

EGE 0015  
2017  
EJ

1324019

**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA E INNOVACIÓN**



**ESTRATEGIAS DE SERVICIO PARA OPTIMIZAR LA ATENCIÓN AL CIUDADANO  
EN EL PUNTO DE ATENCIÓN COLPENSIONES BARRANQUILLA CENTRO**

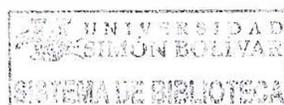
**YORLY GONZÁLEZ MOSQUERA  
MARGARITA PEÑARANDA CAMARGO**

**TUTOR:**

**ENOHEMIT OLIVERO VEGA**

**Barranquilla**

**2017**



**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**



**ESTRATEGIAS DE SERVICIO PARA OPTIMIZAR LA ATENCIÓN AL CIUDADANO**  
**EN EL PUNTO DE ATENCIÓN COLPENSIONES BARRANQUILLA CENTRO**

**Trabajo final de Grado para optar al título de:**  
**ESPECIALISTA EN GERENCIA E INNOVACIÓN**

**PRESENTA:**

**YORLY GONZÁLEZ**

**MARGARITA PEÑARANDA**

**TUTOR:**

**ENOHEMIT OLIVERO VEGA**

---

# ÍNDICE

---

**CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN ..... 7**

- 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... 8
- 1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN ..... 12
- 1.3. OBJETIVOS..... 13
  - 1.3.1. Objetivo General ..... 13
  - 1.3.2. Objetivos Específicos..... 13
- 1.4. JUSTIFICACIÓN..... 14

**CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO ..... 17**

- 2.1. SERVICIO AL CLIENTE ..... 18
  - 2.1.1. Servicio al Cliente en Colpensiones ..... 20
- 2.2. APROXIMACIONES TEÓRICAS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO..... 24
  - 2.2.2. Filosofía de la calidad ..... 24
  - 2.2.3. El enfoque de la calidad total ..... 26
  - 2.2.4. El triangulo del servicio ..... 28
- 2.3 IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS EN LAS EMPRESAS..... 29

**CAPITULO 3. METODOLOGÍA ..... 32**

- 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN..... 33
- 3.2. POBLACIÓN ..... 34
- 3.3. MUESTRA..... 35

---

3.4. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
<b>CAPITULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>38</b>
4.1. ANALISIS DE RESULTADOS .....	39
4.2. ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN EL PUNTO DE ATENCIÓN COLPENSONES BARRANQUILLA CENTRO .....	44
4.2.1. Fortalezas.....	44
4.2.2. Debilidades .....	45
<b>CAPITULO 5. ESTRATEGIAS Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>46</b>
5.1. ESTRATEGIAS/RECOMENDACIONES .....	48
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
ANEXO 1.....	53
ANEXO 2.....	55
RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	55

---

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO.....	29
<b>Figura 2</b> . CALIDAD DE SERVICIO .....	55
<b>Figura 3</b> ADECUACIÓN DE ESPACIO E INSTALACIONES .....	56
<b>Figura 4</b> TIEMPO DE ESPERA EN FILAS .....	56
<b>Figura 5</b> CALIDAD DE LA ORIENTACIÓN Y ASESORÍA.....	57
<b>Figura 6</b> DISPOSICIÓN DEL PERSONAL.....	57
<b>Figura 7</b> LABOR ESPERADA.....	58
<b>Figura 8</b> . CALIDAD EN LA ATENCIÓN.....	58
<b>Figura 9</b> AGILIZADOR AUTOSERVICIO.....	59
<b>Figura 10</b> ¿REGRESARÍA AL PUNTO DE ATENCIÓN BARRANQUILLA CENTRO? .....	59
<b>Figura 11</b> ¿REGRESARÍA AL PUNTO DE ATENCIÓN BARRANQUILLA CENTRO? .....	60
<b>Figura 12</b> HORARIO DE ATENCIÓN ADECUADO .....	60
<b>Figura 13</b> HORARIO ADICIONAL.....	61

---

# **CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN**

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El servicio al cliente es un reto de grandes proporciones y éste es mayor cuando la base de clientes son grupos poblacionales, tales como, la población de una ciudad o de todo un país. En la administración pública, el cliente es llamado ciudadano o usuario quien solicita la prestación de un servicio, para el cual el Estado debe garantizar la satisfacción de sus necesidades, a través de la prestación de servicios proporcionados por las diferentes entidades públicas, que a su vez deben tener la disposición para adaptarse ágilmente a las mutaciones que se originan en su entorno; y responder con eficacia a las demandas, exigencias y solicitudes de los ciudadanos.

El Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 "Todos Por un Nuevo País" establece el Buen Gobierno, el cual tiene como fin incorporar en las entidades del Estado un modelo de gestión centrado en la transparencia y en la administración eficiente. Distintas definiciones de buen gobierno concuerdan en cuatro aspectos básicos: 1-un marco legal que fije normas claras, 2- responsabilidad de los funcionarios públicos por sus acciones, 3- acceso a la información pública y 4- transparencia.

Es por esto, que el Gobierno Nacional se comprometió en robustecer la formulación de políticas de la administración pública, en todos los ámbitos a partir de una cultura de servicio al ciudadano que opere bajo parámetros de transparencia, eficacia e integridad en los servidores públicos.

En la Política Nacional de Servicio al Ciudadano establecida en el CONPES 3785 de 2013 se

define que el Ciudadano es el eje central de las instituciones y es por esto que el Servicio al Ciudadano es transversal a todas las políticas públicas y a la normativa que regula los diferentes aspectos relacionados con el acceso real y efectivo a los servicios del Estado.

Colpensiones es una empresa industrial y comercial del estado, que como parte del sistema de protección para la vejez, administra integralmente el régimen de prima media con prestación definida (RPM), y el servicio social complementario de ahorro de beneficios económicos (BEPS), generando valor agregado y servicios con innovación para contribuir a mejorar la calidad de vida de los colombianos.

En los puntos de atención Colpensiones generalmente se presentan inconvenientes relacionados con la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, principalmente debido a fallas organizacionales y a fracturas en los procesos y solicitudes que se realizan. Es muy común que se presenten demoras y retrasos en algunos procesos, que si bien es cierto tienen un protocolo de servicio, se podrían agilizar con una buena ruta de atención y de solución de requerimientos. Estos sucesos, son la principal barrera para brindar una atención oportuna y satisfacer al ciudadano, que en muchas ocasiones se ve agobiado y puede percibir que la entidad vulnera sus derechos e ignora sus prioridades.

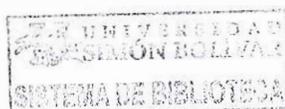
El ciudadano de hoy en día cuenta con un sin número de derechos que en cierta forma lo convierten en un participante activo de todos estos procesos, tiene una diversidad de herramientas para fiscalizar y supervisar las acciones de las entidades y exigir de ésta manera el

desarrollo de competencias eficaces y eficientes por parte de éstas; todo esto con el fin de obtener servicios de excelente calidad que le permitan suplir sus requerimientos y necesidades específicos. Bajo este escenario, se plantea que en Colpensiones se debe fortalecer el protocolo de servicio en los puntos de atención al ciudadano para brindar un servicio con el cual se logre que el ciudadano se sienta satisfecho, para de que de ésta manera la empresa siga siendo reconocida por la transparencia, excelencia y calidad en la prestación de servicios, así como por generar confianza en los empleadores y los ciudadanos de la compañía.

Esta problemática del servicio genera un bloqueo organizacional que impide alcanzar los logros y objetivos propuestos por la entidad, y por tanto satisfacer al cliente/ciudadano quien es el eje principal de acción en Colpensiones. El rol del ciudadano es fundamental para la evolución, desarrollo y formalización de la organización, partiendo del hecho de que es éste el que permite el posicionamiento organizacional y el alcance de las metas propuestas.

Esta investigación estudia alternativas para mejorar el protocolo de atención en los puntos de atención Colpensiones, evaluando la aplicación de diferentes estrategias servicios que contribuyan a mejorar el nivel de satisfacción de los ciudadanos, todo dentro del marco de valores institucionales y los lineamientos legales.

Son las diversas estrategias de servicios las que permitirán evidenciar que algunos de los bloqueos existentes son más cuestión de ejecución que de convicción, por lo cual esta



investigación facilitará asumir los retos de manera consistente con los objetivos esperados, contribuyendo a mejorar las capacidades técnicas y organizativas, promoviendo así eficiencia en los procesos y dejando atrás los diversos obstáculos que impiden el crecimiento organizacional.

## 1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué estrategias se pueden proponer para optimizar la atención al ciudadano en el punto de atención Colpensiones (PAC) Barranquilla Centro?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar estrategias de servicios para la optimización de la calidad del servicio en la atención al ciudadano en el punto de atención Colpensiones (PAC) Barranquilla centro.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar las debilidades y fortalezas en los procesos de atención al ciudadano en el punto de atención Colpensiones a través de una encuesta para determinar la calidad del servicio.
- Analizar los diferentes factores organizacionales que impiden que el proceso de atención al ciudadano se desarrolle con mayor eficiencia.
- Proponer estrategias de servicio que permitan optimizar la calidad en la atención a los ciudadanos y que estos se sientan satisfechos.

#### 1.4. JUSTIFICACIÓN

Colombia tiene como meta ingresar a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el cual es un organismo en el que participan 34 naciones del mundo, entre ellas las más desarrolladas, y todas estas se caracterizan porque consideran el desarrollo económico como razón de ser del Estado; el ingreso de nuestro país a esta organización lo obligaría a mantener estándares de calidad en la política pública, promover el empleo y la calidad de vida, mantener la estabilidad financiera, entre otros puntos. Actualmente existe una normatividad que regula la gestión del sector público en servicio al ciudadano, por lo cual asombra que a diario se observan bajos índices de satisfacción de los usuarios de las entidades que hacen parte de la Administración Pública Nacional.

Es común escuchar a los ciudadanos quejándose por el servicio que brindan las diferentes entidades públicas, trámites excesivos y tediosos, de poca capacidad de respuesta, déficit en infraestructura y lo peor de todo: poca preparación, información y calidad humana del servidor público para atender a los requerimientos del ciudadano. Sin embargo, la Encuesta de Cultura Política 2015 del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), reveló que los ciudadanos siguen prefiriendo realizar trámites personalmente, pues sienten que por canales como el telefónico o internet no les resuelven sus inquietudes.

Las filas y las congestiones en las oficinas son, según los ciudadanos, el principal inconveniente a la hora de interactuar con las entidades públicas para realizar trámites y

servicios.

De acuerdo con Gaviria (2016) las mediciones son fundamentales para detectar e identificar los retos de que tienen las oficinas públicas para mejorar la atención a los ciudadanos. Se podría decir que de una u otra forma es el punto de inicio para la formulación de estándares mínimos de atención al público. De hecho, según los resultados de dichas encuestas, aunque existen canales y medios alternativos como lo son el telefónico y las páginas de internet, las personas aún prefieren realizar trámites de la forma rudimentaria, por así decirlo, ya que se sienten más cómodos y relativamente satisfechos si los realizan de forma personal.

A través de esta investigación se estudiarán mecanismos que mejoren el protocolo de atención al ciudadano en el punto de atención Colpensiones como facilitador para lograr los objetivos de la empresa, partiendo del hecho, que éste permita una cultura organizacional responsable que facilite la obtención de resultados por medio de procesos coordinados y mancomunados que involucren a todos los actores de la organización eficientemente; identificando las fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos empresariales para emprender el camino al éxito, desarrollando estrategias y promoviendo un ambiente laboral donde los empleados trabajen en equipo para actuar consistentemente con los resultados deseados.

Además se pretende identificar diferentes estrategias en cuanto a servicio al cliente que ayuden a optimizar la atención al ciudadano en el punto de atención Colpensiones Barranquilla

centro, todo para lograr obtener la satisfacción de los ciudadanos.

En conclusión, es importante destacar que no solo en la Administración Pública colombiana se han dado cambios en la gestión del servicio al ciudadano, sino que esta actividad se ha implementado a nivel de varios países con el principal objetivo de mejorar los servicios que la Administración Pública presta a los ciudadanos y la forma de prestarlos.

# **CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO**

## 2.1. SERVICIO AL CLIENTE

Las empresas hoy en día, son conscientes del papel fundamental que juegan los clientes para su desarrollo, y por tanto, muchas de sus acciones están encaminadas y focalizadas a la prestación de un servicio eficaz y eficiente. El servicio se ha convertido en un aspecto fundamental en la cultura de las organizaciones, de hecho Godoy (2011) plantea que las organizaciones logran incrementar su productividad y competitividad gracias a que la atención al cliente es gestionada con el fin exclusivo de suplir los requerimientos de éstos; el cliente es el personaje principal y fundamental en el juego de los negocios. Si bien el cliente es el protagonista principal en la esfera empresarial, su papel está en función del bienestar y beneficios que éste reciba de la organización de la cual espera suplir alguna de sus necesidades.

En las empresas actuales los clientes definen o moldean muchas de las políticas y estrategias comerciales, más sin embargo Vallejo y Sánchez (2011) afirman que:

Tuvieron que pasar muchos años para que operara un cambio en la cultura de las personas y el servicio se asumiera como parte inherente de la labor que se ejercía, y mucho más tiempo para que se concibiera como la razón de ser de las organizaciones. (p23).

Así cómo han evolucionado las organizaciones, el servicio también ha tenido que ser fortalecido debido a los nuevos requerimientos de la industria y de la sociedad, que de una u otra forma han incrementado la demanda de elementos que creen un valor adicional al bien o servicio que se adquiere.

Así como se mencionó anteriormente, es claro que la calidad en el servicio al cliente no es un tema reciente dentro de las empresas, puesto que desde siempre los clientes han exigido el mejor trato y la mejor atención al adquirir un producto o servicio, así como también confiabilidad, calidad, tiempos razonables, precios, y constante innovación por parte de las mismas; esto ha generado que cada una de las organizaciones se vea en la necesidad de buscar diversas alternativas para responder a dichas exigencias.

Si bien el servicio al cliente se ha convertido en un factor diferencial a nivel empresarial, en muchas ocasiones no está direccionado y focalizado con las estrategias de la compañía y recae en falencias tanto estructurales como coyunturales que frenan la percepción de calidad que recibe el cliente;

Un servicio bien diseñado significa haber valorado correctamente lo que los clientes esperan y crear una oferta de servicio que refleje esas expectativas. Involucra ponerle un precio justo y comunicar sus ventajas de manera eficiente. También significa realizar el servicio sin fallos, donde quiera y cuando quiera el cliente (Gosso, 2008, p48).

Por lo tanto es importante tener claro que éste debe estar interiorizado en la cultura de la organización y debe penetrar todas las acciones que se desarrollen con el fin de alcanzar altos índices de satisfacción en los clientes.

La gestión del servicio es uno de los principales ejes de acción de las labores estratégicas y gerenciales de hoy en día, más sin embargo muchas veces no se priorizan las necesidades y requerimientos del cliente y las estrategias desarrolladas terminan siendo ineficientes e imprecisas para contrarrestar los problemas latentes en esta materia. Debido a este problema que muchas veces se presenta, es necesario tener en cuenta que: “El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso” (Paz, 2005, p1).

El mejoramiento del servicio al cliente es una acción que está en manos de todos los individuos de la empresa, de hecho, se puede convertir en una herramienta del marco estratégico para reducir los errores y evitar la pérdida de clientes y de esta forma promover el mejoramiento continuo en todos los niveles de la compañía, el servicio al cliente es un factor de vital importancia para toda empresa.

### **2.1.1. Servicio al Cliente en Colpensiones**

En el sector público el concepto de servicio se constituye en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, y puede resumirse como la prestación de los servicios que proveen las entidades de la Administración Pública para lograr la satisfacción ciudadana, todo lo anterior teniendo en cuenta las políticas de Desarrollo Administrativo de Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano, y de Eficiencia Administrativa.

En el contexto de la Administración Pública, se entiende al ciudadano como:

El eje del quehacer de las instituciones y en este sentido, el Servicio al Ciudadano es transversal a todas las políticas públicas y a la normativa que regula los diferentes aspectos relacionados con el acceso real y efectivo a los servicios del Estado (CONPES 3785, 2013).

De esta forma se puede concebir al ciudadano tal cual el mismo cliente, consumidor, usuario o beneficiario al que se refieren las empresas privadas. La administración pública lo identifica de esta forma considerando que El Programa de Renovación de la Administración Pública (PRAP) hace referencia al ciudadano y no al usuario, con el objetivo de que esta percepción aglomere el espíritu de la Constitución Política de Colombia de 1991, de los derechos de la persona y, además, promueva la ciudadanía como presupuesto para el ejercicio de los derechos políticos.

Aunque en el sector público se tenga un concepto diferenciado de lo que se entiende por cliente, se puede evidenciar que la esencia es la misma, cuando se habla de éste se refiere específicamente a el foco de trabajo de las organizaciones; es aquel factor que de una forma u otra moldea, modifica y direcciona las acciones de las organizaciones o entidades con el fin de satisfacer una serie de necesidades específicas y de ésta forma mejorar la experiencia de éstos durante la prestación del servicio.

La satisfacción del ciudadano está determinada por diferentes factores, de hecho Berumen (2006) plantea que: “los determinantes de la satisfacción del ciudadano son las características del

producto o servicio, la falta de deficiencias o errores en la gestión de los recursos públicos, y el ejercicio del poder y de la red pública” (p54). Es por esto, que tanto en el sector público como privado el servicio es un reto a nivel organizacional, es uno de las bases para el éxito empresarial y de éste depende el buen desempeño de las organizaciones.

Complacer al cliente, o en el caso de las entidades públicas al ciudadano, es el centro de la gerencia del servicio, tanto en la administración pública como en las sociedades del sector privado o mixto; mas sin embargo, en muchas de ellas las orientaciones aún no están enteramente direccionadas a la satisfacción del usuario o ciudadano y a la búsqueda de la implementación de un excelente sistema de servicio al cliente. En esta línea de razonamientos, es importante indagar si la satisfacción de los ciudadanos depende totalmente de la entidad o si está sujeta al cumplimiento de las necesidades de estos, pues podría acontecer que la gestión de la entidad no esté alineada con el cumplimiento de las expectativas de los ciudadanos y esto podría desencadenar una serie de situaciones insatisfactorias para todos.

De acuerdo a la Política de Servicio al Ciudadano, la cual “busca mejorar la efectividad, colaboración y eficiencia de las entidades y sus capacidades para atender oportunamente y con calidad los requerimientos de los ciudadanos” (Documento CONPES 3785, 2013), la labor de Colpensiones debe estar direccionada a prestar un servicio integral a todos los usuarios y afiliados que soliciten servicio a través de sus puntos de atención, por lo cual es importante que éstos estén estructurados con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

Con el propósito de cumplir con los objetivos institucionales, Colpensiones cuenta con canales presenciales y alternos, según la necesidad y conveniencia de los usuarios, con los que se busca brindar comodidad, ahorro de tiempo y esfuerzos en ambientes modernos y amigables para los ciudadanos. Para el caso de la presente investigación, se analizarán las falencias en el servicio del canal presencial conformado por los Puntos de Atención Colpensiones (PAC) cuya función es brindar a los ciudadanos información permanente y una asesoría personalizada, oportuna y eficaz. En los PAC, los ciudadanos pueden realizar diferentes tipos de trámites, consultas, solicitudes de información, solicitudes de asesoría, radicación de documentos para reconocimiento de beneficios económicos pensionales, afiliaciones, actualizaciones y correcciones de historia laboral, traslados, entre otros.

Con el paso del tiempo el modelo de operación de Colpensiones ha permitido realizar mejoras constantes en los canales de atención, por lo cual se ha dispuesto que algunos de los PAC atiendan de manera exclusiva trámites masivos para empleadores y documentación asociada a procesos judiciales. Pensando en el bienestar y comodidad de los ciudadanos, COLPENSIONES ha abierto Puntos de Atención en Capitales de Departamento y en cabeceras municipales, para ofrecer su Modelo de Servicio acortando distancias y buscando estar cada vez más cerca de sus usuarios.

Colpensiones es una entidad centrada en el cliente, y que trabaja por desarrollar e implementar la Cultura del Servicio, es por esto que debe tener presente el liderazgo concebido desde el individuo. Cada colaborador de Colpensiones debe ser líder de su propio cargo con el

objetivo de identificar como agregar valor comenzando en su puesto de trabajo, para entregar un servicio de excelencia.

## **2.2. APROXIMACIONES TEÓRICAS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

### **2.2.2. Filosofía de la calidad**

Juran (1981) considera que la calidad consiste en dos conceptos diferentes, pero relacionados entre sí: Una forma de calidad está orientada a los ingresos, y consiste en aquellas características del producto que satisfacen necesidades del consumidor y, como consecuencia de eso producen ingresos, en este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta más. Una segunda forma de calidad estaría orientada a los costes y consistiría en la ausencia de fallas y deficiencias, en este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta menos.

Desde el enfoque de este autor, la administración para lograr calidad abarca tres procesos básicos, también conocidos como la trilogía de la calidad: la planificación de la calidad, el control de la calidad y el mejoramiento de la calidad. Esta trilogía muestra cómo se relacionan entre sí dichos procesos y como desde su universalidad suponen secuencias de actividades que promoverán el crecimiento organizacional.

El objetivo de la trilogía es desarrollar productos y procesos que cumplan con los requerimientos de los clientes. Se determina, en primer lugar, quién es el cliente y qué necesita, a

fin de planificar productos adecuados y desarrollar los procesos de fabricación. Los planes resultantes se convierten en planes operativos, en esta etapa se consideran aspectos del costo de la calidad. Durante las operaciones, el control se realiza según la metodología del control de procesos, evaluando la calidad producida por el sistema y cerrando, si existiera, la brecha entre los resultados y los objetivos. La etapa de control requiere del personal un buen dominio estadístico y técnico, que incluye la aplicación de métodos para la resolución de problemas.

Desde esta perspectiva se propone que la planificación de la calidad debería dar participación a aquellos que serán directamente afectados por el plan, además, los planificadores deben entrenarse en el uso de las herramientas y los métodos modernos para la planificación de la calidad. El mejoramiento de la calidad es un factor fundamental en las empresas, de hecho, la mejor oportunidad para realizarlo se encuentra en los procesos empresariales, es ahí donde está el espacio para la promoción y adecuación de actividades ordinarias que pueden convertirse en creadoras de valor agregado y en un factor diferencial para las compañías.

El enfoque de Juran fue principalmente hacia la mejora de la calidad (James, 1997: 47, citado en Ureña López, 1998), con el objetivo de incrementar la actuación en este sentido a niveles nunca antes conseguidos, a través de una ruptura de actitud, organización, conocimientos, patrones culturales y resultados.

El ideal es lograr una calidad con niveles sin precedentes. Para ello se debe establecer una estructura

adecuada para el perfeccionamiento de la calidad, que identifique necesidades específicas de mejora y que permita formar equipos de proyecto para lograrla. Estos equipos deben contar con los recursos y el entrenamiento necesario para planificar los cambios y llevarlos a la práctica. A partir de la etapa de mejora el sistema se retroalimenta con las lecciones aprendidas. (Yacuzzi, 2003, p.7)

Una planificación de la calidad adecuada se da a través de una concientización profunda del personal sobre su necesidad e importancia, la cual se logra por medio de formación y asistencia permanente. La organización debe ser precisa y objetiva sobre cuáles son los resultados que se quieren alcanzar, cómo deben ser los medios y cuál es la responsabilidad de cada miembro para que se cumplan, es importante también que en esta medida las recompensas y remuneraciones estén relacionadas con los resultados obtenidos, todo esto con el fin de promover e impulsar dichos procesos.

### **2.2.3. El enfoque de la calidad total**

La noción de Ishikawa (1986) acerca del control de calidad en toda la organización se enfoca al servicio continuo al cliente, él considera que el mejoramiento de la calidad es un proceso continuo y siempre puede traducirse en “estar un paso adelante”; el control de calidad consiste en desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto o servicio de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Su filosofía está basada en el control de calidad, dentro del cual es necesario que la empresa estructure adecuadamente su plan de capacitación en calidad (para lograr el objetivo es preciso

repetir la educación una y otra vez), destinados a todos los niveles de la organización, cuyos objetivos deben de guardar correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización. Según esta teoría, la calidad se gestiona en los diferentes entornos organizacionales, en este sentido:

Su contribución abarca los principios de la calidad basados en el compromiso total de la dirección y los mandos intermedios, una administración participativa, la adhesión del personal a los objetivos de la calidad y una formación sobre las herramientas de la calidad. (López, 2005).

Dentro de las principales aportaciones de Ishikawa se destacan los círculos de control de calidad y el diagrama causa efecto, que también es comúnmente conocido como el diagrama de espina de pescado.

Desde el planteamiento de este autor la calidad es una revolución en la gerencia, pero debe ser con la participación de todos los empleados. Para que una empresa logre el éxito es importante que realice e interiorice procesos de calidad transformadores que permitan la evolución estructural de la compañía. El control de calidad empieza con educación y termina con educación, se debe tener en cuenta para aplicarlo, desde el presidente hasta los obreros. Es necesario satisfacer las necesidades explícitas (expresadas por el cliente) y necesidades implícitas (las espera el cliente) de los consumidores, para estar en ventajas con otras empresas.

#### 2.2.4. El triángulo del servicio

Albrecht y Zemke (1988) desarrollan y conceptualizan el modelo del triángulo del servicio como un eje de utilidad, en el cual el servicio se convierte en la estrategia fundamental del negocio, se concibe como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones combinadas entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio: la estrategia del servicio, el personal y los sistemas.

Muchas organizaciones consideran de manera errada, que al hablar de la visión de servicio se refiere exclusivamente a trato al cliente; por ello, todas sus actividades para mejorar se limitan a establecer protocolos de atención, a entrenar y a supervisar al personal en base a éstos, se podría decir que las acciones que fomentan mejoramientos en los protocolos de servicios están reducidas a buenas prácticas de atención al clientes, cuestión que sin duda alguna no genera ningún tipo de diferenciación o ventaja, pues simplemente es un factor regular en las culturas organizacionales.

Al respecto, el modelo del triángulo del servicio representa un proceso donde los elementos clave son; la estrategia, el personal y los sistemas, todos estos se encuentran enfocados en el cliente como elemento central, y dinamizan entre sí con el fin de satisfacer las necesidades de éste. Según Macías (2011) “ El triángulo del servicio es una imagen que refuerza la interacción que debe existir en la empresa de tres elementos fundamentales para el éxito del modelo de servicio: la estrategia del servicio, los sistemas y la gente”, a la luz de este modelo es importante la correlación efectiva, constante y permanente entre los diferentes actores

de la esfera organizacional con el fin de brindar lo mejor al cliente. Gráficamente el modelo es expuesto por Albrecht y Zemke (1988) de la siguiente manera:

Figura 1. El triángulo del Servicio



Fuente: Albrecht y Zemke (1988)

De acuerdo con Solórzano Barrera & Aceves López (2013), más que una estructura, este modelo constituye un proceso, que obliga a la organización a incluir al cliente en la concepción del negocio. Las relaciones entre los componentes del triángulo representan la importancia de establecer la estrategia de servicio alrededor de los requerimientos y motivos esenciales del cliente, teniendo en cuenta los sistemas y el personal con el que la organización cuenta para alcanzar este objetivo, es importante que la estrategia sea tanto interiorizada como exteriorizada, ya que de esta manera el servicio puede ser transparente y permear todos los eslabones de la organización.

### 2.3 IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS EN LAS EMPRESAS

A medida que el entorno cambia las empresas desarrollan estrategias para adaptarse en la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles, sin embargo la ventaja competitiva en un mundo

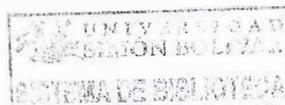
dinámico fácilmente se pierde. Como dice D'aveni "Toda ventaja se esfuma; cuando los competidores copian una ventaja, ya no es una ventaja. Es un costo de hacer negocios" (1994, p. 233). Por ello los propósitos de acción que enmarcan la estrategia, deben ser sometidos a constante revisión, creativos e innovadores, así como flexibles para adaptarse a la turbulencia del entorno - aprovechando las nuevas oportunidades que este ofrece y evitar las amenazas que representa, realizar ajustes en la dirección estratégica y en los recursos de la organización, Carmona(2011).

Volberda (2004), plantea que las nuevas orientaciones de la estrategia agrupan perspectivas o escuelas que hacen énfasis en: a) la consideración de los "límites" entre la firma y el entorno b) la existencia y relevancia de las capacidades dinámicas en relación con el aprendizaje de la organización y, c) destaca las configuraciones estratégicas de la estructura en su interacción con el ambiente.

Más que detallar las diferencias entre las formas de estructurar la estrategia, esencial es considerar su complemento, para que las organizaciones tengan un soporte para la toma de decisiones por parte de la alta dirección, fijen metas a alcanzar en el futuro y sirvan de mecanismo de coordinación; así considerados, los planes de acción diseñados por la alta dirección se comunican y posibilitan el intercambio de puntos de vista, la búsqueda de consenso y el compromiso de toda la organización en su implementación (Grant, 2006).

En el cuadro 1 se describen los principales aportes sobre estrategia.

Cuadro 1. Principales aportaciones de Estrategias



Autor	Concepto o definición
<b>Ansoff</b> (1976)	“Lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto – mercado que establece la naturaleza esencial de los negocios en que actúa la organización y los que prevé para el futuro.
<b>Drucker</b> (1993)	“Respuesta a dos preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cuál debería ser?”
<b>Teece</b> (2009)	“Amplio conjunto de compromisos realizados por la firma, que definen y racionalizan sus objetivos y como intentan alcanzarlos”
<b>Mendoza</b> (2013)	“Respuesta integral que la empresa da a los cambios del medio”

Fuente: Elaboración de acuerdo a los aporte de los autores (2017).

En este sentido, Mendoza (2013) señala que si el entorno cambia de manera radical, la cosa es a otro cantar porque lo más probable es que las capacidades adquiridas no sirvan para apoyar la estrategia, lo que significa que se deben hacer cambios en estas, lo cual implica un ajuste significativo. Éste requiere una definición clara de la gerencia en tal sentido, porque si se espera que las capacidades evolucionen de manera espontánea, se pueden perder las oportunidades planteadas por el medio o a su vez sufrir las consecuencias negativas de un embate de las amenazas emergentes del entorno.

# **CAPITULO 3. METODOLOGÍA**

Para realizar este trabajo de grado “Estrategias Para Optimizar La Atención Al Ciudadano En El Punto De Atención Colpensiones Barranquilla Centro”, se detalla la metodología a utilizar, los pasos pormenorizados hasta obtener una interpretación de los puntos en cuestión.

### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Este trabajo tiene un diseño metodológico de investigación descriptiva. En él se identificarán y señalarán los factores o variables que inciden en la prestación del servicio al ciudadano en el Punto de Atención Colpensiones Barranquilla Centro, y a partir de ello se propondrán estrategias para su optimización.

Sampieri (2014) plantea que la investigación descriptiva es aquella por medio de la cual se intenta detallar y explicar un fenómeno o escenario, así como a su vez se intenta destacar las características más importantes y relevantes del fenómeno analizado. En este orden de ideas, por medio de esta investigación también se intenta determinar las dimensiones de la atención al cliente en el Punto de atención Colpensiones Barranquilla Centro, así como a su vez, describir aquellos factores que inciden y afectan a la organización en este aspecto.

Para el desarrollo de esta investigación se realizó una encuesta y una prueba piloto; la encuesta principalmente estaba compuesta por un total de 15 preguntas, de las cuales luego de un análisis detallado, se realizó una depuración y se consolidó únicamente un formato de encuesta de 12 preguntas, el cual está conformado por preguntas cerradas dicótomas y con varias opciones de respuestas. Refiriéndose a este tema, Sampieri (2014) plantea que las preguntas cerradas constan de opciones de respuesta determinadas, que en cierta medida condicionan y delimitan la

opinión del encuestado; más sin embargo también se resalta su efectividad, por que permiten obtener exclusivamente la información que se necesita, evitando de esta forma desviaciones innecesarias que distorsionen el rumbo y fin del proceso investigativo.

### **3.2. POBLACIÓN**

La Administradora Colombiana de Pensiones - Colpensiones, es una Empresa Industrial y Comercial del Estado organizada como entidad financiera de carácter especial, vinculada al Ministerio de Trabajo. El universo objeto de este estudio son los afiliados y pensionados de la Administradora Colombiana de Pensiones Colpensiones usuarios del Punto de Atención Colpensiones Barranquilla Centro.

De acuerdo al informe presentado en el Foro Colpensiones Avanza 2016, la entidad cuenta 1.233.541 pensionados y con 6.429.999 afiliados de los cuales se encuentran activos 2.808.845, de estos se atienden en promedio 450 ciudadanos por día en el Punto de Atención Colpensiones Barranquilla Centro. De acuerdo Sampieri (2014), la población o universo es todo aquel conjunto de casos, individuos, objetos o medidas que contienen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado; para la realización de una investigación se debe delimitar y tomar una muestra representativa que permita realizar un estudio viable para el logro de los objetivos.

### 3.3. MUESTRA

En el presente estudio se requiere realizar una medición del nivel de satisfacción de los ciudadanos en el servicio recibido por ellos como usuarios del Punto de Atención Colpensiones Barranquilla Centro, para determinar el tamaño de la muestra a encuestar se utilizó la siguiente fórmula estadística propuesta por Murray y Larry (2005):

$$n = \frac{(N \cdot \sigma^2 \cdot Z^2)}{(e^2 \cdot (N-1) + \sigma^2 \cdot Z^2)}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población

Z: Valor obtenido mediante niveles de confianza

e= límite aceptable de error muestral

Ahora, en nuestro caso:

N= equivale a promedio de ciudadanos que se atienden en el PAC de Colpensiones Barranquilla centro, esto es, 450 personas

$\sigma = 0,5$ ; que es el valor que suele utilizarse cuando no se conoce

Con nivel de confianza del 90%,  $Z = 1,24$

e= 0.05, que equivale al 5% de error máximo aceptable

N= 450

Luego de aplicadas las operaciones aritméticas correspondientes obtenemos:

$$n = \frac{172,98}{1,5069} = 114,791957$$

$n \approx 115$

Se tomó entonces como muestra a 115 ciudadanos seleccionados al azar en el Punto de atención Colpensiones Barranquilla Centro, durante los días 27 y 28 de Julio de 2017, segregados de la siguiente manera: Pensionados (Vejez 45, Sobreviviente 20, Invalidez 10) y Afiliados (Cotizantes 25 y no cotizantes 15). Lo que se intenta conseguir con la información recopilada a través de la encuesta es identificar las debilidades y deficiencias del modelo de atención al ciudadano y específicamente del Punto de Atención Colpensiones Barranquilla Centro y a partir de allí utilizando el enfoque de diferentes autores referenciados en este proyecto, proponer estrategias para su mejoramiento del mismo, de forma integral con todos con los que en el intervienen.

### 3.4. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

**Universo de estudio** - Ciudadanos usuarios de la Administradora Colombiana de Pensiones Colpensiones

<b>Ámbito Geográfico</b>	- Barranquilla, departamento del Atlántico
<b>Población</b>	- Afiliados y pensionados: Hombres y mujeres afiliados o pensionados de COLPENSIONES que hayan tenido contacto con el Punto de Atención Colpensiones Barranquilla Centro.
<b>Muestra</b>	- 115 ciudadanos encuestados , 75 pensionados y 40 afiliados
<b>Técnica de recolección de la información</b>	- Encuesta
<b>Procesamiento de muestreo</b>	Cuestionario diligenciado en el Punto de Atención Colpensiones Barranquilla Centro
<b>Numero de cuestionarios</b>	115
<b>Tasa de respuesta</b>	100%

Fuente: Elaboración propia (2017).

# **CAPITULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### 4.1. ANALISIS DE RESULTADOS

Dentro del análisis realizado para determinar estrategias de servicios que permitan la optimización de la atención al ciudadano en el punto de atención Colpensiones (PAC) Barranquilla centro, en el ítem de calidad del servicio se evidenció que la percepción es significativamente buena, en donde el 73% de los encuestados considera que la entidad le presta un servicio adecuado y de calidad, y solo el 5 % considera que es mala (Ver figura 1).

En muchas ocasiones, la percepción real está asociada con factores del entorno que no están directamente relacionados con el concepto de calidad que la compañía transmite, entre éstos, la adecuación y espacio del punto; según el 90% de los usuarios encuestados, las instalaciones del punto tienen una buena estructuración y organización (Ver figura 2), que permite en cierta medida permite que los servicios suplan los requerimientos de los usuarios.

En una entidad como Colpensiones, donde es común que un porcentaje significativo de los usuarios sean personas de edad, además de espacios e instalaciones adecuadas, es importante que el servicio al cliente sea eficiente y eficaz, principalmente con el fin de prevenir malestares en los usuarios durante su estadía en el punto de atención.

Referente a la agilidad del servicio en cuanto a tiempos de espera en filas y atención, un 45% de los encuestados considera que es regular, ante un 29% que considera el servicio bueno y un 25% que lo califica como malo. Los tiempos de espera en filas son altos, principalmente debido a que no hay una clasificación y delimitación de los servicios prestados por el punto de atención

Barraquilla centro. (Ver figura 3).

Un factor fundamental en el servicio al cliente es el del equipo de trabajo, que allá de realizar la función determinada de su cargo deben interiorizar y aplicar la política de calidad en todas las acciones que desarrollan dentro de la organización; en una entidad como Colpensiones en donde el acompañamiento y asesoría permanentes al cliente es fundamental a fin de minimizar la opción de deserción, contar con funcionarios idóneos y con procesos técnicos acordes a las necesidades del entorno es fundamental.

En cuanto al proceso de orientación y asesoría, el 65% de los encuestados considera que es buena, más sin embargo se crea la necesidad de mejora en algunos aspectos, debido a que de esta primera percepción de la entidad depende la experiencia del usuario en todos los procesos subsiguientes. (Ver figura 4).

Así como es importante una buena orientación y asesoría, también es necesario que el personal esté dispuesto a ayudar a los usuarios, altos índices de compromiso y conocimiento de la cultura del servicio promulgada por Colpensiones es fundamental para crear confianza a través de la labor realizada.

Es este aspecto la encuesta arroja un alto índice de satisfacción en este aspecto, los usuarios encuestados consideran que más de un 90% de funcionarios tiene la actitud y disposición para responder a sus solicitudes. (Ver figura 5)



En relación a la labor esperada por la entidad, el 78% por ciento de los encuestados considera que Colpensiones si realiza las labores estipuladas y solamente el 22% tiene un mal concepto de ésta. (Ver figura 6). Estos resultados en cierta medida contradicen a los obtenidos en relación a los tiempos de espera durante los procesos de trámite en el punto de atención, evidenciando en ésta medida la falta de eficacia de la entidad para responder a las solicitudes de los usuarios y los bloqueos constantes en el flujo de atención.

Si bien es cierto, muchas veces no se obtiene la respuesta a la solicitud realizada, es importante que el usuario tenga la claridad del porqué de la demora o no solución de su solicitud; en algunas ocasiones se generan molestias innecesarias simplemente porque no se expresan los motivos o causa de la situación en forma clara y justificada; una buena experiencia en el punto de atención Colpensiones también depende de la certeza percepción que tiene el usuario de la información recibida.

De acuerdo a los datos recolectados, ese no es un problema latente en el Punto de Atención Colpensiones Barranquilla Centro, pues los usuarios encuestados consideran que la información que reciben es clara, más sin embargo esto también está relacionado con la desorientación y poco conocimiento que muchos tiene en relación a este tema. (Ver figura 7).

Dentro de una buena cultura del servicio es importante resaltar los aspectos positivos que resultan de un trato amable y adecuado hacia el cliente, que muchas veces determina la duración de la relación con éste y la calidad de la misma. El 96% de los encuestados considera que recibió un trato amable por parte del personal que lo atendió en el Punto de Atención

Colpensiones Barranquilla Centro, mientras que el 4% considera que no, ante este resultado se evidencia el papel de los funcionarios y su esfuerzo por establecer relaciones estables y duraderas con los usuarios. (Ver figura 8).

Muchas de las solicitudes que se hacen en el punto de atención Colpensiones Barranquilla Centro carecen de atención personalizada, éstas puede ser realizadas autónomamente o en su defecto bajo la supervisión de un agilizador o funcionario conocedor de los procesos. En esta mediada, el 66% de los usuarios encuestados considera que un sistema de autoservicio agilizaría las solicitudes, un 19% considera que no, y el 15% no sabe o no responde a esta pregunta (Ver figura 9).

Desde otro punto, si se analiza el índice de retorno de los usuarios a el punto de atención Colpensiones, de seguro se evidenciará que este depende de su vínculo pensional con la compañía, más in embargo si se reduce únicamente a servicio al cliente y cómo este influye en su relación con la entidad, sorprendentemente se observa que el 98% de los encuestados contestó que si regresarían al Punto de Atención Colpensiones Barranquilla Centro, mientras que el 2% opina que no regresará (Ver figura 10).

Otro aspecto relevante y que según los usuarios encuestados podrían mejorar su relación con la organización, está ligado con la flexibilidad de los horarios; si bien en la actualidad el Punto de atención presta sus servicios en los horarios regulares de este tipo de entidad, un número significativo de usuarios encuestados consideran que no es el adecuado (Ver figura 11). También ante este escenario, un porcentaje representativo de encuestados considera pertinente que la

entidad preste sus servicios en horarios adicionales; el 53% de los encuestados considera que el Punto de Atención Colpensiones Barranquilla Centro debería tener un horario adicional de atención al Público, mientras que el 47% considera que no se debe tener un horario adicional de atención al público (Ver figura 12).

De las respuestas obtenidas a través de la encuesta se puede concluir que la percepción del servicio es buena a nivel global, pues, el 72% califica la calidad del mismo como bueno. Los factores relacionados con el desempeño del personal en la atención al ciudadano, tales como la disposición de prestar ayuda al usuario, la claridad en resolver las solicitudes, calidad y orientación de la asesoría, la amabilidad y consideración en el trato son los más positivos, habiendo sido calificado cada uno de ellos de esa forma por más del 90% de los encuestados; también recibe muy buena calificación el estado y disposición de las instalaciones; constituyendo todos estos las fortalezas del actual modelo; de otro lado el tiempo de espera en las filas calificado como regular por el 45% y como malo por el 25% , el uso de agilizadores automáticos o autoservicios en el Punto de Atención Colpensiones calificado como necesario por un 66%; y los horarios de atención, de los cuales se considera por el 53% que es necesario un horario adicional, mayoritariamente por la población de afiliados, son los factores a mejorar.

## **4.2. ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN EL PUNTO DE ATENCIÓN COLPENSIONES BARRANQUILLA CENTRO**

Luego de la encuesta realizada y de los resultados obtenidos, se realiza un análisis de las debilidades y fortalezas identificadas en la atención al ciudadano en el Punto de atención Colpensiones Barranquilla Centro.

### **4.2.1. Fortalezas**

- Percepción de calidad relativamente buena por parte de los afiliados y pensionados que reciben servicios en el punto de atención Colpensiones Barranquilla Centro.
- Funcionarios capacitados en atención al cliente, con altos índices de compromiso y conocimiento de la cultura del servicio promulgada por Colpensiones.
- Infraestructura, espacios y ambientación con la distribución apropiada para brindar al usuario una experiencia amena durante su instancia en los puntos de atención Colpensiones.
- Asesoría y orientación a ciudadanos en temas pensionales, dependiendo de los requerimientos que estos necesiten solucionar y seguimientos cuando así sea necesario.
- Diversos canales de atención al ciudadano, mediante los cuales éste puede acceder a los servicios ofrecidos por la entidad.

- Ubicación estratégica del punto de atención, permitiéndole al usuario realizar trámites en diferentes entidades que se ubican en las áreas cercanas.
- Horarios de atención relativamente apropiados para suplir las necesidades de los usuarios.

#### **4.2.2. Debilidades**

- Sistema manual de asignación de turnos que ralentiza los procesos y genera demoras en los servicios ofrecidos por el punto de atención.
- Carencia de un sistema de autoservicio para tramites rápidos (certificaciones, historia laboral) en los puntos de atención, estos genera bloqueos innecesarios para algunas cuestiones que podrían ser evacuadas en menor tiempo.
- El BPM (Bizagi) es una herramienta lenta para consulta de información; esta es el programa que se utiliza para generar alguna información, en cierta forma es obsoleto porque genera demora en los procesos.
- El personal de outsourcing es de alta rotación y su proceso de capacitación es insuficiente para llenar las expectativas de los ciudadanos, esto hace difícil el trabajo en equipo y dificulta la apropiación de la cultura del servicio.

# **CAPITULO 5. ESTRATEGIAS Y CONCLUSIONES**

En Colpensiones se está desarrollando la cultura del servicio, más sin embargo este proceso no se puede decir que se encuentra 100% en el ADN de los funcionarios porque existen diferencias en ellos, teniendo al día de hoy 1210 trabajadores oficiales y 1701 trabajadores en misión sin contar el personal del Outsourcing que se encuentra en los PAC, como los facilitadores, quienes son los encargados de orientar a los ciudadanos y los agentes de rotonda cuya función es la radicación de trámites; la labor es ardua y compleja.

Al respecto, Albredht y Zemke (1988) plantean la sinergia entre los factores que forman parte del triángulo del servicio, es primordial para la estrategia que tanto los sistemas como el personal se encuentren en la misma dirección de mejoramiento del servicio con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Los resultados de la encuesta de satisfacción de servicio al cliente en Colpensiones evidencian claramente que se deben implementar estrategias para mejorar el nivel de satisfacción de los ciudadanos, en los diferentes canales institucionales, y sobre todo en el canal presencial, que en este caso, lo constituye el Punto de Atención Barranquilla centro.

Luego del estudio realizado y los resultados obtenidos, se lograron identificar las fortalezas y debilidades de mayor impacto en el punto de atención Colpensiones, en base a éste análisis se realizan las siguientes recomendaciones estratégicas con el fin de optimizar y mejorar la atención al cliente en el punto de atención Colpensiones Barranquilla centro.

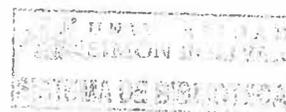
## 5.1. ESTRATEGIAS/RECOMENDACIONES

- Sistema de Digiturnos inteligente, el cual funcione con fundamento en teoría de colas y permitan diferenciar los servicios ofrecidos en el punto de Colpensiones permitiendo de ésta manera singularizar la atención.
- Autoservicio ágil y fácil para el manejo de los ciudadanos que requieran realizar solicitudes de rápido trámite, de ésta manera se pueden evitar inconformismos y demoras innecesarias.
- Certificaciones sean generadas a través de software diferente al BPM (bizagi), para que los procesos sean más rápidos.
- Capacitación constante a funcionarios (trabajadores oficiales, en misión y outsourcing) en servicio al ciudadano, cambios tecnológicos, y de normatividad.
- Música ambiental para mejorar los procesos de espera.
- Se debe contar con la figura de supernumerarios quienes puedan cubrir ausencias temporales y de ésta manera evitar trastornos en los procesos organizacionales de la compañía, evitando así caos y pánico en el servicio.
- Sesiones internas de control de calidad, mediante las cuales los funcionarios retroalimenten las acciones desempeñadas por la compañía, permitiendo de ésta forma identificar las debilidades existentes en cada proceso realizado o servicio ofrecido.

- Funcionario con funciones exclusivas para el programa beps, de ésta manera se singulariza el servicio e incrementa la eficiencia en la atención.
- Política de servicio integral, en la cual se priorice la atención en todos las esferas de la organización, desde el gerente hasta el empleado que atiende al usuario en la última etapa del ciclo del servicio de la entidad.
- Sincronización de la estrategia organizacional en pro del beneficio del cliente, focalizar todas las acciones hacia éste con el fin de brindarle los servicios de la manera más eficaz y eficiente posible.
- Módulo de interacción continua donde el ciudadano califique su experiencia, esto con el fin de que el servicio se encuentre en un proceso de mejora continua y constante.
- Feedback continuo y permanente que permitirá identificar las falencias del servicio en las cuales se incurra más comúnmente y en cierta forma permitirá evitar y prevenir eventos semejantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K. & Zemke, R. (1988). Gerencia del Servicio. Bogotá, Colombia: Legis Editores.
- Ansoff, I. (1976). La Estrategia de la empresa. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Berumen, S. (2006). "Competitividad y Desarrollo Local". España: Esi.
- Couso, R. P. (2005). *Servicio al cliente: La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Ideas propias Editorial SL.
- Documento CONPES 3785. (9 de Diciembre de 2013). Bogotá.
- Grant, R.M. (2006). Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas Y Aplicaciones. Madrid: Civitas, (5ª Ed.).
- Godoy, J. N. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 23-35.
- Gosso, Fernández (2008). Hipersatisfacción del cliente. México: Panorama Editorial.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. Sexta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2014• Hernández, R. Metodología de la Investigación. 6a Edición, Mc Graw Hill, México.
- Ishikawa, K. (1986). ¿Qué es control total de la calidad? Bogotá: Editorial Norma.
- JAMES, P.: (1997). Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio. Prentice Hall. Madrid.
- Juran, J M. (1990). Juran y la planificación de la calidad. Madrid: Editorial Díaz de Santos.



- López Gumucio, R; (2005). La calidad total en la empresa moderna. *Perspectivas*, 8() 67-81.  
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942412006>
- Macías, M. E. (2011). Marco teórico del servicio y de la calidad, de un modelo de gestión de calidad en el servicio al cliente, para las grandes superficies de la ciudad de Ibagué. Investigativo.
- Mendoza, J. M. (2013). La Capacidad dinámica de ripostar en la empresa: Confrontar entornos volátiles. *Cuadernos de Administración* 26(47), 63-85.
- Murray, R. S. y Larry, J. S. (2005). *Estadística*. 4ta edición. Mc Graw-Hill. México, D.F.
- Pérez, V. (2007). *Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio*. Primera edición. Ideas propias Editorial. España. p.p. 6, 8-16
- Solórzano Barrera, G., & Aceves López, J. (2013). importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. *eL buzón de PACIOLI*.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28, 1319-1350.
- Ureña López, Antonio Emilio (1998). *Gestión Estratégica De La Calidad* (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, España.
- Vallejo López, G., & Sánchez Paredes, F. (2011). *Un paso Adelante*. Bogotá: Norma S.A.
- Volberda, H. (2004). Crisis In Strategy: Fragmentation, Integration Or Synthesis. *European Management Review*, 1, P. 35-42.
- Yacuzzi, Enrique (2003): ¿Tiene relevancia la gestión de calidad total? Reflexiones a la luz de

las ideas de sus fundadores, Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA: Área:  
negocios, No. 240

# ANEXO 1

## Cuestionario Sobre La Calidad Del Servicio En Punto De Atención Colpensiones (PAC) Barranquilla Centro

### Presentación:

Este instrumento de investigación se ha diseñado para obtener información de la percepción de los ciudadanos de la calidad en el servicio recibido en el punto de atención Colpensiones Barranquilla centro.

Lea atentamente las siguientes preguntas y responda por favor a cada una de ellas señalando con una X la respuesta elegida. Las preguntas tienen las siguientes opciones de respuestas :

- Buena, Regular, Mala
- Si, No, Ns/Nr (no sabe - no responde)

Los datos serán tratados confidencialmente y de manera general. En caso de tener alguna duda póngase en contacto con su encuestador.

Evalúe en escala de buena, regular o mala las siguientes preguntas

		Buena	Regular	Mala
1	¿Cómo evalúa la calidad del servicio que le presta Colpensiones?			
2	¿Cómo califica la adecuación y espacio de las Instalaciones del Punto de Atención Colpensiones Barranquilla Centro?			
3	¿Cuál es el nivel de satisfacción por los tiempos de espera en filas?			
4	¿Cómo evalúa la calidad del servicio que le presta el personal del Punto de Atención Colpensiones Barranquilla Centro en el proceso de orientación y asesoría?			
Responda Si				
5	¿Cree usted que el personal del Punto de atención Colpensiones Barranquilla Centro se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios?	Si	No	Ns/Nr
6	¿El punto de atención Colpensiones Barranquilla Centro realiza la labor esperada?			
7	¿Considera usted que el asesor que lo atendió tenía claridad para tramitar su solicitud o consulta?			
8	¿El trato del personal con los usuarios es considerado y amable?			

9	¿Piensa usted que un sistema de autoservicio agilizaría su solicitud en el Punto de Atención Colpensiones Barranquilla Centro ?			
10	¿Regresaría usted al Punto de Atención Colpensiones Barranquilla Centro?			
11	¿El horario de atención al público en el Punto de Atención Colpensiones le parece el adecuado?			
12	¿Cree usted que el Punto de Atención Barranquilla Centro debe tener horario adicional de atención?			

## ANEXO 2

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA

#### Muestra

En total entrevistamos:



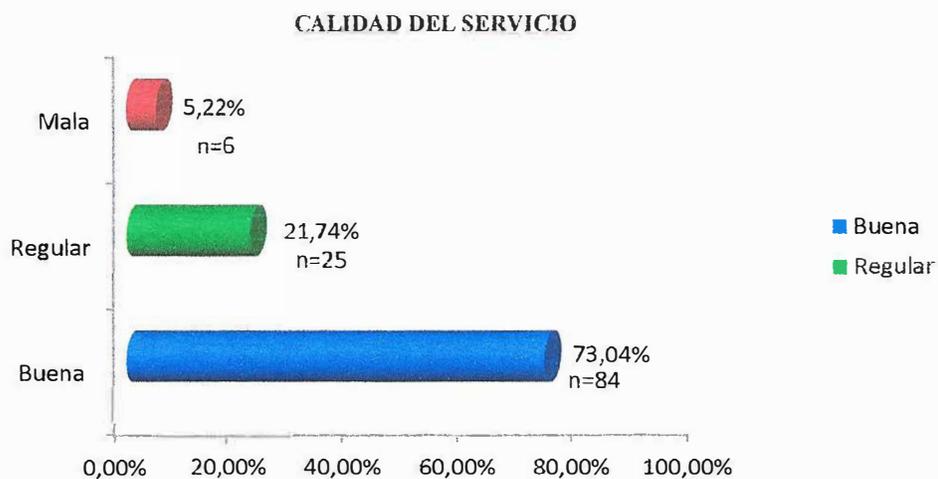
75 Pensionados

40 Afiliados

La muestra fue diseñada con un nivel de confianza del 90%

PI. ¿Cómo evalúa la calidad del servicio que le presta COLPENSIONES?

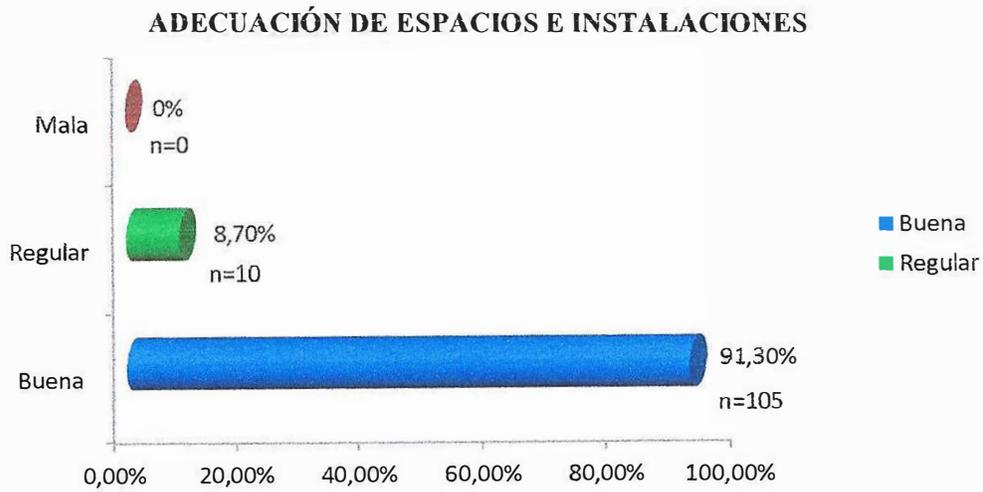
Figura 2



Fuente: Elaboración propia basada en resultados obtenidos (2017).

P2. ¿Cómo califica la adecuación y espacio de las Instalaciones del Punto de Atención Colpensiones Barranquilla Centro?

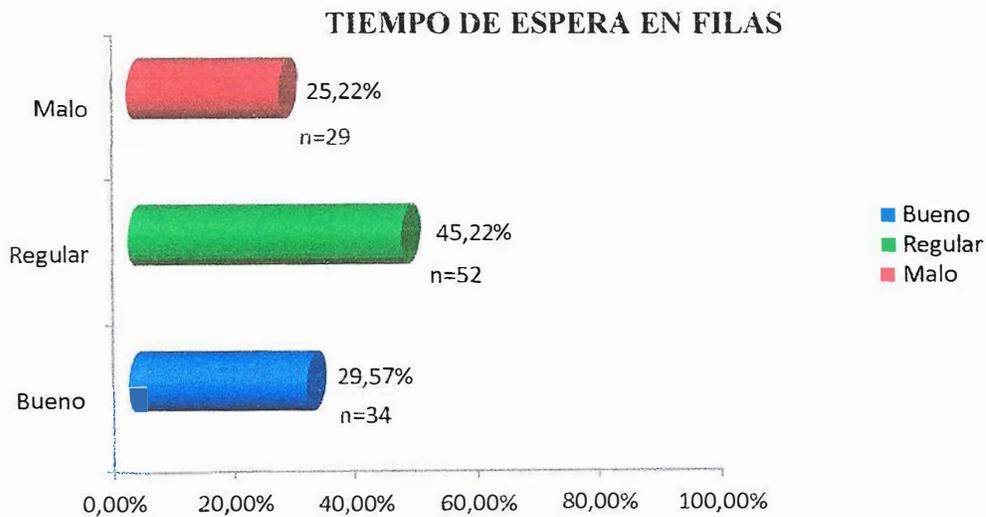
Figura 3



Fuente: Elaboración propia basada en resultados obtenidos (2017).

P3. ¿Cuál es el nivel de satisfacción por los tiempos de espera en filas?

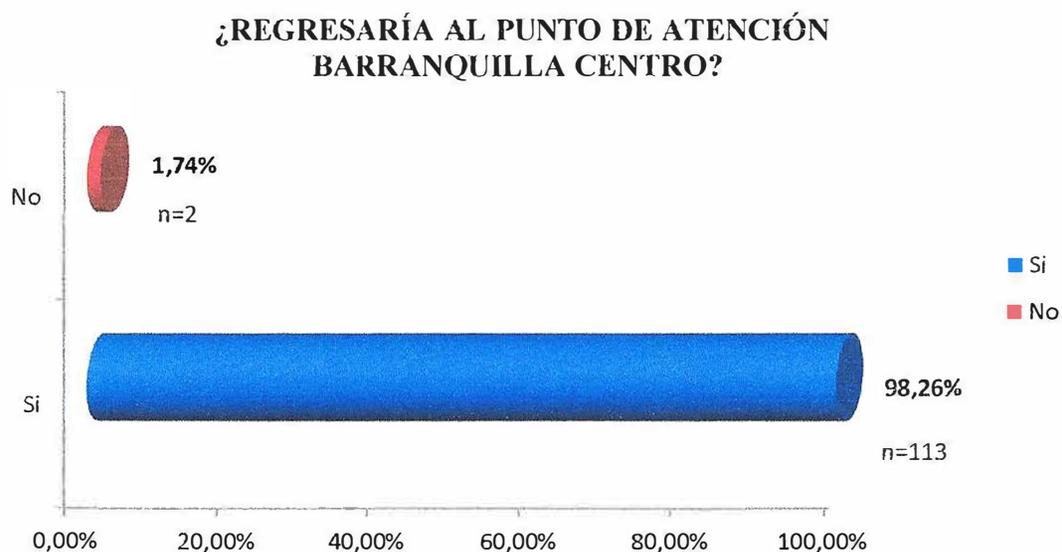
Figura 4



Fuente: Elaboración propia basada en resultados obtenidos (2017).

P10. ¿Regresaría usted al Punto de Atención Colpensiones Barranquilla Centro?

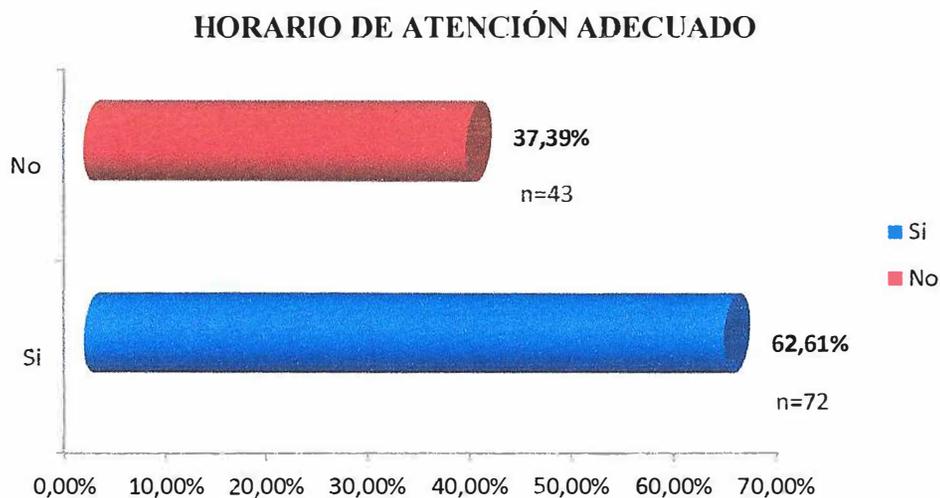
Figura 11



Fuente: Elaboración propia basada en resultados obtenidos (2017).

P11. ¿El horario de atención al público en el Punto de Atención Colpensiones le parece el adecuado?

Figura 12



Fuente: Elaboración propia basada en resultados obtenidos (2017).