente en línea y tiempo real de sus operaciones, éstas no se utilizaron en forma adecuada; por tal motivo fue necesario realizar un diagnóstico para detectar el origen del problema, donde se evidencio un mal trato por los jefes, falta de motivación, falta de capacitación, mala selección de personal y falta de comunicación entre las áreas. Por lo tanto se determino que el problema radicaba en el cliente interno por lo cual las medidas tomadas por la gerencia se enfocaron en la capacitación al personal, el fortalecimiento de la cultura organización y principios corporativos. (Canchila, 2010).

Este trabajo demuestra la causa principal de un mal servicio, el cual radica en la falta de capacitación del personal y la mala utilización de los recursos que tiene la empresa para facilitar la prestación de un mejor servicio, por la baja motivación que se les daba a los colaboradores.

Otra investigación a la empresa Alfa, muestra como los empleados buscan ayudar a los clientes sin éxito, dada por su baja cultura organizacional afectando el servicio interno en la organización y mostrando un problema de la falta de autoridad para la toma de decisiones en beneficio del cliente, afectando la imagen corporativa con respecto a sus clientes. Por otra parte el incumplimiento de promesas de servicio y la falta de capacitación para los funcionarios reflejan una ineficiencia en los procesos internos de la compañía. La propuesta para esta empresa se fundamento en la motivación del personal, apoyo organizacional y conocimiento de la cultura

corporativa e implementación del marketing relacional que facilito la construcción de estrategias, que mejoraran los momentos de verdad con los clientes de la empresa. (Calle, 2008).

Respecto a este caso habla del servicio como la parte fundamental para una organización y ratifican que el cliente interno debe estar motivado en su labor, y capacitado en su cargo para que refleje sus conocimientos a la hora de tener momentos de verdad con los clientes para prestar calidad de servicio.⁷

En el último caso de estudio para la empresa Servientrega S.A, se incluyo la propuesta de mejoramiento para el proceso de Talento Humano, por medio de la investigación de los procesos de selección, capacitación por competencias y evaluación de desempeño, integrando la con las normas ISO 9001, 9004 versión 2000 y 19011 versión 2002.⁸ Se identificó que la empresa no contaba con un sistema de evaluación y certificación de competencias laborales, por lo tanto se evalúa y se formula la posible inclusión de estos factores, ya que esto hace parte de un esfuerzo continuo y sobre todo compartido entre la alta dirección, los líderes de procesos, talento humano y los colaboradores de tal manera que una alianza entre ellos repercutiría en el incremento de la productividad, la rentabilidad y el empleo basados en conocimientos, habilidades y destrezas que se buscan hoy en día y permitan ampliar el alcance de la aplicación de técnicas de evaluación de desempeño a colaboradores para efecto de seguimiento y medición de sus resultados individuales y grupales. (Rodríguez, 2007).

⁷ Momento de verdad Jan Carlzon, autor de "El Momento de la Verdad" y pionero de la Experiencia de Cliente.

⁸ Norma Iso 9001 del 2000 Sistema de gestión de Calidad, Norma 9004 del 2000 Sistema de gestión de calidad para el éxito y mejora del desempeño de la organización, Norma Iso 19011 del 2002 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.

Estos trabajos de investigación han realizado propuestas de mejoramiento del servicio al cliente y hacen referencia a una parte fundamental que es la capacitación y entrenamiento del personal tanto en productos y servicios que prestan las empresas, como también en generar estrategias de servicio y retención de clientes. Por lo tanto los trabajos y tienen relación con el actual trabajo de investigación que se va a desarrollar, por otro lado se evidencia que las empresas necesitan de propuestas de valor que generen un cambio en los procesos de selección de personal y mejorar la utilización de las herramientas de control que están implementadas para controlar y gestionar la calidad en servicio al cliente.

6. MARCO TEÓRICO

Para este trabajo de investigación realizado a la entidad Porvenir Fondo de Pensiones y Cesantías se especifica que la entidad cuenta con 12 oficinas a nivel Bogotá y 42 a nivel nacional siendo un segmento demasiado amplio para la pretensión de este trabajo de investigación por lo tanto la investigación y estudio se realizará en la oficina Soacha que se toma como foco de investigación y se tendrán en cuenta varios conceptos con relación al servicio al cliente, sus características, la calidad, y las formas de medición, por ende se presentarán a continuación los siguientes exponentes y sus teorías.

El doctor Serna Gómez Humberto doctor de en derecho y ciencias políticas universidad de Antioquia, tiene como concepto que “El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”. Y afirma que entre las características más comunes sobre el servicio al cliente se encuentran las siguientes:

- Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
- Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
- Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
- La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
- El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
- El Valor agregado, plus al producto. (Serna, 2006).

Por otro lado Ignacio Gómez Escobar, habla sobre las barreras contra el buen servicio y afirma que son las siguientes:

- Cuando las políticas de la compañía no han sido diseñadas pensando en el cliente, sino en la propia conveniencia y en los entes de control.
- Cuando no existe una estrategia clara de servicio y no existe coordinación en todo el proceso de servicio.
- Cuando las personas que tienen el poder de tomar decisiones están muy lejos de los clientes.
- Alta prioridad en las rebajas de costos.
- Personal indiferente, sin motivación, sin autoridad ni empoderamiento.
- No se escucha la voz del consumidor.
- La gente de primera línea no tiene autoridad para solucionar los problemas. (Gómez, 2009, p. 9).

Gómez también habla en su libro Como conservar más clientes, la amabilidad es la clave, que para que una empresa genere utilidades es indispensable tener en cuenta los elementos de servicio al cliente y afirma que en el servicio al cliente participan varios elementos como lo son el cliente, el personal de contacto o sea el personal de la empresa, el soporte físico o local, exhibición. El personal de contacto es quien se enfrenta a las diferentes situaciones con el cliente que se conocen como los momentos de verdad y el servicio mismo. (Gómez, 2009, p. 8).

Para el autor Núñez H, afirma que en el mundo globalizado en el cual nos encontramos, la competencia de las empresas es cada vez mayor. Por eso, las compañías además de enfocarse en sus productos se ven en la necesidad de dirigir sus estrategias en el mejoramiento del servicio al

cliente. Y los factores importantes que los clientes requieren en una buena atención al cliente son los siguientes:

- Los representantes de servicio al cliente deben desempeñar tanto una función reactiva como proactiva para conservar a los clientes. En su función reactiva resuelven problemas para satisfacer al cliente. En su función proactiva se anticipan a los deseos y necesidades de los clientes y determinan como su empresa puede satisfacerlos. Los estudios demuestran que los clientes valoran el servicio más que la calidad y el precio de los productos. En la actualidad, algunas de las compañías más exitosas se han distinguido prestando el mejor servicio al cliente.
- Punto de vista del cliente a los ojos del cliente, todo empleado representa a la empresa. Por esta razón, en cada experiencia que el consumidor tiene con un representante de ventas se determina la continuidad o cancelación de las negociaciones.
- Cuando un cliente tiene una mala experiencia con una empresa, se lo contara, en promedio, a entre 8 y 16 personas. De hecho, son muy contados los clientes que se quejan ante la compañía, sencillamente se van a otra parte.
- Lealtad del cliente porque la mayor parte de las ventas de un negocio proviene de sus clientes leales, ya que estos repiten sus compras, recomiendan la empresa a otros clientes, compran diversos artículos y se resisten al atractivo de los competidores.
- Cuesta de 5 a 10 veces más atraer clientes que conservar a los existentes. (Núñez, 2003, p. 22).

Según el autor Philip Kotler economista y especialista en mercadeo define al producto como: “Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Por otro lado sustenta que la clave para el éxito

de un servicio al cliente es la calidad de la relación. Según Kotler (2001), “Maximizar el valor para el cliente, significa cultivar una relación de largo plazo con él”. Es decir, es asegurarle a los clientes el compromiso de que ellos siempre serán importantes para la empresa, que cada uno no es solo un cliente, sino alguien con valores, con quien se tiene una relación de integridad. Y que la eficacia de la comunicación depende de cómo el mensaje se expresa, así como el contenido del mensaje. Una comunicación ineficaz puede significar que se seleccionó el mensaje errado, o que el mensaje mal comunicado o transmitido en forma insatisfactoria. Es decir, es preciso saber comunicarse para atender bien.

Y su definición de servicio al cliente “Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico” (Kotler, 1997, p. 656).

Y en cuanto a Valarie Zeithaml y Mary Bitner, en su enfoque sobre la oferta de la promesa de servicio básica, es el estándar para medir la satisfacción de los clientes. "El cliente siempre tiene la razón cuando exige que cumplamos lo que prometemos". Por lo tanto, la importancia de dar calidad de servicio es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes. A su vez la prestación integral del servicio genera valor agregado, el cual asegura la permanencia y lealtad del cliente. Porque con los comportamientos de los colaboradores contribuyen a la diferenciación de los productos y servicios que ofrece una organización. (Zeithaml y Bitner, 2002).

En la teoría de Karl Albrecht empresario alemán, “el servicio es hoy negocio de negocios y la capacidad de servir a los clientes efectiva y eficientemente es un problema que toda la organización debe afrontar” y por esta razón que esta deber ser la principal tarea de toda la compañía en un desafío que debe afrontar, tiene que analizar el mercado, plantear estrategias e ideas innovadoras

y un sin número de actividades que le ayuden y la conlleven a responder a este desafío eficaz y eficientemente para darle la calidad de servicio a todos los clientes que tanto lo esperan. Para este autor el servicio se constituye como un producto no tangible que no deja de ser un producto y reúne las siguientes características:

- “Un servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener en preparación.
- Un servicio no se puede producir, inspeccionar, apilar o almacenar; generalmente se presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata de la gerencia.
- El producto no se puede demostrar, ni se puede mandar por anticipado una muestra del servicio para la aprobación del cliente.
- La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal.
- La experiencia no se puede vender o pasar a un tercero.
- Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar.
- La seguridad de la calidad debe ocurrir antes de la producción, y no después de la producción.
- La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado.
- Las expectativas del receptor del servicio son parte integral de su satisfacción con el resultado. La calidad del servicio en gran parte es algo subjetivo.
- Mientras más gente tenga que encontrar el cliente durante la prestación del servicio, menos probabilidades hay de quedar satisfecho con ese servicio” (Albrecht y Zemke, 2000).

Concluyendo sobre las teorías de todos los autores presentados, las actitudes y comportamientos se reflejan en acciones, dado que el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente, y para ello se pueden incluir técnicas de servicio y estrategias como la cortesía que el personal maneja en cuanto a las preguntas, los problemas, manejo de objeciones, como ofrece o amplia información, como se provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes. Otra parte importante son los conocimientos de los colaboradores de la organización, es decir conocimientos del producto en relación a la competencia y el enfoque de ventas, la concentración para identificar y satisfacer las necesidades del cliente y generar un valor agregado.

El servicio al cliente es un intangible, es perecedero porque se produce y consume instantáneamente, es continuo dado que quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio, es integral en la producción del servicio y es responsable toda la organización por brindar calidad en el mismo. Por tales motivos, todos los colaboradores de la empresa son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio, que genera la satisfacción o insatisfacción de los clientes o afiliados.

6.1 TEORIA DE KARL ALBRECHT FRENTE AL CASO DE SERVICIO EN PORVENIR FONDO DE PENSIONES Y CESANTIAS OFICINA SOACHA

Teniendo en cuenta el problema central de investigación de insatisfacción de los afiliados en cuanto a su percepción del servicio en la oficina Porvenir Soacha.

En este trabajo de investigación se tendrá en cuenta la teoría del señor Karl Albrecht, donde el servicio se constituye como un producto no tangible que no deja de ser un producto. (Albrecht,

2000). Y varias de las características que el autor propone tienen relación al trabajo de investigación que se ve a realizar en Porvenir Fondo de Pensiones y Cesantías oficina Soacha respecto a la situación de servicio, por consiguiente se presentara y se validara qué relación tiene con la entidad y el problema expuesto:

Características del autor Karl Albrecht	Relación con Oficina Porvenir Soacha
“Un servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener en preparación”.	El servicio se produce cuando el afiliado es atendido personalmente por el ejecutivo de servicio para solucionar, gestionar o radicar sus peticiones sobre los productos que tiene con la entidad.
“Un servicio no se puede producir, inspeccionar, apilar o almacenar; generalmente se presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata de la gerencia”.	Habitualmente se presta el servicio por oficinas, también se realizan llamadas telefónicas de confirmación de transacciones con el afiliado para facilitar que no tengan que desplazarse a las oficinas y se les proporcionan canales de servicio digitales o virtuales, el afiliado puede elegir su oficina pagadora de giro de sus cheques según el portafolio que tenga y se mantiene contacto directo con ellos.
“El producto no se puede demostrar, ni se puede mandar por anticipado una muestra del servicio para la aprobación del cliente.”	En su efecto el servicio en la oficina de Porvenir, se demuestra en los momentos de verdad con los afiliados.

“La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal.”	El servicio no es tangible, el servicio cuenta con la calidad de atención que se preste al afiliado por parte de los funcionarios y de la eficiencia y eficacia a los requerimientos del mismo.
“La experiencia no se puede vender o pasar a un tercero.”	Es un factor importante la trayectoria en el desarrollo de procesos e innovación en la forma de ofrecer un servicio.
• “Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar.”	Esta característica también es parte del problema que presentan la oficina de Porvenir oficina Soacha, porque cuanto se presta un mal servicio los afiliados pueden optar por solicitar traslado a otro fondo de pensiones y cesantías y replicar con otras personas su percepción de mal servicio.
“La seguridad de la calidad debe ocurrir antes de la producción, y no después de la producción.”	Se debe planificar las condiciones físicas, técnicas, humanas y tecnológicas en la estructura del servicio que se brinda en la oficina.
“La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado.”	En la oficina siempre está el contacto directo con los afiliados desde la recepción del turno y el direccionamiento del asesor de servicio quien indaga la necesidad del afiliado para

	direccionarlo mediante un turno de servicio al funcionario que atenderá su solicitud.
“Las expectativas del receptor del servicio son parte integral de su satisfacción con el resultado, la calidad del servicio en gran parte es algo subjetivo.”	El servicio en la oficina se ofrece dentro de un protocolo estandarizado donde se brinda atención, calidez, rapidez, oportunidad y se brinda una atención con promesa de servicio para que los afiliados tengan una percepción de calidad en el mismo; por otro lado hay que considerar que cada afiliado tiene un concepto diferente del significado de la calidad, pero el servicio que se ofrece busca incluir todas las variables consideradas importantes para los diferentes afiliados.
“Mientras más gente tenga que encontrar el cliente durante la prestación del servicio, menos probabilidades hay de quedar satisfecho con ese servicio”.	En cuanto la oficina se busca que el funcionario que atiende el requerimiento del afiliado se encargue de tramitar internamente ante las diferentes áreas que se requieran del proceso que se debe realizar para dar solución al caso, para que este sea un canal confiable para el afiliado.

En la teoría de Karl Albrecht, “el servicio es hoy negocio de negocios y la capacidad de servir a los clientes efectiva y eficientemente es un problema que toda la organización debe afrontar” y

por esta razón que esta debe ser la principal tarea de toda la compañía en un desafío que debe afrontar, tiene que analizar el mercado, plantear estrategias e ideas innovadoras y un sin número de actividades que le ayuden y la conlleven a responder a este desafío eficaz y eficientemente para darle la calidad de servicio a todos los clientes que tanto lo esperan. (Albrecht, 2000).

En cuanto al problema planteado en esta investigación es vital que Porvenir Fondo de Pensiones y Cesantías (Oficina Soacha), tenga en cuenta la propuesta de mejoramiento en cuanto la forma de reclutar y seleccionar el personal idóneo para ejercer la función de ejecutivo de servicio, y realice una capacitación inicial más extensa sobre la entidad, procesos, productos y servicios que presta la misma y realice capacitaciones por competencias y pruebas de desempeño para que los funcionarios estén actualizados y tengan los conocimientos suficientes para poder dirigirse al cliente y poder gestionar y solucionar sus peticiones o requerimientos generando satisfacción al cliente y elevar los índices de gestión al cliente y indicadores de gestión.

Teniendo en cuenta la teoría de Karl Albrecht y Ron Zemke sobre Triángulo del servicio, este modelo considera elementos clave como la estrategia de servicio, el personal y los sistemas de servicio, donde los tres deben estar enfocados en el cliente como elemento central de la gestión en servicio y satisfacción al cliente.

El triángulo del servicio representa un proceso. El primer paso es el cliente, se tiene que identificar a quién se va servir o atender y entender sus necesidades y motivaciones.

El segundo paso es definir la estrategia de servicio y se entiende como lo que se le va ofrecer y esta oferta de servicios deberá servir para diferenciarse de la competencia. Son los clientes los que deben percibir algo distinto y para ello la oferta debe significar algo concreto y valorado por los clientes por lo que estén dispuestos a pagar.

El tercer paso es definir el sistema de servicio es decir cómo se va hacer realidad la oferta de servicios. El sistema de servicios incluye procedimientos y normas de servicio, la forma de organización y todos los elementos físicos necesarios para generar y entregar el servicio, por ejemplo: locales, muebles, equipos, herramientas, aplicativos informáticos, materiales y sistemas de gestión en general.

El sistema de servicio debe estar diseñado en base a los clientes, con el objetivo de lograr que tengan una experiencia de servicio memorable y positiva cuando interactúan con la empresa.

El cuarto paso es el personal, son quienes hacen realidad la oferta de servicios, y se debe tener en cuenta el perfil que deben tener, cuáles son sus motivaciones y necesidades, qué apoyo necesitan para realizar el trabajo. El triángulo de servicio considera que el personal es un factor fundamental del servicio y que en la práctica, son las personas las que nos ayudan a diferenciar y lograr impactar positivamente a los clientes.

Entonces cada uno de estos cuatro elementos debe colaborar con los demás, debe existir una interacción y sinergia constructiva entre ellos. La base del triángulo indica que los sistemas deben facilitar el trabajo de las personas que tienen contacto con los clientes y por otro lado, indica que el personal puede ayudar a identificar cómo mejorar el sistema de servicio. Y son los que están más preparados para aconsejar respecto a las cosas que se deben mejorar. (Albrecht, 2000).

Por tal motivo el triangulo del servicio expuesto por el autor Karl Albrecht, se tiene en cuenta para esta investigación, porque demuestra la importancia que se debe tener en el proceso de servicio para llegar a la satisfacción al cliente.

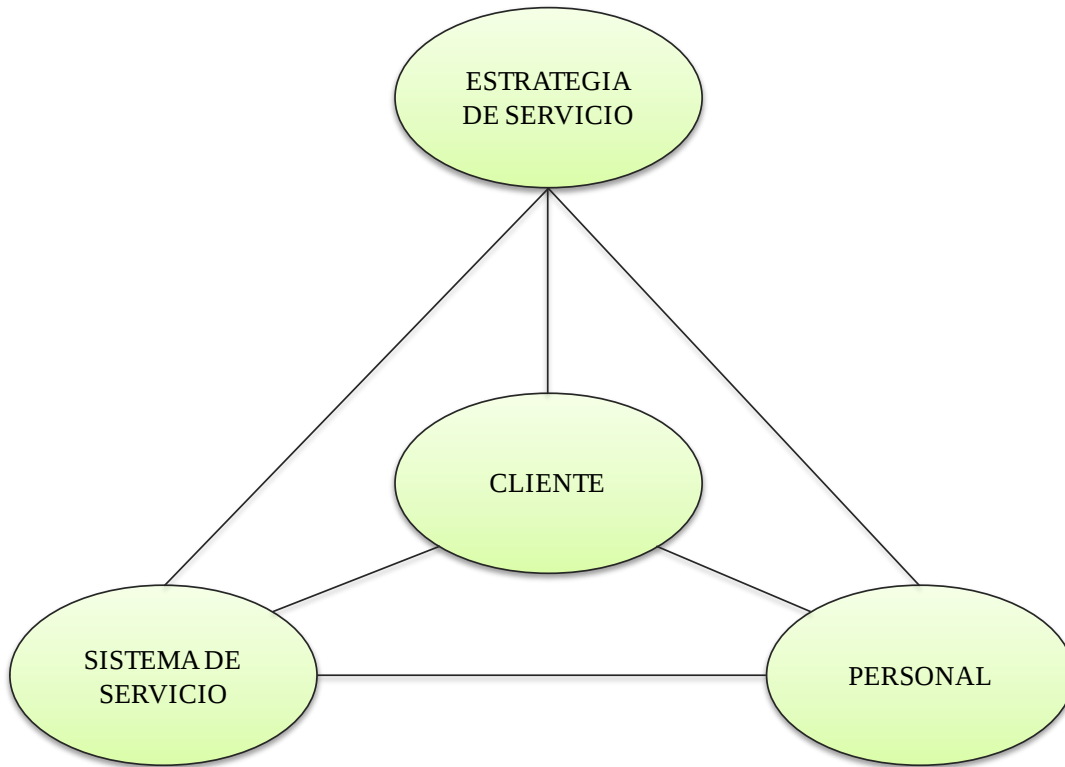


Grafico. Triangulo de servicio. Karl Albrecht 2000.

Si una empresa decide aplicar la visión de servicio como una estrategia de negocio, entonces necesitara lograr una comprensión de todos los aspectos que intervienen en la gestión de servicios, áreas funcionales de la empresa.

Este modelo considera los siguientes elementos clave: la estrategia de servicio, el personal y los sistemas de servicio. Los tres deben estar enfocados en el cliente como elemento central de la gestión.

- El primer paso es el cliente, tenemos que identificar a quien vamos a servir o atender y además entender sus necesidades y motivaciones.

- El segundo paso es definir nuestra estrategia de servicio, es decir ¿Qué es lo que se va ofrecer? La oferta de servicio deberá servir para diferenciarse de la competencia. Son los clientes los que deben percibir a la empresa como algo distinto.
- El tercer paso es definir el sistema de servicio, ¿Cómo se va hacer realidad la oferta de servicio? El sistema de servicios incluye los procedimientos y normas de servicio, la forma de estar organizados y todos los elementos físicos necesarios para generar y entregar el servicio.

Cuadro de referente teórico.



Elaboración Propia

7. MARCO JURÍDICO

Las cesantías y los aportes a pensión son obligaciones de carácter constitucional contemplados en la ley 100 de 1993, los beneficios y especificaciones de los regímenes de salud, pensiones, riesgos profesionales y los servicios sociales complementarios en donde se establece toda la normatividad de prestaciones sociales para los colombianos.

- Aportes al sistema de salud EPS: Estos aportes contribuyen a protegerse de riesgos como una enfermedad o problemas de salud.
- Aporte de cesantías (corresponde a un salario por año trabajado): Este aporte como su nombre lo indica es para un posible periodo de quedar cesante o desempleado una persona; aunque hoy día se le ha ampliado el uso de este dinero para educación vivienda.
- Aporte a pensiones: Este aporte busca pensionar a toda persona que por pérdida de actividad productiva a causa de la edad (57) mujeres (62) hombres, según la reforma laboral del 1 de enero del 2014; las personas que por ley cumplan esta edad de jubilación no deben trabajar más por que el estado debe garantizar una mesada mensual de carácter vitalicio que se justara cada año según la inflación del país, con la que se garantice una condición digna de vida.
- Aporte a caja de compensación: Creadas para ayudar a los empleados colombianos en su desarrollo en la parte humana, familiar, laboral y social, y contribuir a mejorar la calidad de vida de la comunidad en general.

- Aporte de riesgos profesionales: Las personas que están laborando pueden sufrir por causa de trabajo accidentes o enfermedades que les limitan su capacidad de trabajar frente a dicho riesgo deben estar aseguradas bien sea para que en el periodo que no puedan laborar reciban un auxilio económico o si el accidente las limita en más del 50% de su capacidad laboral recibirán pensión por invalidez.

Los aportes en el marco jurídico de la ley 50 de 1990, son conocidos como régimen de prima media RPM lo cual cambio con la aparición de la ley 100 de 1993, que reforma el régimen pensional colombiano y trae consigo el nuevo régimen de ahorro individual con solidaridad RAIS y nacen así los fondos privados que a diferencia del anterior régimen maneja una cuenta de ahorro individual para cada aportante. El régimen de inversión de los recursos del RAIS y por ende, de los fondos de pensiones administrados por las sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías, se rige de manera particular, por lo dispuesto en las Leyes 100 de 1993 y 1328 de 2009 y el Decreto 2555 de 2010. Por su parte, el régimen de inversiones del fondo de cesantías se encuentra previsto de manera particular, en los artículos 163 y siguientes del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, la Ley 1328 de 2009 y el Decreto 2555 de 2010.

El régimen de inversiones de los patrimonios autónomos públicos se encuentra previsto en el Decreto 1861 de 2012 modificado por el Decreto 2581 de 2012 y adicionado por el Decreto 849 de 2013.

El Decreto 2555 de 2010, determina las condiciones y los límites con sujeción a los cuales las administradoras de fondos de pensiones y cesantías, deben sujetarse para la inversión de los recursos por ellas administrados con el propósito de que los mismos se encuentren respaldados por activos que cuenten con la requerida seguridad, rentabilidad y liquidez.

En el evento en que por cualquier circunstancia existiere contradicción entre lo que aquí se dispone y alguna regla legal, prevalecerá lo dispuesto en la ley.

En cuanto a las entidades territoriales y descentralizadas de conformidad con lo dispuesto en el Decreto 1582 de 1998, reglamentario del artículo 13 de la Ley 344 de 1996: “Las entidades Administradoras de cesantías creadas por la ley 50 de 1990, están facultadas para administrar los recursos para el pago de las cesantías de los servidores públicos del nivel territorial que se encuentran bajo el sistema tradicional de retroactividad, es decir, de los vinculados con anterioridad a la vigencia de la Ley 344 de 1996. La afiliación de los servidores públicos territoriales a un fondo de cesantías, se realizará en virtud de convenios suscritos entre los empleadores y los mencionados fondos.

8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para este trabajo de investigación se realizará un método descriptivo que consiste en una investigación estadística donde se parte de la obtención de unos datos que tiene como propósito buscar características en un grupo o área de interés sobre una situación particular teniendo en cuenta el entorno.

En este tipo de investigación se recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, se exponen y resumen la información de forma cuidadosa y luego se analizan minuciosamente los resultados, con el fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

El objetivo de la investigación descriptiva, consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (Ávila, 2006).

La expresión en datos descriptivos se expresa en términos cualitativos por medio de símbolos verbales y cuantitativos por medio de símbolos matemáticos. Y su utilización puede ser uno o ambos a la vez.

Las ventajas de esta utilización son las siguientes: Permite una buena percepción en el funcionamiento de lo investigado en cuanto a la manera en que se comportan las variables, factores o elementos, plantea nuevos problemas y preguntas de investigación, brinda bases cognitivas para estudios descriptivos o explicativos, mayor riqueza en la información., estudio en un contexto de interacción, acercamiento en situaciones reales, permite identificar las características del evento de estudio. (Tamayo, 1999)

8.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA TIPO ENCUESTA

El diseño elegido para la investigación en Porvenir Fondo de Pensiones y Cesantías oficina Soacha es la encuesta, la cual apoyará parte de la premisa de que si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo directamente a ellas. Se trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de número de personas acerca de los problemas de estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos. (Sabino, 1992).

Las ventajas de la utilización de la encuesta consiste en:

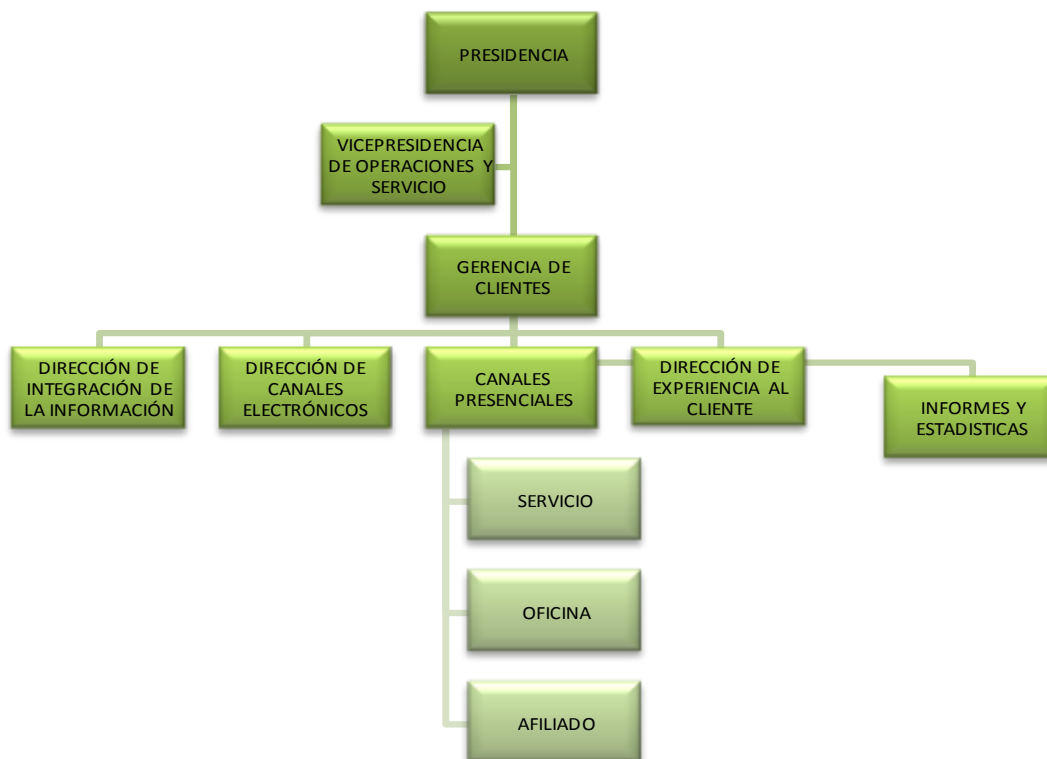
- Su conocimiento de la realidad es primario, no mediado, y por lo tanto menos engañoso.
- Como es posible agrupar los datos en forma de cuadros estadísticos se hace más accesible la medición de las variables en estudio.
- La encuesta es un método de trabajo relativamente económico y rápido.

Para el presente proyecto de investigación, se partirá de un diagnóstico inicial según el informe realizado por el área de experiencia al cliente del año 2016 que se encarga de realizar mediciones y investigaciones para buscar soluciones a problemas con respecto al cliente ubicada dentro de una estructura organizacional información que es indispensable para una propuesta de mejoramiento en la parte de servicio al cliente.⁹ Adicionalmente se utilizarán fuentes primarias tales como informes internos de la compañía de las diferentes áreas que intervienen en la parte de servicio al

⁹ Información sustraída del informe interno del Área de experiencia al cliente de Septiembre del 2016, publicado en la Intranet de Porvenir Fondo de Pensiones y Cesantías.

cliente. Cabe recordar que las fuentes primarias son aquellas que aportan información oral o escrita y que es recopilada directamente a través de diálogos o escritos transmitidos por los participantes en un evento o suceso.

Organigrama Departamento de Experiencia al Cliente



Elaboración propia

Se van a realizar 60 encuestas a los afiliados de la oficina Soacha y 6 encuestas a los funcionarios de la oficina. Lo anterior para medir el grado de satisfacción de los afiliados respecto al servicio y de los funcionarios con respecto a su situación laboral.

Posteriormente aplicaremos una encuesta a la población, una vez terminada esta etapa se procederá con la tabulación análisis e interpretación de la información recolectada, para clasificar y sacar cifras de medición de las diferentes variables referentes a la satisfacción del servicio.

Después se aplicará la matriz DOFA para identificar de este modo las oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades y características del entorno interno y externo de la compañía. Con el fin de plantear las acciones y estrategias de acuerdo a la matriz DOFA.

MATRIZ DOFA DE SERVICIO PORVENIR OFICINA SOACHA

	POSITIVOS	NEGATIVOS
ORIGEN INTERNO	FORTALEZAS 1. Posicionamiento de la marca 2. Conocimiento del mercado 3. Fuerte musculo financiero 4. Procesos técnicos de calidad 5. Herramientas de control y medición internas	DEBILIDADES 1. Falta de capacitación del personal 2. Desmotivación del personal 3. Reprocesos operativos 4. Debilidad en el programa de formación para los funcionarios nuevos 5. Tiempos muy largos de atención al publico
ORIGEN EXTERNO	OPORTUNIDADES 1. Mejorar los indicadores de gestión 2. Mayor conocimiento del afiliado 3. Competencia débil 4. Necesidad del producto 5. Fuerte poder adquisitivo del segmento	AMENAZAS 1. Competencia con otros fondos de pensiones y cesantías 2. Cambio en la legislación pensional en Colombia 3. Deserción por parte de los funcionarios 4. Mal reclutamiento de funcionarios nuevos 5. Tendencias desfavorables en el mercado

Elaboración Propia

MATRIZ DE ACCIONES Y ESTRATEGIAS DOFA

	D	O	F	A
1	Falta de capacitación del personal	Mejorar los indicadores de gestión	Posicionamiento de la marca	Competencia con otros fondos de pensiones y
2	Desmotivación del personal	Mayor conocimiento del afiliado	Conocimiento del mercado	Cambio en la legislación pensional en Colombia
3	Reprocesos operativos	Competencia débil	Fuerte musculo financiero	Deserción por parte de los funcionarios
4	Debilidad en el programa de formación para los funcionarios nuevos	Necesidad del producto	Procesos técnicos de calidad	Mal reclutamiento de funcionarios nuevos.
5	Tiempos muy largos de atención al publico	Fuerte poder adquisitivo del segmento	Herramientas de control y medición internas	Tendencias desfavorables en el mercado

FO (2,4)	FO (5,1)	DA (2,3)	DA(3,4)
Tener conocimiento del mercado, crea la oportunidad de ofrecimiento del producto donde se necesite.	Tener un control y medición interna conlleva a mejorar los indicadores de gestión	Personal desmotivado genera la deserción y renuncia de funcionarios	Los reprocesos operativos son causados por un mal reclutamiento de los nuevos funcionarios.

ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	ESTRATEGIA
La medición de mercado, proporciona la posible expansión y apertura de nuevas oficinas donde el producto se pueda ofrecer.	Las mediciones se deben realizar anualmente, realizando un seguimiento y plan de acción para mejorar el servicio y aumentar los indicados de gestión.	La utilización de una encuesta al personal puede revelar la percepción, estado de animo y compromiso de los funcionarios, para buscar alternativas para evitar la renuncia de los mismos.	La efectividad y productividad de los procesos tienden a mejorar cuando se realizan seguimientos, evaluaciones, capacitaciones y retroalimentaciones constantes a los funcionarios.

DO(1,2)	DO(5,3)	FA(1,1)	FA(3,5)
La falta de capacitación a los funcionarios hace que el desempeño no sea eficiente, y no se realice profundización y conocimiento del afiliado.	Los tiempos largos en atención dependen del requerimiento del afiliado sin embargo es necesario reducir estos tiempos de atención para atraer mas afiliados con relación a la competencia.	El posicionamiento de la marca es una fortaleza por ser el fondo de pensiones y cesantías mas grande el país, sin embargo es necesario seguir creciendo y fortaleciéndose en el sector.	Al tener un fuerte músculo financiero la entidad debe estar alerta a los cambios del mercado, para no tener pérdidas financieras.

ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	ESTRATEGIA
Capacitación constante desde el ingreso y durante la el tiempo que el funcionario este en la entidad. El eficiente usos de los recursos físicos y tecnológicos ayudan a la profundización y constante contacto con los afiliados.	Realizar monitoreo de los indicadores de gestión y atención al afiliado, para tomar medidas correctivas y mejoras que reduzcan los tiempos de atención.	Medidas publicitarias, aperturas de nuevas oficinas, mejoras en la atención a los afiliados.	Tener en cuenta los cambios en el mercado como la tecnología, demografía, economía, política y analizar el impacto que estos tendrán en el comportamiento de los afiliados.

Elaboracion Propia

8.1.1 Grado de insatisfacción de los afiliados

En cumplimiento del primer objetivo específico se propone la realización de mediciones de servicio que permitan obtener en forma sistemática los índices de satisfacción de los afiliados con la atención sobre los productos, procesos y servicios. Por tal motivo para llevar a cabo esta investigación se contó con una persona que realizó las encuestas, en la oficina Soacha a los afiliados y usuarios de Porvenir Fondo de pensiones y Cesantías.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se define como herramienta de medición la encuesta semiestructurada donde la finalidad es medir la satisfacción del los afiliados y usuarios con preguntas cerradas que permiten establecer las necesidades y expectativas e índices de satisfacción. El diseño del cuestionario se basa en el texto de Humberto Serna Gómez, “Auditoria del servicio al cliente”. De allí se determinan las preguntas pertinentes para la entidad y los indicadores de medición. (Serna, 2009).

Los índices de satisfacción para la evaluación de la investigación se han definido de la siguiente forma en los siguientes indicadores:

Deficiente:	Rango inferior a 90%
Aceptable:	Rango entre el 90% y 94%
Bueno:	Rango entre el 95% y 99%
Excelente:	100%

Para medir el grado de satisfacción se realizó una investigación de mercado con una duración de 4 semanas, en las cuales se aplicó una encuesta de satisfacción a sesenta (60) de los afiliados

de Porvenir Fondo de Pensiones y Cesantías. Estas encuestas fueron realizadas los días de mayor afluencia de público, lunes y viernes durante cuatro semanas, contando desde el 2 de Mayo al 31 de Mayo del 2017.

La encuesta contiene 5 preguntas sobre la atención y servicio prestado por el funcionario que atendió el requerimiento. Y la calificación fue de la siguiente forma: 1 deficiente, 2 aceptable, 3 bueno, 4 excelente.

Y las preguntas fueron realizadas con base en:

Pregunta número 1 ¿Como califica usted la atención del funcionario? La pregunta se realiza para que el afiliado y usuario, de su apreciación del cómo se sintió con la forma en que el funcionario interactuó con él; es decir como saludo, si le dio la bienvenida a la entidad, el grado de amabilidad, cortesía y disposición de atención al cliente.

Pregunta número 2 ¿El funcionario soluciono su requerimiento? Es esta pregunta se pretende medir la actuación del funcionario para darle una solución eficiente, si ayudo y gestionó las solicitudes que tiene el afiliado o usuario. A su vez proporciona el grado de conocimiento que tienen los funcionarios frente a los productos y servicios que presta la entidad.

Pregunta número 3 ¿Cómo califica el tiempo de espera en sala? En esta pregunta se evalúa el tiempo de espera de los afiliados o usuarios en sala, y la agilidad, celeridad y destreza en un tiempo justo de atención por parte de los funcionarios para dar soluciones oportunas a las necesidades de los clientes.

Pregunta número 4 ¿Cree usted que la información dada por el funcionario es correcta y adecuada? Los resultados de esta pregunta demuestran el grado de conocimiento que tienen los funcionarios sobre los procesos, productos y servicios que presta la entidad y su grado de

conocimiento y trasmisión de la información que debe ser veraz, clara, consistente, precisa y de fácil entendimiento para los afiliados o usuarios.

Pregunta número 5 ¿Recomendaría usted a Porvenir a alguna persona conocida? Con esta pregunta se evalúa la imagen y percepción que tiene el afiliado o usuario sobre la compañía en los momentos de verdad en que interactuó con los funcionarios de la oficina Soacha.



PORVENIR FONDO DE PENSIONES Y CESANTIAS

ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE

En la siguiente encuesta se tendrá una calificación de la siguiente forma:

1. Deficiente 2. Aceptable 3. Bueno 4. Excelente

PREGUNTAS:

1. Como califica usted la atención del funcionario ?

1	2	3	4
---	---	---	---

2. El funcionario soluciono su requerimiento?

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Como calificaría el tiempo de espera en sala?

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Cree usted que la información dada por el funcionario es correcta y adecuada?

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Recomendaría usted a Porvenir a alguna persona conocida?

1	2	3	4
---	---	---	---

Elaboración Propia

Con la encuesta se quiere medir la satisfacción de los usuarios y afiliados en cuanto la atención y información brindada por los funcionarios. Con este método se llevo a cabo la codificación de las encuestas ubicando las áreas que requieren mayor atención. Esta actividad fue programada para el siguiente mes de realización de la encuesta, en este caso en junio del 2017 y se entregaron resultados el 24 de julio del 2017.

Indicador de satisfacción:

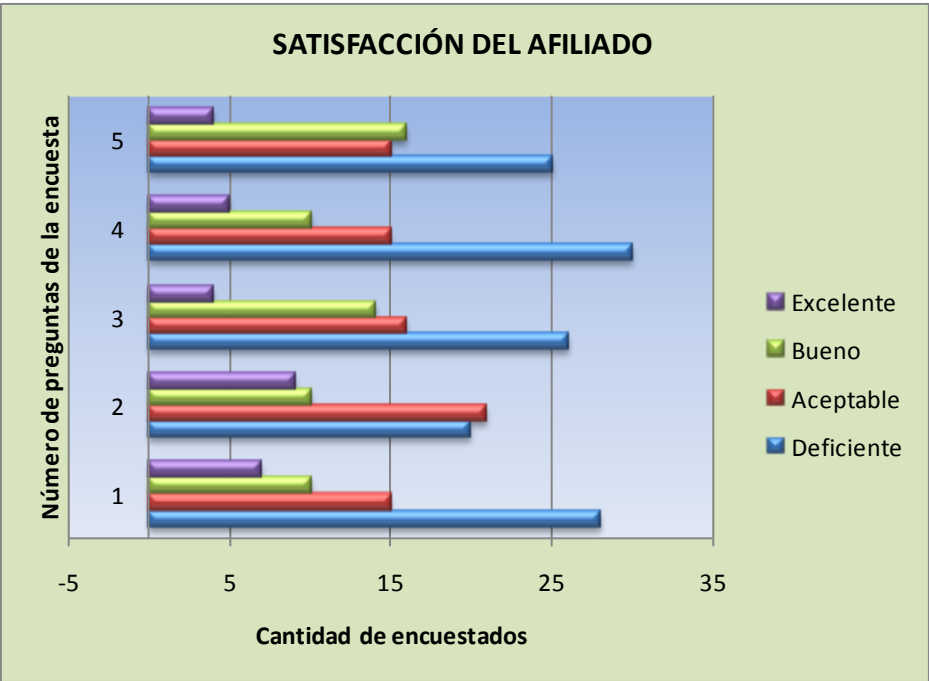
Este indicador se expresa como porcentaje y se mide dividiendo el número total de afiliados y usuarios que contactan a la entidad con alguna queja o reclamo o atención de requerimientos, entre el total de afiliados y usuarios atendidos y se expresa de forma relativa es decir en porcentaje. Y se maneja la siguiente formula matemática:

$$\text{Insatisfacción} = \frac{\text{Cantidad de respuestas por pregunta}}{\text{Cantidad total afiliados o usuarios}} \times 100$$

Y los resultados fueron los siguientes de la encuesta:

PREGUNTAS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
1. Como califica usted la atención del funcionario ?	28	15	10	7	60
2. El funcionario soluciono su requerimiento?	20	21	10	9	60
3. Como calificaría el tiempo de espera en sala?	26	16	14	4	60
4. Cree usted que la información dada por el funcionario es correcta y adecuada?	30	15	10	5	60
5. Recomendaría usted a Porvenir a alguna persona conocida?	25	15	16	4	60
TOTAL GENERAL	129	82	60	29	300

Grafico satisfacción del afiliado.



Elaboración Propia

Calculo del indicador de Satisfacción de los afiliados:

PORCENTAJE DE INDICE DE INSATISFACCIÓN					
PREGUNTAS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
1. Como califica usted la atención del funcionario?	47%	25%	17%	12%	100%
2. El funcionario soluciono su requerimiento?	33%	35%	17%	15%	100%
3. Como calificaría el tiempo de espera en sala?	43%	27%	23%	7%	100%
4. Cree usted que la información dada por el funcionario es correcta y adecuada?	50%	25%	17%	8%	100%
5. Recomendaría usted a Povenir a alguna persona conocida?	42%	25%	27%	7%	100%
TOTAL GENERAL	215%	137%	100%	48%	500%
PORCENTAJE CALIFICACION GENERAL	43%	27%	20%	10%	100%

Elaboración Propia

Grafico de índice de satisfacción del afiliado:



Elaboración Propia

Analizando las cifras obtenidas con la herramienta, demuestra el alto grado de insatisfacción que tiene el afiliado o usuario frente a la calidad del servicio prestado por los funcionarios. La encuesta y el grafico demuestran un 43% aproximadamente, mostrando un resultado deficiente para todas las preguntas realizadas en las encuestas. Y la sumatoria general del índice de aceptable, bueno y excelente son 57% y no alcanza al índice exigido del 90%, esto quiere decir que hay insatisfacción del afiliado frente al servicio prestado por los ejecutivos de servicio de la oficina Porvenir Soacha.

Según los resultados de la medición se sugiere implementar un plan de acción. Se entiende por plan de acción como la presentación de ciertas tareas que deben ser realizadas en un tiempo determinado, es decir es aquel momento en el cual se decreta, decide y se asignan las tareas, donde luego se definen los plazos de tiempo para poder realizarlas y se calcula el uso de ciertos recursos;

estas tareas deben realizarse por ciertas personas en un tiempo previamente determinado y en específico, por medio de la utilización de un conjunto de recursos que les fueron asignados con la finalidad de cumplir un objetivo en específico. Los planes de acción tienen como objetivo general conocer y comprender sobre la ejecución, realización y rastreo de la planificación en torno a las actividades de acción.¹⁰

PLAN DE ACCIÓN SUGERIDO EN LA OFICINA SOACHA	
SUGERENCIAS	TIEMPO DE REALIZACIÓN
Capacitar a los funcionarios con respecto a la calidad de atención al afiliado	Reunión programada para el primer día hábil de cada mes
Realizar clínicas de atención al público	Reunión programada para el último día hábil de cada mes
Implementar un sistema eficiente para clasificar el tipo de requerimiento que necesita el afiliado	Presentar idea en el comité que se realiza mensual
Capacitación semanal de temas relacionados con los cambios en normas y procesos de la compañía	Comité programado para los jueves de todo el mes
Practicar el protocolo de servicio	Todos los días
Asesor de servicio realiza una adecuada entrevista al afiliado para direccionarlo con el funcionario que le atenderá el requerimiento.	Todos los días
Mejorar los tiempos de espera en sala	Todos los días
Solución y efectividad a requerimientos	Brindar la solución y respuesta en los tiempos establecidos por la entidad
Evaluación anual de conocimientos a los funcionarios	Virtual o escrita el mes de noviembre
Actualización de cursos virtuales con calificación	Virtual o escrita cada mes

Elaboración Propia

¹⁰ Información sustraída de la página <http://conceptodefinicion.de/plan-de-accion/> publicada en febrero del 2014. Plan de Acción.

8.1.2 Medición interna de satisfacción de los funcionarios

Para el segundo objetivo específico se realizaron encuestas de satisfacción a los funcionarios de la oficina Soacha para medir su grado de satisfacción dentro de la compañía.

La medición interna de satisfacción de los funcionarios conto con una encuesta de 5 preguntas, las cuales buscan medir el grado de satisfacción de los funcionarios y el conocimiento de su cargo, a su vez se midió la percepción que tienen estos frente a la capacitación y entrenamiento que recibió por la entidad. Por tal motivo se busco demostrar las falencias que la entidad tiene desde el proceso de selección y capacitación de las personas que ingresan a la entidad. Y la calificación fue de la siguiente forma: 1 deficiente, 2 aceptable, 3 bueno, 4 excelente. Y se realizó en el mes de mayo los días miércoles a siete (7) funcionarios de la oficina Soacha.

Y las preguntas de la encuesta de medición de satisfacción de los funcionarios se realizaron con base en:

Pregunta número 1 ¿Cómo califica usted el programa de capacitación y entrenamiento de la entidad? Esta pregunta se realiza para que el funcionario evalúe el proceso que la entidad realiza en cuanto la capacitación suministrada y entrenamiento en el cargo.

Pregunta número 2 ¿Cuál es su grado de satisfacción en la entidad respecto a su salario? Este cuestionamiento es importante porque mide la satisfacción del funcionario frente a su cargo y el valor devengado por su labor?

Pregunta número 3 ¿Son suficientes las herramientas que le proporciona la entidad para el desarrollo de su cargo? Esta pregunta busca medir si las herramientas tecnológicas, infraestructura física, y los utensilios de trabajo le sirven o ayudan a los funcionarios para desarrollar su cargo.

Pregunta número 4 ¿Está satisfecho con los beneficios legales y extralegales que recibe de la entidad? Esta pregunta quiere verificar si los funcionarios están de acuerdo y motivados con los beneficios que recibe de la entidad.

Pregunta número 5 ¿Cómo califica usted el clima organizacional de la oficina Soacha? Con la pregunta se quiere confirmar si el funcionario siente comodidad, agrado, compañerismo, si recibe buenos tratos por parte de sus superiores y compañeros de oficina.

Índice de satisfacción:

Los índices de satisfacción para la evaluación de la investigación se han definido de la siguiente forma en los siguientes indicadores:

Deficiente: Rango inferior a 90%

Aceptable: Rango entre el 90% y 94%

Bueno: Rango entre el 95% y 99%

Excelente: 100%

Indicador de satisfacción:

Este indicador se expresa como porcentaje y se mide dividiendo el número total de funcionarios de la oficina Porvenir Soacha con alguna inconformidad, queja o reclamo entre el total de funcionarios encuestados y se expresa de forma relativa es decir en porcentaje. Y se maneja la siguiente fórmula matemática:

$$\text{Insatisfacción} = \frac{\text{Cantidad de respuestas por pregunta}}{\text{Cantidad total de funcionarios de la oficina}} \times 100$$



PORVENIR FONDO DE PENSIONES Y CESANTIAS

MEDICION INTERNA DE SATISFACCION DE LOS FUNCIONARIOS OFICINA SOACHA

En la siguiente encuesta se tendrá una calificación de la siguiente forma:

1. Deficiente 2. Aceptable 3. Bueno 4. Excelente

PREGUNTAS:

1. Como califica usted el programa de capacitación y entrenamiento de la entidad?

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Cual es el grado de satisfacción en la entidad respecto a su salario?

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Son suficientes las herramientas que le proporciona la entidad para el desarrollo de su cargo?

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Esta satisfecho con los beneficios legales y extralegales que recibe de la entidad?

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Como califica usted el clima organizacional la de la oficina Soacha?

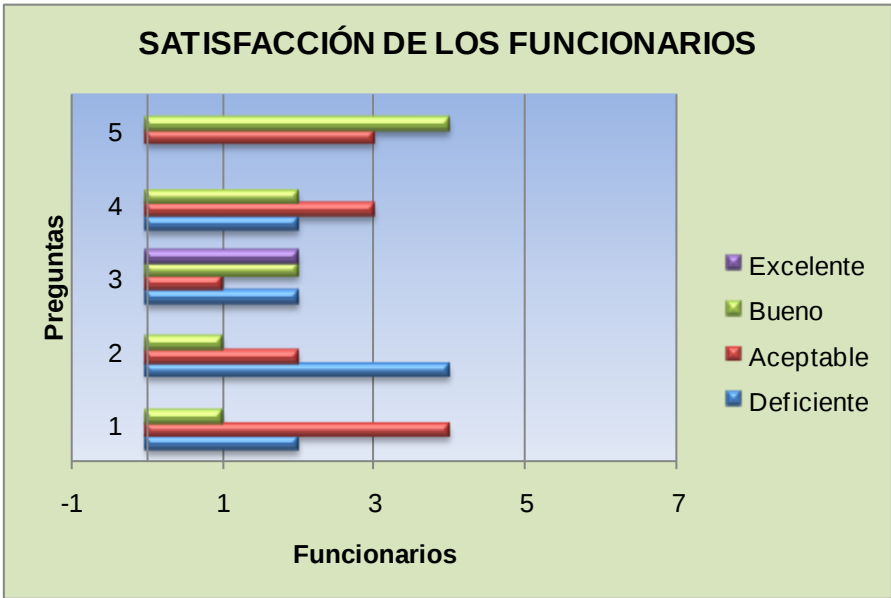
1	2	3	4
---	---	---	---

Elaboración Propia

Y los resultados fueron los siguientes:

PREGUNTAS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
1. Como califica usted el programa de capacitación y entrenamiento de la entidad?	3	3	1	0	7
2. Cual es el grado de satisfacción en la entidad respecto a su salario?	4	2	1	0	7
3. Son suficientes las herramientas que le proporciona la entidad para el desarrollo de su cargo?	2	2	1	2	7
4. Esta satisfecho con los beneficios legales y extralegales que recibe de la entidad?	2	3	2	0	7
5. Como califica usted el clima organizacional de la oficina Soacha?	0	3	4	0	7
TOTAL GENERAL	11	13	9	2	35

Grafico de satisfacción de los funcionarios



RESULTADOS DE LOS ÍNDICES DE SATISFACCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS

INDICE DE INSATISFACCIÓN					
PREGUNTAS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
1. Como califica usted el programa de capacitación y entrenamiento de la entidad?	43%	43%	14%	0%	100%
2. Cual es el grado de satisfacción en la entidad respecto a su salario?	57%	29%	14%	0%	100%
3. Son suficientes las herramientas que le proporciona la entidad para el desarrollo de su cargo?	29%	29%	14%	29%	100%
4. Esta satisfecho con los beneficios legales y extralegales que recibe de la entidad?	29%	43%	29%	0%	100%
5. Como califica usted el clima organizacional de la oficina Soacha?	0%	43%	57%	0%	100%
TOTAL GENERAL	157%	186%	129%	29%	500%
PORCENTAJE CALIFICACION GENERAL	31%	37%	26%	6%	100%

Elaboración Propia

GRAFICO DEL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS



Elaboración propia

En los resultados de la encuesta a los funcionarios se detectaron falencias y un grado de insatisfacción del 31%. Sin embargo al realizar la sumatoria de las respuestas con calificación aceptable, bueno y excelente, fue del 69%, evidenciando que no supera el índice de satisfacción del 90%.

La encuesta de satisfacción de los funcionarios demuestra el grado de insatisfacción que tienen los funcionarios frente a la entidad con respecto al salario devengado y la deficiencia que existe en cuanto el proceso de capacitación y entrenamiento en sus cargos.

Según el autor Karl Albrecht en el triangulo de servicio, muestra que la estrategia de servicio, está determinada por la explicación de estándares de servicio y la descripción de funciones del

personal de servicio. Los estándares de servicios y la descripción de funciones juegan un papel importantísimo en el proceso de evaluación de desempeño de los empleados.

El lado derecho del triángulo representa la gente que da los servicios, esto incluye los empleados de primera línea, el personal secundario que puede o no tener contacto con el cliente, y el personal gerencial, que supervisa la entera operación de servicio.

Una organización de servicio óptima motiva, entrena y ayuda a ese personal que da servicio para mantenerse alerta y atender las necesidades del cliente. (Albrecht, 2000).

Cronograma



OBJETIVO GENERAL	Analizar la situación actual de Povenir Fondo de Pensiones y Cesantías oficina Soacha con relación a la satisfacción en el servicio por parte de los afiliados, para identificar las causas y factores que están afectando la eficiencia y eficacia del mismo, y a partir de esto proponer mejoras que puedan aportar soluciones.				
OBJETIVO ESPECIFICO 1	Medir el grado de satisfacción de los afiliados que reciben atención en la oficina Soacha por parte de los funcionarios.				
TACTICA	SEGUIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO				RESPONSABLE
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	
Primera encuesta de satisfacción al usuario y afiliado					ENCUESTADOR
Codificación de encuestas y resultados					ENCUESTADOR
Reunión con áreas para mejora de servicio					FUNCIONARIOS OFI SOACHA
OBJETIVO ESPECIFICO 2	Realizar una medición interna de los funcionarios, con respecto a su grado de satisfacción laboral.				
Primera medición interna de funcionarios					ENCUESTADOR
Resultados de mediciones internas de satisfacción					ENCUESTADOR
OBJETIVO ESPECIFICO 3	Determinar qué relación tiene la insatisfacción de los afiliados en cuanto al servicio, con la insatisfacción que pueda existir entre los funcionarios de la oficina Soacha Povenir con respecto a sus condiciones laborales.				
Identificación de las fallas en el la satisfacción del afiliado.					ENCUESTADOR
Medición interna de funcionarios fijos, en capacitación, entrenamiento y auto capacitación.					ENCUESTADOR

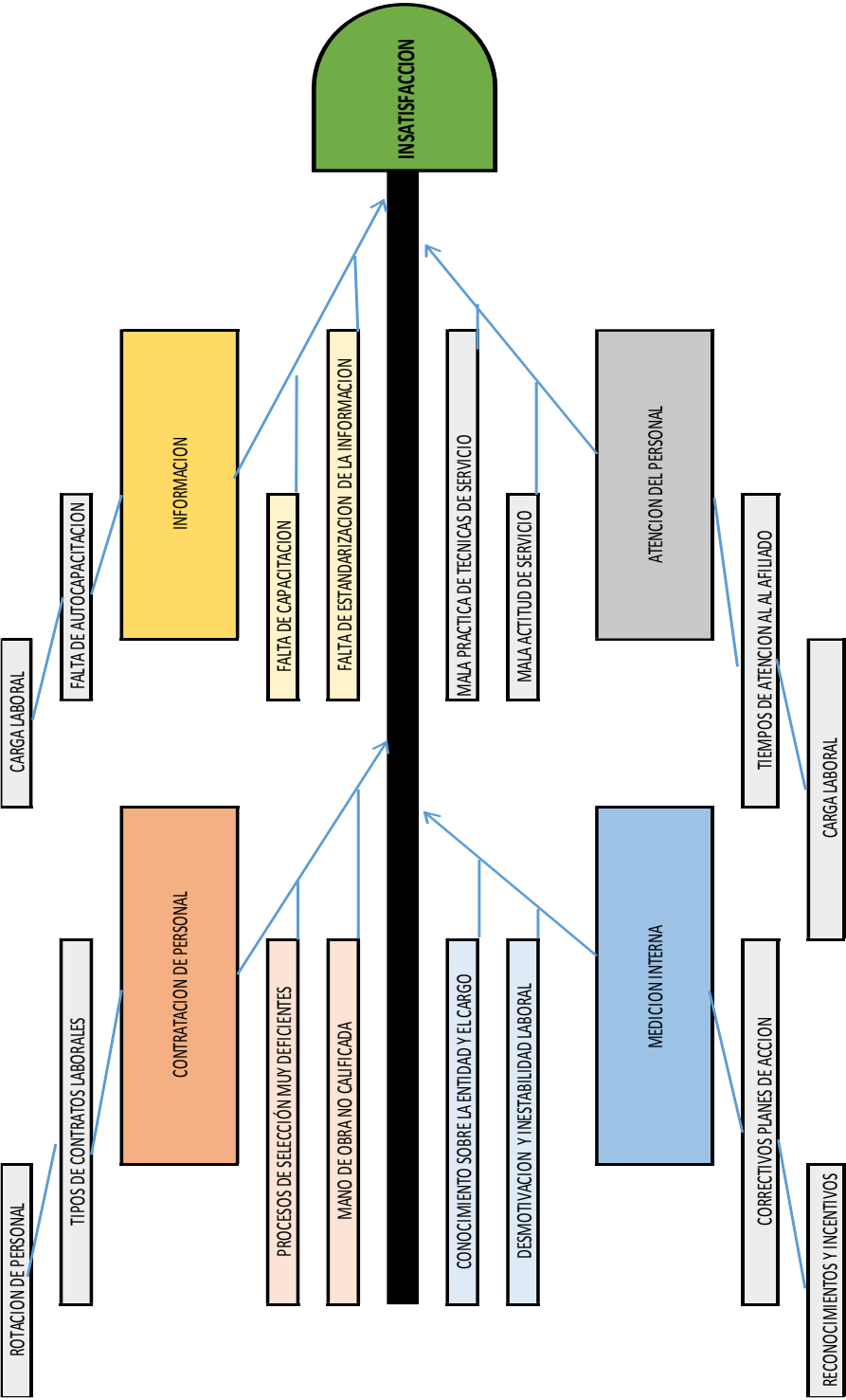
Elaboración Propia

8.1.3 Evaluación de las causas de insatisfacción de los afiliados y funcionarios de porvenir fondo de pensiones y cesantías oficina Soacha

Para el tercer objetivo específico se realiza un diagrama de causa-efecto o diagrama de espina de pescado, que es una herramienta que permite establecer la relación entre un efecto o problema y todas las posibles causas que lo originan. Se utilizó para clarificar e identificar las causas del problema y sirvió para ilustrar las relaciones que existen entre varias causas reales del problema de satisfacción que presenta Porvenir Fondo de pensiones y Cesantías.

Esta herramienta representa la relación entre un efecto (problema) y todas las posibles causas que lo ocasionan. Es denominado Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Espina de Pescado por ser parecido con el esqueleto de un pescado. Se utiliza para clarificar las causas de un problema. Clasifica las diversas causas que se piensa que afectan los resultados del trabajo, señalando con flechas la relación causa – efecto entre ellas. (Kaoru Ishikawa, 1943).

GRAFICO CAUSA/ EFECTO DE LA INSATISFACCION DE LOS AFILIADOS



Elaboración propia en base en el gráfico de Causa y Efecto de Shikawa 1943

9. CONCLUSIONES

Siendo una de las principales y más constantes quejas: la mala calidad de la información, los tiempos extensos de gestión de los procesos pensionales, la mala actitud por parte de los funcionarios, los tiempos de espera y atención en oficinas de la compañía.

La falta de un proceso más eficiente en la parte de contratación del personal que tiene como función la atención al público.

La subutilización y falta de eficacia de todas las herramientas con las cuales cuenta la empresa que le permiten ejercer los controles de todo tipo en las diferentes áreas de la misma.

Falta de eficacia de las estrategias de servicio, donde se definan las técnicas de servicio y como llevarlas a la práctica en los momentos de verdad con el afiliado.

Porvenir Fondo de Pensiones y Cesantías, debe mejorar los procesos de selección donde se efectuó un análisis más detallado y riguroso de las competencias y personalidades de los aspirantes, para garantizar la idoneidad de las mismas en cuanto al rol de atención al cliente principalmente y que a su vez estén alineados con los valores corporativos que busca la empresa que tengan sus funcionarios.

Se debe brindar un esquema de contratación con salarios más competitivos para garantizar la estabilidad de los nuevos funcionarios que ingresan a la empresa con fin de evitar el alto índice de rotación de los mismos, ya que actualmente se contrata por empresas de servicios temporales

por un año y al cabo de este tiempo si el funcionario cumple con las expectativas de la compañía se contrata directamente, lo que ocasiona que muchas personas deserten permanentemente por falta de motivación y compromiso con la entidad.

El proceso de inducción y su posterior ingreso a la compañía debe ser mejorado en cuanto a su metodología, ya que actualmente consiste en la exposición de unos cursos dictados en un término de una semana y posteriormente los funcionarios son asignados a oficina, donde empiezan a atender publico bajo la supervisión y monitoreo de uno de los funcionarios antiguos de la oficina por un periodo de una semana adicional, lo cual resulta insuficiente ya que por tratarse de temas de ley 100 los cuales son muy sensibles y de carácter delicado en cuanto al manejo de la información que se le transmite al afiliado, es muy corto el tiempo para el entendimiento y comprensión para que un ejecutivo de servicio se desenvuelva ante los problemas, los casos, las preguntas y objeciones que tienen los afiliados a Porvenir. Se deben abrir espacios de evaluación permanente por parte de los directores de oficina a los funcionarios en proceso de formación ya que generalmente al principio de su curva de aprendizaje ellos tienen muchas inquietudes y dudas de los procesos, políticas y requisitos de ley; en otras palabras ellos deben tener una supervisión diaria documentada donde se evidencie su desempeño y su proactividad enfocada a su autocapacitación por medio de las herramientas virtuales que la empresa provee y así se puede ser más objetivo a la hora de evaluar a un funcionario nuevo.

Las herramientas de control implementadas por la empresa deben ser utilizadas por todos los funcionarios de la misma quienes deben conocer cuál es su utilidad y el objetivo de realizar mediciones en cuanto al tema de servicio para el caso en investigación, de esta forma interiorizar cual es la importancia de los indicadores de servicio y su utilidad para mejorar continuamente.

La identificación de las fallas en la oficina Soacha de Porvenir Pensiones y Cesantías, se detectaron con las encuestas realizadas tanto a los afiliados y funcionarios de la oficina en un periodo de 5 meses de mayo a septiembre del 2017 y en el mes de y octubre del 2017 se presentaron resultados y se sugirieron medidas correctivas para aumentar el índice de satisfacción al los afiliados del fondo.

10. RECOMENDACIONES

Incluir específicamente en las metas de la oficina Porvenir Soacha, el desarrollo de acciones encaminadas al mejoramiento continuo de los servicios y procesos, así como su competitividad y cumplimiento de promesas de servicio.

Generar conciencia que la gestión de todos los funcionarios de la oficina de Porvenir Soacha es la sumatoria de procesos interrelacionados que contribuyen conjuntamente al propósito de satisfacción del cliente, la productividad, la rentabilidad y la competitividad en el mercado.

Mantener interés por sugerir mejoras en procesos o servicios que se ajusten a lo esperado por los fundamentos de servicio, faciliten la actuación de los funcionarios y mejoren la satisfacción de los clientes.

Mejorar el proceso de selección y capacitación de personal para desarrollar el cargo de ejecutivo de servicio. Porque una capacitación efectiva fortalece y agiliza efectivamente los procesos, como la prestación de un buen servicio.

Incentivar y aumentar la escala salarial de los funcionarios acorde a la competencia. Esto ayuda a mitigar las renunciaciones, aumenta el sentido de pertenencia con la entidad e impulsa a los funcionarios a prestar un mejor servicio a los afiliados o usuarios de Porvenir fondo de pensiones y cesantías.

BIBLIOGRAFIA

Albrecht, K y Zemke, R. (2000). *Gerencia del servicio*. Bogotá: 3R Editores.

Ávila Baray, H. (2006) *Introducción a la metodología de la investigación*. Edición electrónica.

Recuperado de

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/introduccion%20a%20la%20metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf>

Botia, O. Rivera, D. (2008). *Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del grupo*

Unipharm Bogotá. (Trabajo de grado, Universidad de la Salle, Bogotá). Recuperado de

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4111/T11.08?sequence=1>

Calle, V. (2008). *Servicio al cliente*. (Trabajo de grado, Universidad Católica Popular de

Risaralda, Pereira). Recuperado de

<http://repositorio.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/607/1/completo.pdf>

Canchila, I. (2010). *Diagnóstico y propuesta del servicio al cliente para el agenciamiento*

aduanero en Almaguilla S.A. sucursal Cartagena. (Trabajo de grado, Universidad del Rosario,

Bogotá). Recuperado de

<http://repositorio.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1833/45555390-2010.pdf;jsessionid=B5ED85EB650C8497AE67D4C0A44B18B0?sequence=1>

González, J. Carla, L. (2016). *Como ejecutar una buena recuperación del servicio*. Scielo. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232016000300011&lng=es&nrm=iso

Gómez, I. (2009). *Barreras contra el buen servicio*. Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave). (1ra. ed.) Argentina: El Cid Editor.

Gómez, I. (2009). *¿Cómo debe actuar cada uno de nosotros? Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave)*. (1ra. ed.) Argentina: El Cid Editor.

Ishikawa, K. “¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa”. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1986.

Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall.

Kotler, P. (2001). “*Marketing* ” (p. 244). (8a ed) México: Pearson Education.

Núñez, H. (2003). *Servicio al cliente*. México: Edamsa impresiones.

Porvenir Fondo de Pensiones y Cesantías. Recuperado de <https://www.porvenir.com.co/nuestracompania/Quienes%20Somos/Paginas/default.aspx>

Sabino, A. (1992). *El proceso de investigación*. Argentina: El Cid Editor.

Schifrin, M. (2015, 19 de octubre). *10 consejos de Warren Buffett sobre la vida y los negocios*. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/10-consejos-de-warren-buffett-sobre-la-vida-y-los-negocios/>

Serna, H. (2006). *Conceptos básicos en Servicio al cliente*. Colombia: Panamericana editorial Ltda.

Tamayo, M. (1999) *Serie Aprender a Investigar*. Módulo 2: La investigación. Bogotá, Colombia. ICFES.