

**REDISEÑO DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA CAJA DE
COMPENSACIÓN FAMILIAR COMFENALCO SANTANDER**

JAKELINE HERRERA ORTIZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2013**

**REDISEÑO DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA CAJA DE
COMPENSACIÓN FAMILIAR COMFENALCO SANTANDER**

JAKELINE HERRERA ORTIZ

**Trabajo de Grado para optar al título de
Especialista en Gerencia Integral de la Calidad**

Director

ING. JHON FREDDY VARGAS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2013

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud inicialmente es a Dios por la salud, fortaleza y el enriquecimiento personal y laboral que me regalo.

Gracias a Comfenalco Santander por la oportunidad de desarrollar este proyecto en su empresa, en especial a la coordinadora de atención al cliente por su apoyo y conocimiento que permitió el rediseño del proceso de servicio al cliente de la organización.

Seguido y no menos importante gracias a mi motor: mi familia, mi esposo y mis hijos por el tiempo que los deje solos y porque estuvieron atentos brindando su apoyo incondicional.

Finalmente manifiesto mi agradecimiento a mi director, por compartir conmigo sus conocimientos y ser guía para el desarrollo de este proyecto.

Cada una de estas personas contribuyó con sus conocimientos, fortalezas, consejos, presencia y correcciones, es por ello que no sólo les quiero decir gracias, sino que este proyecto lo construimos juntos y el logro es nuestro.

Gracias.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2. JUSTIFICACIÓN	19
3. OBJETIVO	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4. MARCO DE REFERENCIA	22
4.1 MARCO TEÓRICO	22
4.2 MARCO DE ANTECEDENTES	24
4.3 MARCO CONCEPTUAL	26
4.3.1 Calidad	26
4.3.2 Requisito	26
4.3.3 Satisfacción del cliente	26
4.3.4 Sistema de gestión de la calidad	26
4.3.5 Proceso	26
4.3.6 Parte interesada	26
4.3.7 Capacidad	26
4.3.8 Competencia	27
4.3.9 Mejora continua	27
4.3.10 Eficacia	27
4.3.11 Queja	27
4.3.12 Reclamante	27
4.3.13 Código de conducta para la satisfacción del cliente	27
4.3.14 Conflicto	27
4.3.15 Responsable de la resolución de conflictos	27

4.3.16 Proveedor	28
4.3.17 Organización	28
4.3.18 Superintendencia del subsidio familiar	28
5. METODOLOGIA	29
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	29
5.2 FACES DE LA INVESTIGACIÓN	29
5.3 CRONOGRAMA DE TRABAJO	32
6. DESARROLLO DEL CONTENIDO DEL PROYECTO DE GRADO	34
6.1 SITUACIÓN ACTUAL DE COMFENALCO SANTANDER	34
6.2 MISIÓN	35
6.3 VISION	35
6.4 POLITICA DE CALIDAD	35
6.5 SERVICIOS OFRECIDOS A LOS AFILIADOS	36
6.6 COBETURA DE COMFENALCO SANTANDER EN LA PROVINCIA	36
6.7 VALORES CORPORATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	37
6.8 ANÁLISIS DE COMPETENCIA	38
6.9 OBJETIVO 1: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ACTIVIDADES DE SERVICIO AL CLIENTE DESARROLLADAS POR LA ORGANIZACIÓN	42
6.9.1 Cruce de aspectos por mejorar Vs. Etapas del proyecto	48
6.10 OBJETIVO 2: CARACTERIZAR EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE, ASEGURANDO LA ALINEACIÓN CON EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD IMPLEMENTADO	51
6.10.1 caracterizaciones del proceso servicio al cliente	51
6.10.2 Matriz de riesgo del proceso servicio al cliente	56
6.3.10 Responsabilidades y habilidades de cargos de los participantes en el desarrollo del proceso	85

6.4 OBJETIVO 3: ESTABLECER Y DOCUMENTAR MECANISMOS DE OPERACIÓN DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA ORGANIZACIÓN	97
6.4.1 Protocolo atención individual – telemantenimiento	97
6.4.2 Protocolo atención empresarial	100
6.4.3 Protocolo recepción y trámite de solicitudes	103
6.4.4 Estructura básica para el planteamiento	104
6.4.4.1 Programas de bienestar	104
6.5 OBJETIVO 4: DEFINIR MECANISMOS DE SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA ORGANIZACIÓN	107
6.5.1 Listado maestro de indicadores del proceso de servicio al cliente	107
6.5.2 Evaluación al desarrollo del programa de bienestar	108
6.5.3 Evaluación de la gestión del asesor de servicios en las empresas afiliadas	110
6.6 OBJETIVO 5: PRESENTAR PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DE ACUERDO AL NUEVO PLANTEAMIENTO	111
6.6.1 Modelo de informe para la revisión por la dirección	111
6.6.2 Cruce aspectos por mejorar con respecto a las actividades propuestas	113
7. CONCLUSIONES	115
8. RECOMENDACIONES	117
BIBLIOGRAFIA	118
ANEXOS	119

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Servicios misionales de la organización	36
Figura 2. Cobertura de Comfenalco Santander en la provincia	36
Figura 3. Valores corporativos	37
Figura 4. DOFA del proceso servicio al cliente	56

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafica 1. Comparativo con la competencia en número de empresas afiliadas año 2012	39
Grafica 2. Comparativo con la competencia en número de trabajadores afiliados año 2012	40
Grafica 3. Comparativo en ingresos por aportes	41
Gráfico 4. Diagnostico grafico del proceso de servicio al cliente	48

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Faces de la investigación	30
Tabla 2. Cronograma de trabajo	32
Tabla 3. Comparativo en ventas con la competencia directa año 2012	38
Tabla 4. Comparativo activos con la competencia directa año 2012	38
Tabla 5. Crecimiento de empresas afiliadas a Comfenalco Santander 2010-2011-2012	39
Tabla 6. Niveles de evaluación del proceso de servicio al cliente	42
Tabla 7. Evaluación del proceso servicio al cliente	43
Tabla 8. Calificación consolidada del proceso servicio al cliente	48
Tabla 9. Cruce aspectos por mejorar con respecto a las actividades propuestas	49
Tabla 10. Caracterización proceso de servicio al cliente	51
Tabla 12. Criterios para la valoración de la probabilidad de ocurrencia	83
Tabla 13. Criterios para la valoración del impacto del riesgo	83
Tabla 14. Criterios para la valoración del impacto del riesgo	84
Tabla 15. Criterios para la valoración del impacto del riesgo	84
Tabla 16. Calificación de los riesgos del proceso	84
Tabla 17. Cruce variables de los perfiles de cargos que participan en el proceso	86
Tabla 18. Responsabilidades y habilidades del Jefe Mercadeo Corporativo	90
Tabla 19. Responsabilidades y habilidades del coordinador mercadeo empresarial	91
Tabla 20. Responsabilidades y habilidades del coordinador atención al cliente	92
Tabla 21. Responsabilidades y habilidades del coordinador general provincia	93
Tabla 22. Responsabilidades y habilidades del asesor de servicios	95
Tabla 23. Responsabilidades y habilidades del auxiliar de oficina I (Oficina atención al cliente)	96
Tabla 24. Protocolo atención individual – telemantenimiento	97

Tabla 25. Protocolo atención empresarial	100
Tabla 26. Protocolo recepción y trámite de solicitudes	103
Tabla 27. Estructura programa de bienestar	106
Tabla 28. Listado maestro de Indicadores del proceso de servicio al cliente	107
Tabla 29. Evaluación programa de bienestar	108
Tabla 30. Evaluación de la gestión del asesor de servicios	110
Tabla 31. Modelo de informe del proceso para Revisión por la Dirección	111
Tabla 32. Cruce aspectos por mejorar con respecto a las actividades propuestas	113

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. CARTAS	120
ANEXO B. CONCEPTO DE HABILIDADES CORPORATIVAS Y ESPECIFICAS DE LOS CARGOS QUE PARTICIPAN EN EL DESARROLLO DEL PROCESO	124
ANEXO C. MAPA DE PROCESOS COMFENALCO SANTANDE	127
ANEXO D. CARACTERIZACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE SERVICIO	128
ANEXO E. CARACTERIZACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE MANTENIMIENTO EMPRESARIAL	129
ANEXO F. ORGANIGRAMA COMFENALCO SANTANDER	130

RESUMEN

TITULO: Rediseño del proceso de servicio al cliente de la Caja de Compensación Familiar Comfenalco Santander*.

AUTOR: Jakeline Herrera Ortiz**

PALABRAS CLAVES: N.A

CONTENIDO: 200 MIN – 300 MAX

El mejor servicio al cliente es el que nace del corazón de quienes trabajan en las empresas, es aquel que tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de las personas brindando experiencias de genuina felicidad. Para lograr esto Comfenalco Santander plantea un enfoque al cliente desde el sentido de prestar servicios de calidad desarrollados eficazmente, implementando la NTC ISO 9001:2008. El desarrollo del sistema se ejecuta a través de sub procesos, como es el caso del sub proceso de atención al cliente y mantenimiento empresarial, desarrollando actividades de servicio al cliente dispersas que requieren ser documentadas y estandarizadas para establecer autoridades y responsabilidades, ejercer un mayor seguimiento y control, y brindar una mejor atención y comunicación con las partes interesadas. El rediseño del proceso está compuesto del diagnóstico de las actividades de servicio al cliente desarrolladas por la organización, caracterización del proceso, evaluación del riesgo, mecanismos de operación, seguimiento y evaluación, y una propuesta de mejoramiento de acuerdo al nuevo planteamiento.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización Gerencia Integral de la Calidad. Director Jhon Freddy Vargas

ABSTRACT

TITLE: Process Redesign Customer Service the Family Compensation Fund Comfenalco Santander*.

AUTHOR: Jakeline Herrera Ortiz**

KEYWORDS: N.A

KEYWORDS: 200 MIN – 300 MAX

The best service customer is that comes from the heart of those who work in the companies, is one that aims to improve the quality of people's lives by providing experiences of genuine happiness. To accomplish this, Comfenalco Santander raises an approach customer from the sense of providing quality services effectively, developed implementing the NTC-ISO 9001:2008. The development of the system runs through sub processes, as it is the case of the sub process of maintenance and customer care, developing activities of service customer scattered requiring to be documented and standardized to establish authorities and responsibilities, apply a greater monitoring and control, and provide better care and communication with stakeholders. The redesign process is composed of the diagnostic of the service activities developed by the organization, characterization of the process, risk assessment, operation, monitoring and evaluation mechanisms, and a proposal for improvement according to the new approach.

* Monograph.

** Faculty of physical and chemical engineering's. School of Industrial and Business Studies. Quality Integral Management Specialization. Director Jhon Freddy Vargas

INTRODUCCIÓN

Las condiciones actuales del mercado obligan a las empresas a centrar esfuerzos en fortalecerse internamente para poder responder a un mercado más exigente, con clientes que ya no creen en promesas sino en los momentos de verdad a la hora de usar el producto o tomar un servicio. Las Cajas de Compensación Familiar no son ajenas a este entorno comercial, en el que se deben tener ventajas competitivas que le permitan soportar los constantes cambios en el mercado, la diversificación y crecimiento de la competencia, junto con la deserción de clientes como cualquier empresa.

Comfenalco Santander acepta el reto y se convierte en la primera Caja de Compensación Familiar del oriente Colombiano en certificarse con la norma ISO 9001:2008 en todos sus procesos. Dichos procesos se subdividen en subprocesos, este es el caso del proceso de servicio al cliente que está dividido en el subproceso de atención del cliente y subproceso de mantenimiento empresarial, esto ha ocasionado que se delimite su participación en el mapa estratégico de la organización, desvirtúe la autoridad y responsabilidad del mismo y que se practiquen diferentes criterios de atención al cliente en Bucaramanga y en la provincia¹.

Este proyecto propone el rediseño del proceso de servicio al cliente, que si se implementa va a permitir a la organización estandarizar la atención al cliente, tener más insumos para la revisión por la dirección, ya que su planteamiento esta dado en base a los objetivos estratégicos permitiendo involucrar a las partes interesadas, contribuyendo al mejoramiento continuo en la prestación del servicio, aumentar el nivel de confianza de los clientes empresariales e individuales y así ser más competitivos.

¹ Provincia: Cabeceras municipales y aldeaños en donde la organización tiene empresas y trabajadores afiliados, que son atendidos a través de las unidades integrales de servicios sociales.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este proyecto de grado nace con la necesidad que tiene Comfenalco Santander como Caja de Compensación Familiar con respecto al servicio al cliente dado que se han encontrado los siguientes aspectos:

El sistema de gestión de la calidad de la organización implementado subdivide los procesos en subprocesos, este es el caso del proceso de servicio al cliente que está dividido en el subproceso de atención del cliente y subproceso de mantenimiento empresarial. Este planteamiento delimita la participación de cada uno por separado en el mapa de procesos de la organización, permitiendo crear diferentes criterios de atención al cliente en Bucaramanga y en la provincia.

De la misma manera se desarrollan actividades para tener mayor interacción con el cliente como lo son la promoción y divulgación en medios masivos de comunicación y publicidad propios y de terceros, asesores de servicios, oficina de servicio al cliente con diferentes puntos de atención, sedes en la provincia, infoturno y call center; por esta razón se desarrollan actividades de servicio al cliente dispersas que requieren ser documentadas para ejercer un mayor seguimiento y control.

Así mismo se han tomado medidas para mejorar la atención al cliente en cumplimiento de la normatividad pero no se han documentado en el proceso, limitando su alcance, seguimiento y control por parte del líder del proceso y por el ente de control interno de la organización (auditoría interna). Actualmente cada subproceso tiene un responsable, sin embargo la ejecución del mantenimiento empresarial requiere definir responsabilidad y autoridad en Bucaramanga y la provincia.

El rediseño del proceso va a permitir a la organización tener más entradas al proceso de revisión por la dirección ya que el rediseño integra todas las actividades que se desarrollan para tener un mayor acercamiento e interacción con el cliente individual y empresarial, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos, aportando información real y oportuna que permita la toma de decisiones.

2. JUSTIFICACIÓN

Comfenalco Santander cuenta con un plan estratégico al 2015, estructurado bajo tres vectores: fortalecimiento interno orientado al cliente, balance social corporativo, diferenciación en productos y servicios, estos son medidos a través de objetivos de productividad, capital humano, optimización de los procesos, fortalecimiento del portafolio de servicios, generación de nuevas fuentes de ingresos y mejoramiento de la calidad de vida de la población objetivo. El rediseño del proceso es importante para la organización porque su planteamiento esta dado en base a estos objetivos estratégicos permitiendo involucrar a las partes interesadas de tal manera que se pueda desarrollar como un administrador de canales de servicio al cliente y así tener una mayor participación en el cumplimiento de estos objetivos.

Actualmente el subproceso de atención al cliente está orientado a la atención del cliente individual (persona natural), limitándose a la recepción y direccionamiento de quejas, felicitaciones, sugerencias y derechos de petición de los clientes, excluyendo dentro de su alcance y planteamiento otras acciones que por cumplimiento legal se están desarrollando y que impactan directamente al cliente. Por otro lado el subproceso de mantenimiento empresarial está orientado a la atención del cliente empresarial, creando relaciones continuas y estables a largo plazo para el logro de los objetivos organizacionales. Los dos tienen cobertura en la provincia y Bucaramanga pero se direccionan desde la sede principal que se encuentra en esta última.

El rediseño del proceso beneficia a la organización en el manejo eficiente de recursos ya que su caracterización tiene asociado procedimientos en los cuales se identifican responsabilidades claras de ejecución, también aporta a la fluidez de la interacción con los otros procesos de cara al cliente, contribuyendo al

mejoramiento continuo en la prestación del servicio, aumentar el nivel de confianza de los clientes empresariales e individuales y así ser más competitivos.

Este proyecto contribuye a la formación del especialista en gerencia integral de la calidad ya que se ponen en práctica conocimientos adquiridos en los módulos de la especialización permitiendo desarrollar competencias críticas de auditor, habilidades gerenciales en el análisis y evaluación integral del proceso, permitiendo así emitir juicios valiosos para la organización desde el punto de vista de costo beneficio, cumplimiento de normatividad, contribución a los objetivos estratégicos, impacto en las partes interesadas y manejo eficiente de recursos.

3. OBJETIVO

3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar propuesta del rediseño del proceso de servicio al cliente de la Caja de Compensación Comfenalco Santander.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un diagnóstico de la situación actual de las actividades de servicio al cliente desarrolladas por la organización.

Caracterizar el proceso de servicio al cliente, asegurando la alineación con el direccionamiento estratégico de la organización y el Sistema de Gestión de la Calidad implementado.

Establecer y documentar mecanismos de operación del proceso de servicio al cliente en la Organización.

Definir mecanismos de seguimiento, medición y evaluación al proceso de servicio al cliente asegurando la coherencia con los mecanismos de evaluación definidos en la organización.

Presentar propuesta de mejoramiento del proceso de servicio al cliente de acuerdo al nuevo planteamiento.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

El mejor servicio al cliente es el que nace del corazón de quienes trabajan en las empresas. Es aquel que tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de las personas brindando experiencias de genuina felicidad. Lograr esto requiere del compromiso de todos los integrantes de una organización y la orientación de los esfuerzos de la empresa en esa dirección.

La NTC ISO 9001:2008 plantea un enfoque al cliente desde el sentido de brindar productos y servicios de calidad desarrollados eficazmente, cumpliendo los requisitos legales, de la norma y los acuerdos pactados con el cliente. La norma ISO 9000: 2005 plantea los principios del sistema de gestión de la calidad, el primero de ellos es el enfoque al cliente, el cual cita que las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras del mismo, satisfacer los requerimientos del cliente y esforzarse en exceder sus expectativas. El cuarto principio de la el enfoque basado por procesos, cuya aplicación va a permitir asegurar que los objetivos de la organización están relacionados con las necesidades y expectativas de los clientes.

Las promesas hechas por una organización con respecto a su comportamiento, que pretende aumentar la satisfacción del cliente recibe el nombre de código de conducta, término utilizado por la NTC ISO 10001:2007 para llamar al compromiso que adquiere una empresa con su cliente.

Gracias a los estudios realizados en el 2004 con la NTC ISO 10002 del mismo año, se estableció la metodología para el diseño e implementación de un proceso de tratamiento de las quejas de manera eficaz y eficientemente que aplica a

cualquier tipo empresa. Sin embargo no todas las quejas llegan a feliz término, ya sea por cumplimiento legal, por políticas internas de la organización o simplemente porque requiere de recursos que no han sido asignados, es por esto que en resolución de conflictos para las quejas que no se ha resuelto deben ser tratados bajo los criterios de la norma ISO 10003: 2007.

En virtud de lo mencionado, ha venido trabajándose en la mejora de los procesos de la organización, los enfoques que han dado las normas mencionadas en el sistema de gestión de calidad de Comfenalco Santander, se evidenciaría una diferencia entre lo que se establece y el cómo se está implementando en la organización debido a que el desarrollo del sistema se ejecuta a través de subprocesos, como es el caso del subproceso de atención al cliente y mantenimiento empresarial. Aunque se han hecho esfuerzos para tener un conocimiento mayor del cliente, falta comprender e identificar las partes interesadas de la organización, implementar estudios precisos para comprender sus necesidades y expectativas, establecer códigos de conducta que permitan estandarizar la atención al cliente ya sea empresarial e individual.

Así mismo existen actividades de servicio al cliente dispersas que requieren ser documentadas y estandarizadas para establecer autoridades y responsabilidades, ejercer un mayor seguimiento y control, y brindar una mejor atención y comunicación con las partes interesadas, ya que la comunicación desempeña un papel vital en la búsqueda de la satisfacción del cliente. No solo en el sentido de identificar y entender los requisitos del mismo, sino también en definir e informar las promesas hechas por la organización al cliente, esto contribuye para mantenerlo cautivo generando más ingresos para la organización.

4.2 MARCO DE ANTECEDENTES

La investigación del servicio al cliente de la última década ha permitido que en la Constitución Política de Colombia de 1991, artículo 23² se establezca el derecho a toda persona a presentar peticiones respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener pronta resolución.

Esto dio impulso a la creación de leyes en las que se dan directrices específicas en el tema, la ley 789 del 2002 establece la creación del código de buen gobierno, es así como la Caja de Compensación Familiar Comfenalco Santander lo creo y a su vez fijo en su artículo 76, la creación de una oficina de atención al cliente; la cual desarrolla un sistema descentralizado de las peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y felicitaciones de los clientes afiliados y no afiliados de la organización a través de la red de buzones de sugerencias, radicadoras en diferentes puntos de atención (sedes), software instalados, call center e intranet.

La Superintendencia de Subsidio Familiar como ente regulador de las cajas de compensación familiar crea la resolución 0583 del 2009³, por medio de la cual se crea el comité de atención e interacción al ciudadano, dicho comité está integrado por un representante de la oficina de atención al cliente de cada caja de compensación familiar, en el cual se estudian nuevas disposiciones normativas, cambios del entorno y se establecen acciones a seguir.

Pero fue con la implementación del sistema de gestión de calidad en Comfenalco Santander en el año 2007 que impulso y formalizó el servicio al cliente, como un proceso que acercaba al cliente empresarial e individual, buscando desarrollar y sostener intercambio de valor con los diferentes grupos de interés de la Caja de

² www.constitucioncolombia.com/titulo-2

³ www.ssf.gov.co

Compensación, creando relaciones continuas y estables a largo plazo para el logro de los objetivos organizacionales.

En el año 2010 con la circular externa 016⁴ se dan disposiciones para establecer un procedimiento que permita remitir y recibir las respuestas a las peticiones, quejas y reclamos interpuestos por los ciudadanos frente a la Superintendencia del Subsidio Familiar.

Con la circular 012 del 2011⁵, se establecieron los grupos focales de interés y carta de deberes y derechos; carta que se creó bajo los criterios dados por la circular, se formalizó y divulgó a los afiliados a Comfenalco Santander. En busca de la disminución de tiempos de respuesta y agilidad en los trámites en este mismo año se formaliza la circular 021⁶, que hace referencia a los tiempos para remitir información relacionada con las peticiones, quejas y reclamos.

El modelo del sistema de gestión de la calidad se implementó basado en procesos, sin embargo por la estructura de la organización se crearon subprocesos llevando a la subdivisión del sistema, creando duplicidad de esfuerzos, distorsión de la autoridad y responsabilidad de los procesos, y gran cantidad de indicadores que algunos casos específicos no aportaban valor a los objetivos estratégicos. De la misma manera la equidad, el compromiso social, la unidad, y actitud de servicio se formalizaron como los valores corporativos de la organización, a pesar de los esfuerzos de la empresa en comunicar estos valores a sus funcionarios no han sido interiorizados del todo.

⁴ www.ssf.gov.co/wps/docs/Normatividad/PDFcirculares/Circulares2010/CircularNo0016de2010.pdf

⁵ *Ibíd.*, 2011

⁶ *Ibíd.*

4.3 MARCO CONCEPTUAL

En el presente proyecto se dará un marco conceptual para definir los conceptos claves que deben estar claros para la comprensión del tema, estos conceptos fueron tomados de la NTC ISO 9000:2005, 10001:2007, 10002:2004, 10003:2007.

4.3.1 Calidad. “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.”⁷

4.3.2 Requisito. “Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”⁸.

4.3.3 Satisfacción del cliente. “Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos”⁹.

4.3.4 Sistema de gestión de la calidad. “Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”.¹⁰

4.3.5 Proceso. “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman los elementos de entrada en resultados”¹¹.

4.3.6 Parte interesada. “Persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización”¹².

4.3.7 Capacidad. “Aptitud de una organización sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto”¹³.

⁷ Normas Técnicas Colombiana, NTC-ISO 9000, 2005. Op. Cit., p. 9

⁸ Ibíd., p. 9

⁹ Ibíd., p. 10

¹⁰ Ibíd., p. 11

¹¹ Ibíd., p. 14

¹² Ibíd., p. 13

4.3.8 Competencia. “Aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades”¹⁴.

4.3.9 Mejora continua. “Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos”¹⁵.

4.3.10 Eficacia. “Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”¹⁶.

4.3.11 Queja. “Expresión de insatisfacción hecha a una organización con respecto a sus productos, o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita”¹⁷.

4.3.12 Reclamante. “Persona u organización o su representante, que expresa una queja”¹⁸.

4.3.13 Código de conducta para la satisfacción del cliente. “Promesas hechas a los clientes por una organización con respecto a su comportamiento, que pretenden aumentar la satisfacción del cliente y las disposiciones relacionadas”¹⁹.

4.3.14 Conflicto. “Desacuerdo proveniente de una queja presentado a un proveedor”²⁰.

4.3.15 Responsable de la resolución de conflictos. “Persona designada por un proveedor para ayudar a las partes en la resolución de un conflicto”²¹.

¹³ *Ibíd.*, p. 10

¹⁴ *Ibíd.*, p.10

¹⁵ *Ibíd.*, p. 12

¹⁶ *Ibíd.*, p. 12

¹⁷ Normas Técnicas Colombiana, NTC-ISO 10001, 2008. Op. Cit., p. 2

¹⁸ *Ibíd.*, p. 2

¹⁹ *Ibíd.*, p. 2

²⁰ Normas Técnicas Colombiana, NTC-ISO 10003, 2008. Op. Cit., p. 3

4.3.16 Proveedor. “Persona u organización que proporciona y aplica un proceso de resolución de conflictos, externo a la organización”²².

4.3.17 Organización. “Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones”²³.

4.3.18 Superintendencia del subsidio familiar. “La Superintendencia del Subsidio Familiar es una Entidad estatal del orden nacional cuya razón de ser, es garantizar mediante sus funciones de inspección, vigilancia y control, el eficaz funcionamiento de las Cajas de Compensación Familiar.”²⁴

²¹ *Ibíd.*, p. 3

²² *Ibíd.*, p. 3

²³ Normas Técnicas Colombiana, NTC-ISO 10003, 2008. Op. Cit., p. 3

²⁴ www.ssf.gov.co

5. METODOLOGIA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la ciencia existen diferentes tipos de investigación tales como la histórica, documental, correlacional, explicativa o causal, estudio de caso, experimental y descriptiva. Este último tipo de investigación reseña las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio, por esto fue escogida para desarrollar este proyecto de grado.

Una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes o clases de ese objeto.

Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, entrevista, observación y la revisión documental.

5.2 FACES DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 1. Faces de la investigación

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	RESULTADOS
<p>Desarrollar propuesta del rediseño del proceso de servicio al cliente de la Caja de Compensación Comfenalco Santander.</p>	<p>Realizar un diagnóstico de la situación actual de las actividades de servicio al cliente desarrolladas por la organización</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda de información relacionada con herramientas de evaluación. 2. Establecer metodología de diagnóstico con base en las lecturas previas. 3. Identificar criterios y rangos para la evaluación de las actividades. 4. Analizar la contribución de las actividades desarrolladas en el mapa estratégico. 5. Aplicar metodología. 6. Graficar resultados. 7. Identificar brechas. 	<p>Diagnóstico de la situación actual de las actividades de servicio al cliente desarrolladas por la organización.</p>
	<p>Caracterizar el proceso de servicio al cliente, asegurando la alineación con el direccionamiento estratégico de la organización y el Sistema de Gestión de la Calidad implementado</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer caracterización del proceso unificando los dos subprocesos actuales. 2. Evaluar los riesgos actuales de los dos subprocesos, unificarlos e identificar otros en base al nuevo planteamiento (siguiendo la estructura de matriz de riesgos establecida por la organización) 3. Evaluar, ajustar, definir o modificar las 	<p>Caracterización del proceso de servicio al cliente.</p>

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	RESULTADOS
		responsabilidades y competencias de los cargos involucrados en el desarrollo del proceso (siguiendo la estructura de descripción de cargos establecida por la organización).	
	Establecer y documentar mecanismos de operación del proceso de servicio al cliente en la Organización	Identificar y documentar: Protocolos de atención al cliente individual y empresarial, recepción y trámite de solicitudes, estructura básica para el planteamiento de un programa de bienestar.	Protocolos de atención al cliente individual y empresarial, estructura programa de bienestar.
	Definir mecanismos de seguimiento, medición y evaluación al proceso asegurando la coherencia con los mecanismos de evaluación definidos por la organización.	Identificar y definir instrumentos de seguimiento y control del proceso: listado maestro de indicadores, estandarización de informes o reportes, modelo de evaluación de la gestión de atención al cliente empresarial, evaluación de satisfacción por el acompañamiento en el programa de bienestar.	Modelo de evaluación de la gestión al cliente empresarial, indicadores del proceso, evaluación programa bienestar.
	Presentar propuesta de mejoramiento del proceso de servicio al cliente de acuerdo al nuevo planteamiento.	Establecer un modelo de informe para la revisión por la dirección, cruce aspectos por mejorar con respecto a las actividades propuesta.	Modelo de informe para la revisión por la dirección, aspectos por mejorar del proceso.

Fuente: Autora

5.3 CRONOGRAMA DE TRABAJO

Tabla 2. Cronograma de trabajo

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	2013				
			MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
Desarrollar propuesta del rediseño del proceso de servicio al cliente de la Caja de Compensación Comfenalco Santander.	Realizar un diagnóstico de la situación actual de las actividades de servicio al cliente desarrolladas por la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de información relacionada con herramientas de evaluación. • Establecer metodología de diagnóstico con base en las lecturas previas. • Identificar criterios y rangos para la evaluación de las actividades. • Analizar la contribución de las actividades desarrolladas en el mapa estratégico. • Aplicar metodología • Graficar resultados • Identificar brechas 	X	X			
	Caracterizar el proceso de servicio al cliente, asegurando la alineación con el direccionamiento estratégico de la organización y el Sistema de Gestión de la Calidad implementado	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer caracterización del proceso unificando los dos subprocesos actuales. • Evaluar los riesgos actuales de los dos 			X	X	

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	2013				
			MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
		<p>subprocesos, unificarlos e identifican otros en base al nuevo planteamiento (siguiendo la estructura de matriz de riesgos establecida por la organización)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar, ajustar, definir o modificar las responsabilidades y habilidades de los cargos involucrados en el desarrollo del proceso (siguiendo la estructura de descripción de cargos establecida por la organización). 					
	Establecer y documentar mecanismos de operación del proceso de servicio al cliente en la Organización	Identificar y documentar: Protocolos de atención al cliente individual y empresarial, recepción y trámite de solicitudes, estructura básica para el planteamiento de un programa de bienestar.			X	X	
	Definir mecanismos de seguimiento, medición y evaluación al proceso asegurando la coherencia con los mecanismos de evaluación definidos por la organización.	Identificar y definir instrumentos de seguimiento y control del proceso: listado maestro de indicadores, estandarización de informes o reportes, modelo de evaluación de la gestión de atención al cliente empresarial, evaluación de satisfacción por el acompañamiento en el programa de bienestar.				X	X
	Presentar propuesta de mejoramiento del proceso de servicio al cliente de acuerdo al nuevo planteamiento.	Establecer un modelo de informe para la revisión por la dirección, cruce aspectos por mejorar con respecto a las actividades propuesta, partes interesadas de la organización y del proceso.				X	X

Fuente: Autora

6. DESARROLLO DEL CONTENIDO DEL PROYECTO DE GRADO

6.1 SITUACIÓN ACTUAL DE COMFENALCO SANTANDER

Desde 1967 Comfenalco Santander nace de la visión altruista de un grupo de empresarios Santandereanos que visionaron seguridad, bienestar y progreso para las familias de la región, quienes constituyeron una Caja de Compensación con la finalidad de llevar beneficios de subsidios en especie, salud, educación y recreación a los trabajadores afiliados y sus familias.

Después de 46 años al servicio de la comunidad santandereana, ampliando el portafolio de servicios y cobertura se han llevado programas a la provincia fortaleciéndose como la Caja de Compensación líder en el Centro Oriente Colombiano según estadísticas de la Superintendencia del Subsidio Familiar primer semestre del 2013²⁵, liderando en aportes y empresas afiliadas.

Comfenalco Santander fortalece la responsabilidad social empresarial, el desarrollo sostenible en los proyectos y en los programas propios, apoya las iniciativas del Gobierno Nacional para atender la población en condiciones de indefensión, por medio de los diferentes programas como: fonede, fútbol social y comunitario, atención integral a la niñez, educación a la primera infancia, hogares sustitutos y red unidos, entre otros.

Con respecto al Sistema de Gestión de la Calidad, se realizan ajustes a este sistema, con el fin de fortalecer la estructura, optimizar procesos, controles internos, y el cumplimiento de la legislación vigente.

²⁵ Superintendencia Subsidio Familiar: Entidad estatal del orden nacional que garantiza la inspección, vigilancia y control de funcionamiento de las cajas de compensación familiar.

6.2 MISIÓN

Somos una Caja de Compensación Familiar que ofrece servicios integrales generadores de bienestar social para mejorar la condición de vida del trabajador afiliado y su familia, los empleadores, usuarios y demás comunidad santandereana.

6.3 VISION

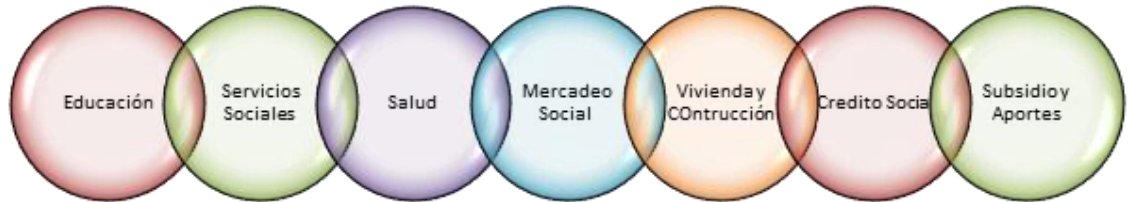
En el 2015 Comfenalco Santander será una organización modelo de subsidio familiar en desarrollo social, sostenible y competitiva, que ofrecerá servicios innovadores a través de procesos eficientes y dinámicos.

6.4 POLITICA DE CALIDAD

Comfenalco Santander contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de sus afiliados, sus familias y demás usuarios, mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables, y la oferta de servicios integrales. En busca del liderazgo y de la permanente satisfacción y fidelización de nuestros empresarios, afiliados y usuarios, a través de la gestión de procesos eficaces, de una adecuada infraestructura tecnológica y física de una cultura organizacional soportada en valores corporativos que permiten la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y el apoyo a la competitividad empresarial.

6.5 SERVICIOS OFRECIDOS A LOS AFILIADOS

Figura 1. Servicios misionales de la organización



Fuente: Autora

6.6 COBERTURA DE COMFENALCO SANTANDER EN LA PROVINCIA

Figura 2. Cobertura de Comfenalco Santander en la provincia



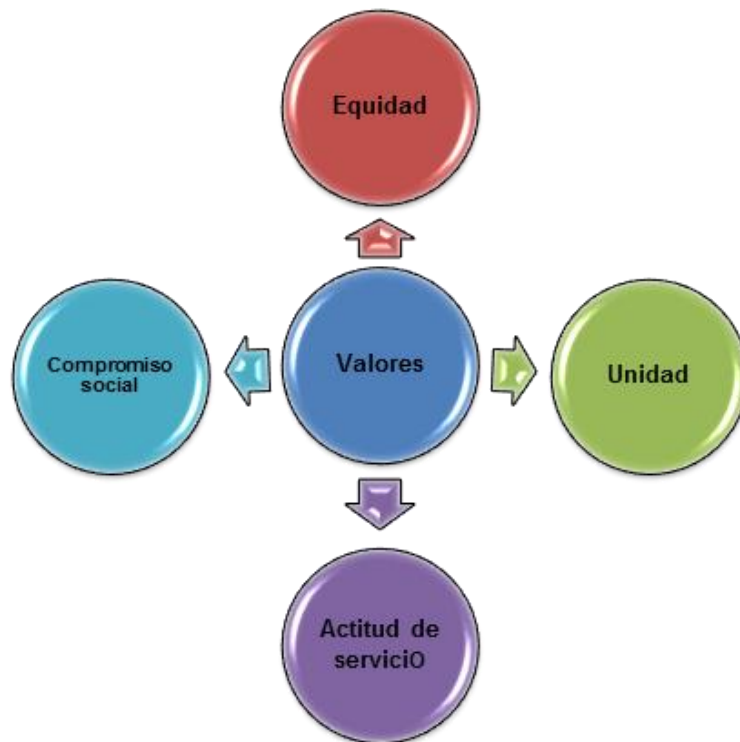
Fuente: Comfenalco Santander

Actualmente Comfenalco Santander hace presencia en:

- **Provincia de Mares:** Barrancabermeja, San Vicente, Zapatoca y sus municipios aledaños.
- **Provincia Comunera:** Socorro y sus municipios aledaños.
- **Provincia Guanenta:** San Gil y sus municipios aledaños.
- **Provincia de Velez:** Velez, Barbosa y sus municipios aledaños.
- **Provincia de García Rovira:** Málaga y sus municipios aledaños.

6.7 VALORES CORPORATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Figura 3. Valores corporativos



Fuente: Autora

Con estrategias de comunicación interna como son la reinducción, equipos primarios, material impreso (agenda), fondos de pantalla para los computadores, se socializan los valores corporativos al interior de la organización. El seguimiento a su comprensión e interiorización se lleva a cabo a través de control interno direccionado por autoría interna.

6.8 ANÁLISIS DE COMPETENCIA

La competencia actual de Comfenalco Santander como Caja de Compensación Familiar es Cajasan y Cafaba en la provincia de mares, sin embargo la posición 90 de esta última entre las 500 empresas generadoras de desarrollo en Santander, no es una amenaza para Comfenalco Santander. Caso contrario sucede con Cajasan, con la que se tiene una brecha muy mínima.

Tabla 3. Comparativo en ventas con la competencia directa año 2012

EMPRESAS QUE MAS VENDEN EN SANTANDER POR SECTOR AÑO 2012 ²⁶		
PUESTO	CAJA DE COMPENSACIÓN	INGRESOS OPERACIONALES 2012 (miles de pesos)
22	Comfenalco Santander	139.687
23	Cajasan	137.663
90	Cafaba	38.032

Fuente: Vanguardia Liberal

Tabla 4. Comparativo activos con la competencia directa año 2012

LAS 50 EMPRESAS CON MAYORES ACTIVOS AÑO 2012 ²⁷		
PUESTO	CAJA DE COMPENSACIÓN	INGRESOS OPERACIONALES 2012 (miles de pesos)
22	Comfenalco Santander	183.156
23	Cajasan	166.079
90	Cafaba	68.422

Fuente: Vanguardia Liberal

²⁶ Fuente: Revista 500 empresas generadoras de desarrollo en Santander. Edición 10-20 de julio 2013, página 238.

²⁷ Fuente: Revista 500 empresas generadoras de desarrollo en Santander. Edición 10-20 de julio 2013, página 276.

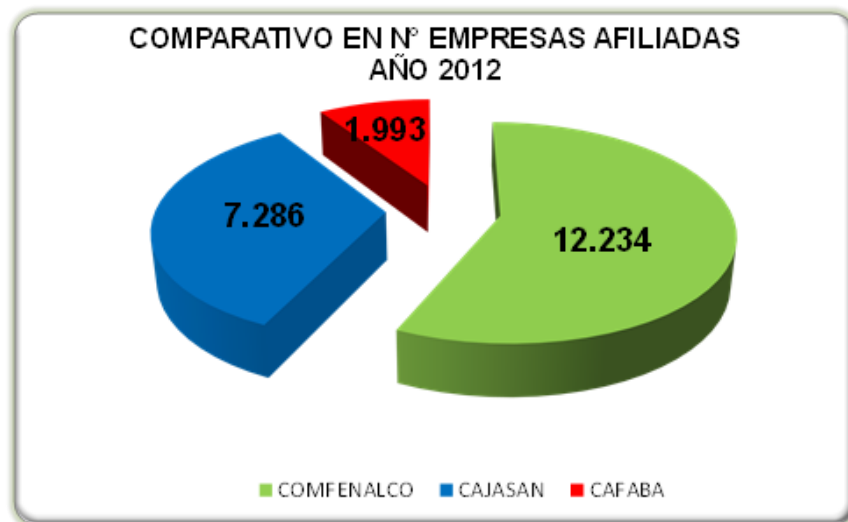
El puesto 22 entre las 500 empresas generadoras de desarrollo en Santander evidencia la labor que ha desempeñado Comfenalco Santander para posicionarse en el oriente colombiano como la Caja de Compensación Familiar líder, a pesar de ser la más joven entre sus dos grandes y únicos competidores directos. Esta afirmación se respalda con el crecimiento de los últimos años en el número de empresas y trabajadores afiliados junto con sus aportes parafiscales, tal como se muestra a continuación.

Tabla 5. Crecimiento de empresas afiliadas a Comfenalco Santander 2010-2011-2012²⁸

VARIABLE/AÑO	2010	2011	2012
EMPRESAS AFILIADAS	9.883	10.621	11.859
TRABAJADORES AFILIADOS	328.638	357.735	370.267
APORTES PARAFISCALES	61.466.671.000	69.597.592.000	82.618.566.000

Fuente: Autora

Grafica 1. Comparativo con la competencia en número de empresas afiliadas año 2012²⁹



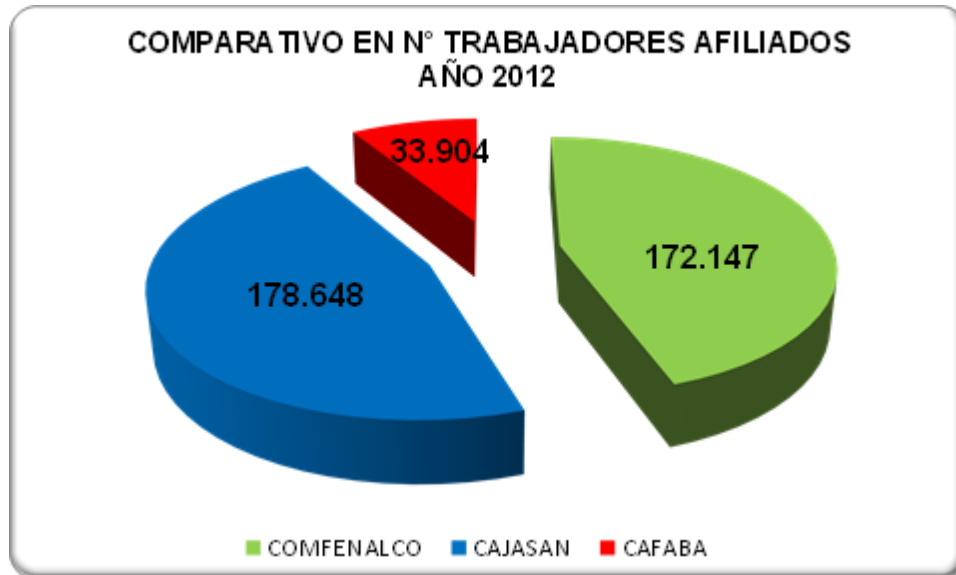
Fuente: Autora

²⁸ Informe de gestión y balance social Comfenalco Santander año 2012.

²⁹ Estadísticas Superintendencia del Subsidio Familiar julio 2013

Al analizar la gráfica anterior es posible evidenciar que Comfenalco Santander tiene un mayor mercado cautivo en número de empresas afiliadas al año 2012, equivalente al 57%.

Grafica 2. Comparativo con la competencia en número de trabajadores afiliados año 2012³⁰



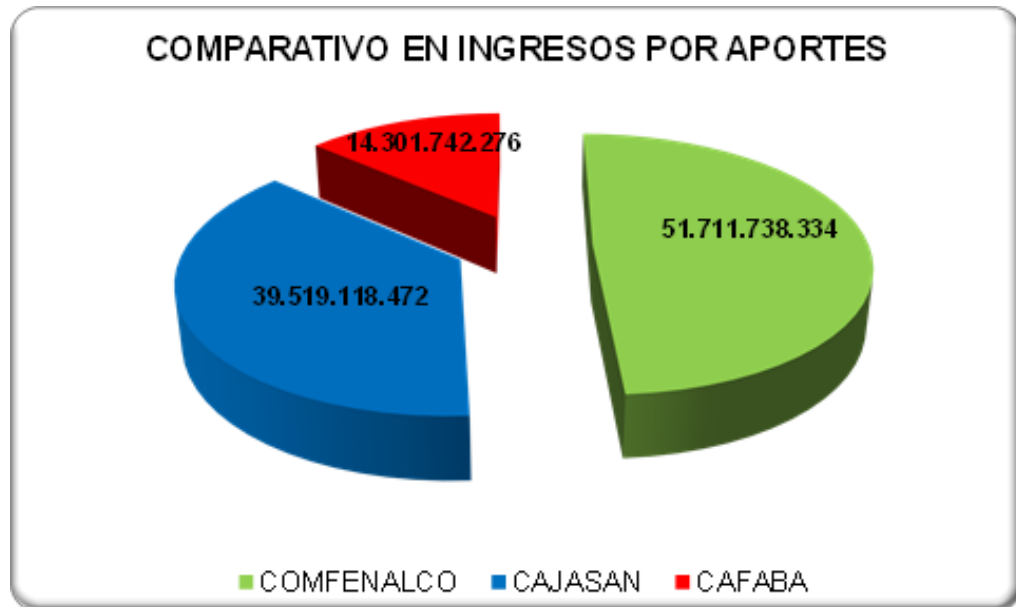
Fuente: Autora

A pesar que Comfenalco Santander es líder en el número de empresas afiliadas, es su competidor Cajasan quien tiene más trabajadores afiliados, tal como lo muestra la gráfica anterior, si se tiene en cuenta que el valor de los ingresos por aportes es directamente proporcional al número de trabajadores, Comfenalco Santander estaría en desventaja, a pesar que la diferencia sea mínima.

Sin embargo es importante evaluar el salario de los trabajadores afiliados, y si los subsidios monetarios y en especie que tiene que retribuir Cajasan a esos trabajadores son mayores a los aportes de las empresas, sería Cajasan y no Comfenalco Santander quien estuviera en desventaja.

³⁰ Estadísticas Superintendencia del Subsidio Familiar julio 2013

Grafica 3. Comparativo en ingresos por aportes³¹



Fuente: Autora

Analizando los datos anteriores se confirma el puesto 22 que obtuvo Comfenalco Santander entre las 500 empresas que más venden en Santander³², y con base en el comportamiento que ha tenido la organización desde sus inicios se evidencia que es la Caja de Compensación Familiar líder en el Centro Oriente Colombiano según estadísticas de la Superintendencia del Subsidio Familiar a julio 2013³³.

Por ese mercado cautivo, la organización debe tener un proceso único integral que dirija el servicio a ese cliente empresarial e individual afiliado, el mantenimiento y fidelización de estos, y la retención de esos ingresos.

³¹ Estadísticas Superintendencia del Subsidio Familiar julio 2013

³² Fuente: Revista 500 empresas generadoras de desarrollo en Santander. Edición 10-20 de julio 2013, página 276.

³³ Superintendencia subsidio familiar: Entidad estatal del orden nacional que garantiza la inspección, vigilancia y control de funcionamiento de las cajas de compensación familiar.

6.9 OBJETIVO 1: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ACTIVIDADES DE SERVICIO AL CLIENTE DESARROLLADAS POR LA ORGANIZACIÓN.

Para llevar a cabo el diagnóstico del proceso de servicio al cliente de la Caja de Compensación Familiar COMFENALCO SANTANDER se tomó como base la norma técnica colombiana ISO 9004: 2010, la cual permitió evaluar la capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes afiliados y de otras partes interesadas. La base de esta evaluación fueron los principios del sistema de gestión de la calidad, de los cuales se seleccionaron:

- Principio 1: Enfoque al cliente
- Principio 2: Enfoque basado en procesos
- Principio 4: Participación de las personas
- Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión
- Principio 6: Mejora Continua

Tabla 6. Niveles de evaluación del proceso de servicio al cliente

NIVELES DE EVALUACIÓN DEL PROCESO				
NIVEL 0	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
El elemento clave no existe en el proceso.	El elemento clave está definido pero no se evidencia su implementación.	El elemento clave está definido, documentado e implementado.	El proceso implementa el elemento clave eficazmente.	Las prioridades de la mejora del proceso se basan en el elemento clave.

Fuente: Autora

Tabla 7. Evaluación del proceso servicio al cliente

EVALUACIÓN DEL PROCESO					
CRITERIO	ELEMENTO CLAVE	CALIF. INDIVIDUAL	JUSTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN	CALIF. PROMEDIO	VALOR MAXIMO
El proceso tiene identificado las partes interesadas	1	En la actualidad el proceso solo contempla a una parte interesada: al cliente.			
El proceso ha identificado los requisitos de los clientes (necesidades/ expectativas)	1	Actualmente lo investiga otro proceso, sin embargo como insumo para la elaboración de algunos planes de bienestar de las empresas afiliadas se realiza para una empresa específica.			
El proceso direcciona y tramita eficazmente las solicitudes del cliente	3	El trámite de PQRS se desarrolla eficazmente, sin embargo en la actividad de mantenimiento empresarial que quedan algunas solicitudes dispersas. En algunos casos el asesor no radica la PQRS de la empresa.			
El cliente tiene acceso a diferentes puntos de atención	4	El proceso se desarrolla en todas las sedes de la Caja de Compensación en Bucaramanga y la provincia.			
Se tienen medios de comunicación para mantener informado a los clientes	4	En la actualidad se cuenta con los siguientes medios para mantener contacto directo con los clientes: Asesor de servicios, sedes en Bucaramanga y la provincia, página web, correos electrónicos masivos, cartelera informativas en las empresas afiliadas, publicidad en medios masivos, telemantenimiento a través del call center			

EVALUACIÓN DEL PROCESO					
CRITERIO	ELEMENTO CLAVE	CALIF. INDIVIDUAL	JUSTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN	CALIF. PROMEDIO	VALOR MAXIMO
	Se cuenta con mecanismos que permitan conocer la satisfacción del cliente.	3	La satisfacción del cliente es investigada por otro proceso, sin embargo el proceso de atención al cliente indaga satisfacción con respecto al trámite de quejas, derechos de petición y la gestión desarrollada por el asesor de servicios en las empresas cliente afiliada.		
Enfoque basado en procesos	El proceso aporta a los objetivos estratégicos de la organización.	4	La organización tiene objetivos claros que impactan directamente al cliente y en el que el proceso de servicio al cliente contribuye para su cumplimiento.	3,0	4
	El proceso está documentado, socializado y se emplea de acuerdo a su caracterización.	4	Actualmente la documentación del proceso esta hasta el alcance de los dos subprocesos que lo integran pero que a su vez lo limitan, adicionalmente falta documentar y socializar actividades que se están ejecutando y otras de las que carece.		
	El proceso tiene definido las directrices de atención al cliente.	1	Se tiene establecidas directrices básicas como saludo telefónico, protocolo de cajeras de los autoservicios y protocolo atención telefónica en el call center, sin embargo estos no se encuentran documentados en el proceso. Falta estandarizar la atención personalizada al cliente individual y al empresarial con cobertura en Bucaramanga y la provincia		
	La herramienta para la medición del proceso permite la toma de decisiones para mejorar la atención al cliente.	3	La medición de los dos subprocesos se realiza a través de indicadores y medición de la satisfacción de la empresa visitada con respecto a la gestión del asesor de servicios. La última revisión de la encuesta (libreto) con el que se realiza esta medición fue en el año		

EVALUACIÓN DEL PROCESO					
CRITERIO	ELEMENTO CLAVE	CALIF. INDIVIDUAL	JUSTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN	CALIF. PROMEDIO	VALOR MAXIMO
			<p>2007, desconociendo que el mercado es cambiante y las empresas más exigentes. La satisfacción a la respuesta emitida a una solicitud se realiza telefónicamente, evaluando las variables que intervinieron para emitir dicha respuesta, si se presentan insatisfacciones por la respuesta o tratamiento a una queja, se evalúa para determinar un tratamiento de reingreso, corrección o compensación. Sin embargo esta reevaluación no está documentada para que sea de conocimiento, acceso y aplicación por el personal que participa en el desarrollo del proceso. A partir del año 2013 la autora del proyecto como funcionario del área que lidera este proceso propone la evaluación a la gestión de los Planes de bienestar que se ejecuta con las empresas a las cuales se está apoyando en esta actividad.</p>		
	<p>El proceso cuenta con los recursos necesarios para su funcionamiento.</p>	3	<p>El subproceso de atención al cliente como administrador del canal de la oficina de atención al cliente en los diferentes puntos cuenta con un radicador y con la participación del call center, así mismo cuenta con una herramienta tecnológica básica para la radicación y trámite de solicitudes que ha ido madurando con el proceso. Sin embargo el subproceso de mantenimiento empresarial carece de asesores para atender la totalidad de las empresas afiliadas, por esto se apoya en el call center para realizar un telemantenimiento a las empresas de menos</p>		

EVALUACIÓN DEL PROCESO					
CRITERIO	ELEMENTO CLAVE	CALIF. INDIVIDUAL	JUSTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN	CALIF. PROMEDIO	VALOR MAXIMO
			de 10 trabajadores, delegando la atención en este proveedor, la cual carece de una evaluación a la calidad del mantenimiento que están realizando. La actividad de telemantenimiento está centrada en la actualización de datos y divulgación de los eventos del mes, excluyendo variables importantes del relacionamiento empresarial.		
Enfoque de sistema para la gestión	Las interacciones del proceso se han definido tomando en consideración los objetivos estratégicos del sistema.	3	Existe interacción, sin embargo en los otros procesos de la organización no está documentada una interacción con atención al cliente como proveedor de sugerencias y solicitudes que contribuyen a la mejora de los procesos.	2,7	4
	El personal del proceso comprende sus funciones y responsabilidades según la interacción del proceso para evitar actividades cruzadas.	3	El personal conoce y comprende sus funciones y responsabilidades, sin embargo para el caso de mantenimiento empresarial se han presentado situaciones de atención diferente en diferentes rutas.		
	La interacción del proceso con otros funciona eficazmente	2	A pesar de tener una interacción con los procesos misionales, en la caracterización de los mismos no se ve formalizada.		
Mejora continua	El proceso cumple con la normatividad vigente aplicable	4	Si, las cajas de compensación familiar tienen una legislación específica, que Comfenalco Santander cumple a cabalidad.	3,0	4
	La interacción del proceso con revisión por la dirección funciona eficazmente	3	La interacción del proceso de servicio al cliente con revisión por la dirección es básica ya que se limita a emitir informes trimestrales de solicitudes ingresadas, reporte de repetitivas. En algunos casos no se toman las acciones al respecto con las repetidas y con las que requieren de una acción inmediata o		

EVALUACIÓN DEL PROCESO					
CRITERIO	ELEMENTO CLAVE	CALIF. INDIVIDUAL	JUSTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN	CALIF. PROMEDIO	VALOR MAXIMO
			un trámite de producto no conforme.		
	Como resultado de la actividad anterior, se han implementado ACPM o productos no conformes	2	No se han implementado acciones debido a que cuando llegan a la revisión por la dirección ya han tenido un tratamiento y en algunos casos se ha solucionado.		
	El proceso tiene identificado los posibles riesgos que afectarían su eficaz cumplimiento y sus controles respectivos	3	Con la caracterización actual si se tiene identificados los riesgos		
Participación de las personas	Se han determinado las competencias necesarias para las personas que participan en el proceso.	3	Las competencias del personal que participa en el proceso están formalizadas en el software documental en descripción de cargos.	3,3	4
	El personal que participa en el desarrollo del proceso, tiene las competencias requeridas	2	En algunos cargos específicos el personal no cuenta con las competencias necesarias para el cumplimiento de su función, carece de competencias específicas para realizar actividades de seguimiento y control al proceso o a sus actividades.		
	Se proporciona formación al personal para asegurar su desempeño dentro del proceso (inducción, reinducción, entrenamiento)	4	Si todo el personal debe participar de esta formación.		
	Se realiza seguimiento para evaluar la eficacia de cada evento de formación entregado al personal en función de su desempeño.	4	Si, se evalúa la eficacia del entrenamiento y evento de formación en la herramienta establecida por la organización, de la misma manera se califican a los funcionarios nuevos a través del periodo de prueba.		

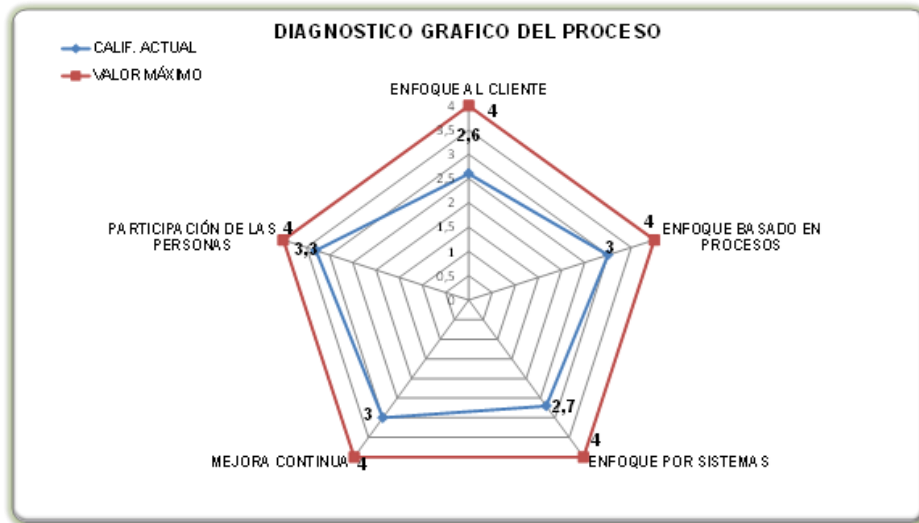
Fuente: Autora

Tabla 8. Calificación consolidada del proceso servicio al cliente

CALIFICACIÓN CONSOLIDADA DEL PROCESO		
CRITERIO	CALIFICACIÓN ACTUAL	VALOR MÁXIMO
Enfoque al cliente	2,6	4,0
Enfoque basado en procesos	3,0	4,0
Participación de las personas	3,3	4,0
Enfoque de sistema para la gestión	2,7	4,0
Mejora Continua	3,0	4,0

Fuente: Autora

Gráfico 4. Diagnostico grafico del proceso de servicio al cliente



Fuente: Autora

6.9.1 Cruce de aspectos por mejorar Vs. Etapas del proyecto. De acuerdo con el diagnóstico del proceso de servicio al cliente, se determinó que ningún criterio de evaluación alcanzó su valor máximo, evidenciando brechas con mayor incidencia en el enfoque al cliente y enfoque por sistemas. El rediseño del proceso permite disminuirlas desarrollando actividades específicas para cubrir esos aspectos por mejorar, tal como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 9. Cruce aspectos por mejorar con respecto a las actividades propuestas

CRIT.	ASPECTO POR MEJORAR	CALIF.	ACTIVIDADES PROPUESTAS
Enfoque al cliente	El proceso tiene identificado y/o clasificado los clientes	2	Identificación de las partes interesadas de la organización.
	El proceso tiene identificado las partes interesadas	1	Identificar las partes interesadas del proceso
	El proceso ha identificado los requisitos de los clientes(necesidades- expectativas)	1	Protocolos de atención individual y empresarial, de recepción y trámite de solicitudes, estructura y evaluación satisfacción apoyo al programa de bienestar.
	El proceso direcciona y tramita eficazmente las solicitudes del cliente	3	Caracterización del proceso servicio al cliente, protocolo de recepción y trámite de solicitudes.
	Se cuenta con mecanismos que permitan conocer la satisfacción del cliente.	3	Caracterización del proceso servicio al cliente, protocolo de recepción y trámite de solicitudes, evaluación satisfacción apoyo al programa de bienestar, evaluación de la gestión del asesor de servicios.
Enfoque basado en procesos	El proceso tiene definido las directrices de atención al cliente.	1	Caracterización del proceso servicio al cliente, protocolo de recepción y trámite de solicitudes, protocolos de atención individual y empresarial, evaluación de la gestión del asesor de servicios.
	La herramienta para la medición del proceso permite la toma de decisiones para mejorar la atención al cliente.	3	Caracterización del proceso servicio al cliente, tabla de indicadores, evaluación satisfacción apoyo al programa de bienestar, evaluación de la gestión del asesor de servicios, modelo de informe del proceso para Revisión por la Dirección
	El proceso cuenta con los recursos necesarios para su funcionamiento	3	Matriz de riesgos del proceso de servicio al cliente.
Enfoque de sistema para la gestión	Las interacciones del proceso se han definido tomando en consideración los objetivos estratégicos del sistema.	3	Caracterización del proceso servicio al cliente, modelo de informe del proceso para Revisión por la Dirección
	El personal del proceso comprende sus funciones y responsabilidades según la interacción del proceso para evitar actividades cruzadas.	3	Caracterización del proceso servicio al cliente, responsabilidades y habilidades de los participantes en el desarrollo del proceso de servicio al cliente.
	La interacción del proceso con otros funciona	2	Caracterización del proceso servicio al cliente, modelo de informe del

CRIT.	ASPECTO POR MEJORAR	CALIF.	ACTIVIDADES PROPUESTAS
	eficazmente		proceso para Revisión por la Dirección.
Mejora continua	La interacción del proceso con revisión por la dirección funciona eficazmente	3	Caracterización del proceso servicio al cliente, modelo de informe del proceso para Revisión por la Dirección.
	Como resultado de la actividad anterior, se han implementado ACPM o productos no conformes	2	Modelo de informe del proceso para Revisión por la Dirección.
	El proceso tiene identificado los posibles riesgos que afectarían su eficaz cumplimiento y sus controles respectivos	3	Matriz de riesgos del proceso de servicio al cliente.
Participación de las personas	Se han determinado las competencias necesarias para las personas que participan en el proceso.	3	Responsabilidades y habilidades de los participantes en el desarrollo del proceso de servicio al cliente
	El personal que participa en el desarrollo del proceso, tiene las competencias requeridas	2	Responsabilidades y habilidades de los participantes en el desarrollo del proceso de servicio al cliente

Fuente: Autora

6.10 OBJETIVO 2: CARACTERIZAR EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE, ASEGURANDO LA ALINEACIÓN CON EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD IMPLEMENTADO

6.10.1 caracterizaciones del proceso servicio al cliente

Tabla 10. Caracterización proceso de servicio al cliente

COMFENALCO SANTANDER		CARACTERIZACIÓN PROCESO SERVICIO AL CLIENTE				CÓDIGO:PRO-EA-13
						VERSION: 01
OBJETIVO: Administrar los canales de servicio gestionando las solicitudes de los clientes, la promoción del portafolio de servicios ³⁴ y acompañamiento al cliente empresarial creando y manteniendo relaciones continuas y estables a largo plazo para el logro de los objetivos organizacionales						
LIDER: Jefe Mercadeo Corporativo			ALCANCE: Inicia con la asesoría y acompañamiento al cliente hasta el seguimiento al cumplimiento de la oferta de servicio			
PROVEEDOR	ENTRADAS		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES
Proceso planeación estratégica	Direccionamiento estratégico de la organización (mapa estratégico)	P	Definir protocolos de atención empresarial e individual de afiliados y usuarios de la organización.	Coordinador atención al cliente Coordinador Mercadeo Empresarial Coordinador General provincia	Protocolos de atención	Partes interesadas
Cliente	Acuerdos pactados con el cliente					
Servicios misionales	Información técnica para la prestación del servicio	H	Brindar asesoría y acompañamiento al cliente	Asesor de servicios Coordinador UISS ³⁵	Trámite interno de subsidio y aportes.	Proceso de afiliación

³⁴ Promoción del portafolio, hace referencia a la divulgación de los servicios que ofrece la organización.

COMFENALCO SANTANDER		CARACTERIZACIÓN PROCESO SERVICIO AL CLIENTE				CÓDIGO:PRO-EA-13
						VERSIÓN: 01
Proceso jurídico	Normatividad aplicable		empresarial e individual con respecto a trámites internos y lineamientos legales	Operador call center Auxiliar oficina (OAC)	Novedad empresarial.	Proceso de subsidio y aportes
Servicios misionales	Portafolio de servicios	H	Promocionar el portafolio de servicios al interior de las empresas afiliadas	Asesor de servicios Operador call center	Planteamiento del plan de bienestar. Referido de venta corporativa.	Empresa afiliada Proceso comercialización de servicios
Proceso comunicaciones y diseño	Material publicitario					
Cliente	Solicitud de información, sugerencias, queja, reclamos, felicitación, derechos de petición, reclamos proveedor.	H	Direccionar la solicitud del cliente para el trámite respectivo.	Auxiliar oficina (radicador software atención cliente)	Trámite de solicitud	Servicio misional o staff responsable de dar solución
Proceso comercialización de servicios	Información de cotizaciones empresariales efectivas	H	Seguimiento al cumplimiento de la oferta de servicios	Coordinador Atención al Cliente	Acciones de mejora	Proceso comercialización de servicios
Cliente Empresas y trabajadores afiliados	Información de la atención proporcionada	V	Verificar cumplimiento protocolos de atención	Coordinador atención al cliente Coordinador Mercadeo Empresarial Coordinador UISS	Evaluación gestión asesor de servicios y operador call center. Evaluación atención con infoturno	Revisión por la Dirección

³⁵ Coordinador UISS, es el coordinador que administra y gestiona los procesos en la provincia

COMFENALCO SANTANDER			CARACTERIZACIÓN PROCESO SERVICIO AL CLIENTE			CÓDIGO:PRO-EA-13
						VERSIÓN: 01
Cliente	Satisfacción con respecto al trámite dado a la solicitud.	V	Realizar seguimiento al tratamiento oportuno de la solicitud y satisfacción del cliente con respecto a esta gestión	Coordinador Atención al cliente	Informe de gestión de servicio al cliente	Revisión por la Dirección
NA	NA	A	Desarrollar plan de mejoramiento con las acciones correctivas, preventivas o de mejora según corresponda.	Jefe Mercadeo Corporativo	Acción documentada y tramitada eficazmente	Proceso sistema de gestión de calidad
DOCUMENTOS ASOCIADOS			REGISTROS		RECURSOS	
Protocolo atención empresarial			<ul style="list-style-type: none"> • Visita empresarial • Evaluación gestión asesor de servicios • Reporte reunión de servicios • Informe de trazabilidad empresarial • Apoyo programa de bienestar • Novedad empresarial 		<ul style="list-style-type: none"> • Software CRM corporativos • Software atención al cliente • Software registro de afiliación (Sides) • Software Isolución³⁶ • Equipo de computo • Equipo de comunicación personal 	

³⁶ Isolución: Software documental del sistema de gestión de la calidad

COMFENALCO SANTANDER	CARACTERIZACIÓN PROCESO SERVICIO AL CLIENTE		CÓDIGO:PRO-EA-13
			VERSIÓN: 01
	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación gestión asesor de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas de oficina 	
Protocolo atención individual (telemantenimiento)	<ul style="list-style-type: none"> Plantilla telemantenimiento Bucaramanga y ruta K37 Contrato con el call center Evaluación gestión operador call center 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto asignado para rodamiento y auxilio de transporte Presupuesto asignado para apoyo al desarrollo programa de bienestar de las empresas afiliadas. 	
Protocolo servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Sugerencia, queja, reclamo, felicitación, derecho de petición, reclamo proveedor. Satisfacción respuesta a reclamos y peticiones del cliente Informe de gestión de servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Personal competente para las funciones asignadas 	
REQUISITOS APLICABLES AL PROCESO			
CLIENTE	NORMA ISO 9001:2008	LEGALES	
<ul style="list-style-type: none"> Asesorar y acompañar a la empresa afiliada en los trámites internos de la caja de compensación Canalizar las novedades empresariales Socializar a los trabajadores afiliados los programas y servicios que ofrece la Caja de 	<ul style="list-style-type: none"> Numeral 4.1. requisitos generales Numeral 7.2 procesos relacionados con el cliente Numeral 7.2.3 comunicación con el cliente Numeral 8: Medición, análisis y mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> Constitución política de Colombia, art. 23 Resolución N° 0583 del 2009 de la Superintendencia Subsidio Familiar Ley 789/2002 art.21: Régimen de 	

³⁷ Ruta k: nombre de la ruta asignada a las empresas afiliadas que están ubicadas fuera de la ciudad

COMFENALCO SANTANDER	CARACTERIZACIÓN PROCESO SERVICIO AL CLIENTE		CÓDIGO:PRO-EA-13
			VERSIÓN: 01
compensación. <ul style="list-style-type: none"> Indagar las necesidades y expectativas de la empresa afiliada Indagar satisfacción sobre el mantenimiento empresarial realizado por la organización Recepcionar y tramitar eficaz y oportunamente las solicitudes de los clientes. Acompañamiento en la elaboración y desarrollo del programa de bienestar 		transparencia <ul style="list-style-type: none"> Circular externa 016 del 2010 Circular externa 012 del 2011 Circular 021 del 2011 Ley 1480 del 2011 	
PARAMETROS DE CONTROL			
Ver tabla n° 27 de indicadores del proceso			
LISTA DE VERSIONES			
VERSIÓN	FECHA	RAZON DE LA MODIFICACIÓN	
Versión 01	15 julio 2013	Creación	

Fuente: Autora

6.10.2 Matriz de riesgo del proceso servicio al cliente. Una herramienta complementaria a la gestión de riesgos, es el análisis DOFA, la cual orienta en la identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del proceso. El desarrollo de este ejercicio va a permitir evidenciar riesgos, deficiencias y carencias más acertadamente, sobre las cuales se debe emprender la labor de prevención, preparación o mitigación. Por esta razón en la siguiente gráfica se relaciona la DOFA del proceso de servicio al cliente.

Figura 4. DOFA del proceso servicio al cliente



Fuente: Autora



**MATRIZ DE RIESGOS
PROCESO SERVICIO AL CLIENTE**

OBJETIVO DEL PROCESO: Administrar los canales de servicio gestionando las solicitudes de los clientes, la promoción del portafolio de servicios y acompañamiento al cliente empresarial creando y manteniendo relaciones continuas y estables a largo plazo para el logro de los objetivos organizacionales.

ACTIVIDAD	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			VALORACION	ANALISIS										EVALUACION					
	FACTOR DE RIESGO FUENTE DE RIESGO	RIESGO	IMPACTO	CONTROLES EXISTENTES	PROBABILIDAD					IMPACTO					NIVEL DE RIESGO	CALIFICACION DEL RIESGO				
			CONSECUENCIA		Improbable	Remoto	Factible	Probable	Muy probable	Insignificante	Bajo	Medio	Grave	Muy Grave		Alto	Moderado	Bajo	Insignificante	
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5						
	información recopilada por el personal de cara al cliente	alineadas a las necesidades y expectativas de los clientes empresariales e individuales.	proceso. Estudio de necesidades focos grupo a las empresas pareto.																	
	6. Incumplimiento o de los objetivos del mantenimiento empresarial	Empresas desatendidas, desinformación, deserción de empresas afiliadas.	Los asesores de servicios deben cumplir metas de mantenimiento empresarial,			X						X			9		x			



**MATRIZ DE RIESGOS
PROCESO SERVICIO AL CLIENTE**

OBJETIVO DEL PROCESO: Administrar los canales de servicio gestionando las solicitudes de los clientes, la promoción del portafolio de servicios y acompañamiento al cliente empresarial creando y manteniendo relaciones continuas y estables a largo plazo para el logro de los objetivos organizacionales.

ACTIVIDAD	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			VALORACION	ANALISIS										EVALUACION											
	FACTOR DE RIESGO FUENTE DE RIESGO	RIESGO	IMPACTO	CONTROLES EXISTENTES	PROBABILIDAD					IMPACTO					NIVEL DE RIESGO	CALIFICACION DEL RIESGO										
			CONSECUENCIA		Improbable	Remoto	Factible	Probable	Muy probable	Insignificante	Bajo	Medio	Grave	Muy Grave		Alto	Moderado	Bajo	Insignificante							
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5												
con respecto a trámites internos, lineamientos legales, diseño y desarrollo del programa de bienestar según sea	individual.		solicitudes a través del call center, página web.																							
	9. Recursos humanos insuficientes con respecto al número de clientes empresariales , ocasionando	Empresas desatendidas, sobre carga de trabajo, insatisfacción de clientes, posibles quejas y deserción de	Se estableció criterio de atención personal (empresas mayores de 10 trabajadores), y atención				x									9										



**MATRIZ DE RIESGOS
PROCESO SERVICIO AL CLIENTE**

OBJETIVO DEL PROCESO: Administrar los canales de servicio gestionando las solicitudes de los clientes, la promoción del portafolio de servicios y acompañamiento al cliente empresarial creando y manteniendo relaciones continuas y estables a largo plazo para el logro de los objetivos organizacionales.

ACTIVIDAD	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			VALORACION	ANALISIS										EVALUACION					
	FACTOR DE RIESGO FUENTE DE RIESGO	RIESGO	IMPACTO	CONTROLES EXISTENTES	PROBABILIDAD					IMPACTO					NIVEL DE RIESGO	CALIFICACION DEL RIESGO				
			CONSECUENCIA		Improbable	Remoto	Factible	Probable	Muy probable	Insignificante	Bajo	Medio	Grave	Muy Grave		Alto	Moderado	Bajo	Insignificante	
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5						
	por parte de los asesores de servicios.		portafolio y despejar dudas, material de apoyo publicitario																	
	15. Que la promoción se enfoque solo a nivel empresarial y no haya participación	En algunas organizaciones los trabajadores o gremios sindicales tienen incidencia para seleccionar la	Promoción a través de reuniones de servicios, correo electrónico, revista		X							X			6			X		



**MATRIZ DE RIESGOS
PROCESO SERVICIO AL CLIENTE**

OBJETIVO DEL PROCESO: Administrar los canales de servicio gestionando las solicitudes de los clientes, la promoción del portafolio de servicios y acompañamiento al cliente empresarial creando y manteniendo relaciones continuas y estables a largo plazo para el logro de los objetivos organizacionales.

ACTIVIDAD	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			VALORACION	ANALISIS										EVALUACION							
	FACTOR DE RIESGO FUENTE DE RIESGO	RIESGO	IMPACTO	CONTROLES EXISTENTES	PROBABILIDAD					IMPACTO					NIVEL DE RIESGO	CALIFICACION DEL RIESGO						
			CONSECUENCIA		Improbable	Remoto	Factible	Probable	Muy probable	Insignificante	Bajo	Medio	Grave	Muy Grave		Alto	Moderado	Bajo	Insignificante			
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5								
		20. Que la información no sea reportada de manera oportuna	Demoras para el desarrollo de la actividad, que el cliente ya no recuerde complementa mente su experiencia, mala imagen de la organización.	Al realizar el reporte mensual de cotizaciones corporativas efectivas en el sistema, se genera el reporte de datos para seguimiento por venta		X							X					4			X	



**MATRIZ DE RIESGOS
PROCESO SERVICIO AL CLIENTE**

OBJETIVO DEL PROCESO: Administrar los canales de servicio gestionando las solicitudes de los clientes, la promoción del portafolio de servicios y acompañamiento al cliente empresarial creando y manteniendo relaciones continuas y estables a largo plazo para el logro de los objetivos organizacionales.

ACTIVIDAD	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			VALORACION	ANALISIS										EVALUACION						
	FACTOR DE RIESGO FUENTE DE RIESGO	RIESGO	IMPACTO	CONTROLES EXISTENTES	PROBABILIDAD					IMPACTO					NIVEL DE RIESGO	CALIFICACION DEL RIESGO					
			CONSECUENCIA		Improbable	Remoto	Factible	Probable	Muy probable	Insignificante	Bajo	Medio	Grave	Muy Grave		Alto	Moderado	Bajo	Insignificante		
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5							
Verificar cumplimiento o protocolos de atención	Mano de obra, materiales	21. Que no se cumplan los protocolos de atención eficazmente	Insatisfacción del cliente, pérdida de credibilidad de la organización, posible deserción de empresas afiliadas.	El asesor de servicios está atento y algunos casos acompaña en el desarrollo de las actividades corporativas en las empresas afiliadas, delegados de la oficina de		X							X				6			X	

Tabla 12. Criterios para la valoración de la probabilidad de ocurrencia

CRITERIOS PARA LA VALORACIÓN DE LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA			
PROBABILIDAD	CUANTIF.	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
Improbable	1	El evento ocurriría solamente en circunstancias excepcionales	No se ha presentado en los últimos 5 años
Remoto	2	El evento podría ocurrir en algún momento y se considera que es difícil que suceda	Al menos 1 vez en los últimos 5 años
Factible	3	El evento puede suceder eventualmente.	Al menos 1 vez en los últimos 2 años
Probable	4	El evento probablemente ocurrirá.	Al menos 1 vez en el último año
Muy probable	5	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de los casos	Más de 1 vez al año.

Fuente: Autora - Paulo César Valenzuela López / Profesional de Educación Icontec

Tabla 13. Criterios para la valoración del impacto del riesgo

CRITERIOS PARA LA VALORACIÓN DEL IMPACTO DEL RIESGO		
IMPACTO DE LA CONSECUENCIA	CUANTIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Insignificante	1	No hay daños o perjuicios
		La pérdida financiera es baja
		No hay pérdida de imagen
Bajo	2	Se puede subsanar los daños inmediatamente
		La pérdida financiera es media
		Podría existir pérdida de imagen
Medio	3	Pérdida de credibilidad
		La pérdida financiera es alta
		Posiblemente se manifiesta una queja, reclamo o derecho de petición
Grave	4	Daños extensivos, pérdida de la capacidad de operación que no tiene efectos perjudiciales
		Pérdidas financieras mayores
		Incumplimiento de objetivos e indicadores del proceso
		posible deserción de la empresa afiliada
		Incumplimiento legal
Muy grave	5	Pérdida de imagen
		Pérdida de la capacidad de operación que tiene efectos

CRITERIOS PARA LA VALORACIÓN DEL IMPACTO DEL RIESGO		
IMPACTO DE LA CONSECUENCIA	CUANTIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
		perjudiciales
		Enorme pérdida financiera
		Grave pérdida de imagen

Fuente: Autora - Paulo César Valenzuela López / Profesional de Educación Icontec

Tabla 14. Criterios para la valoración del impacto del riesgo

IMPACTO		Insignificante	Bajo	Medio	Grave	Muy Grave
		1	2	3	4	5
PROBABILIDAD	Muy probable	5	10	15	20	25
	Probable	4	8	12	16	20
	Factible	3	6	9	12	15
	Remoto	2	4	6	8	10
	Improbable	1	2	3	4	5

Fuente: Autora - Paulo César Valenzuela López / Profesional de Educación Icontec

Tabla 15. Valoración del impacto de los riesgos del proceso

IMPACTO		Insignificante	Bajo	Medio	Grave	Muy Grave
		1	2	3	4	5
PROBABILIDAD	Muy probable	Riesgo 4				
	Probable	Riesgos 12, 19, 20	Riesgo 2	Riesgos 1 y 3		
	Factible		Riesgos 7, 10, 14, 15, 16, 18, 21	Riesgos 5, 6, 8, 9, 11, 13, 17		
	Remoto					
	Improbable					

Fuente: Autora

Tabla 16. Calificación de los riesgos del proceso

CALIFICACIÓN DEL RIESGO			
Riesgo Insignificante		1-3	Gestionar mediante procedimientos de rutina, es improbable que se necesite la aplicación específica de recursos
Riesgo Bajo		4-6	
Riesgo Moderado		8-10	Gestionar mediante procedimientos de monitoreo o respuesta específicas.
Riesgo Alto		15-25	Acción inmediata, especificar planes de acción y atención de la alta dirección.

Fuente: Autora - Paulo César Valenzuela López / Profesional de Educación Icontec

6.3.10 Responsabilidades y habilidades de cargos de los participantes en el desarrollo del proceso. Para definir los perfiles de cargos de los participantes en el desarrollo del proceso, se evaluaron las responsabilidades actuales con respecto a las requeridas para el nuevo planteamiento del proceso de servicio al cliente, las competencias en educación, formación y experiencia se establecieron con base en la estructura actual de la organización para los mismos cargos.

A continuación se presenta el resultado del cruce entre las variables del perfil de los cargos y las actividades que debe desempeñar.

Tabla 17. Cruce variables de los perfiles de cargos que participan en el proceso

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	NIVEL	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES	
						CORPORATIVAS	ESPECIFICAS
Jefe Mercadeo Corporativo	Liderar el proceso de servicio al cliente	Directivo	Profesional en mercadeo o ciencias administrativas.	Conocimiento en: <ul style="list-style-type: none"> • NTC ISO 9001: 2008. • Relaciones públicas. • Planeación estratégica. • Mercadeo y ventas. 	Mínimo 3 años en cargos similares	Adaptabilidad al cambio, ética, autocontrol, calidad de trabajo, compromiso, orientación al cliente, prudencia.	Liderazgo, relaciones públicas, empowerment, pensamiento estratégico, orientación a los resultados, trabajo en equipo, autoformación y auto aprendizaje, disponibilidad, habilidades mediáticas
	Desarrollar plan de mejoramiento del proceso		Postgrado en Mercadeo o afines.				
Coordinador Mantenimiento Empresarial	Definir protocolo de atención empresarial de afiliados	Profesional	Profesional en comunicación, administración de empresas, Ingeniería de Mercados o afines	Conocimiento en: <ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo estratégico, negociación y comercialización • Servicio al cliente 	Mínimo 3 años en cargos similares	Adaptabilidad al cambio, ética, autocontrol, calidad de trabajo, compromiso, orientación al cliente, prudencia.	Capacidad de gestión, comunicación, cooperación e innovación, ética profesional, liderazgo, mejora continua negociación, orientación al cliente,
	Verificar cumplimiento de protocolo atención empresarial						

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	NIVEL	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES	
						CORPORATIVAS	ESPECÍFICAS
							orientación a resultados, tolerancia a la presión, trabajo en equipo.
Coordinador General Provincia	Definir protocolo de atención empresarial de afiliados	Profesional	Profesional universitario en administración de empresas, mercadeo o afines.	Conocimiento en manejo de software de escritorio. Conocimientos en negociación y comercialización Conocimiento en Servicio al Cliente	Mínimo 3 años de experiencia en cargos afines.	Adaptabilidad al cambio, ética, autocontrol, calidad de trabajo, compromiso, orientación al cliente, prudencia	Adaptabilidad cultural, capacidad de análisis, capacidad de gestión, negociación, comunicación, creatividad e innovación, ética profesional, gestión de conflictos, liderazgo, mejora continua, tolerancia a la presión.
Coordinador Atención al cliente	Definir protocolo de atención empresarial de afiliados Verificar cumplimiento de protocolo de atención	Profesional	Profesional universitario en administración de empresas, mercadeo o afines.	Conocimiento en: • Mercadeo • Servicio al cliente	Mínimo 3 en cargos similares.	Adaptabilidad al cambio, ética, autocontrol, calidad de trabajo, compromiso, orientación al cliente, prudencia	Capacidad de análisis, comunicación, creatividad e innovación, ética profesional, gestión de conflictos, liderazgo, mejora

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	NIVEL	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES	
						CORPORATIVAS	ESPECIFICAS
	empresarial(call center)						continua, tolerancia a la presión.
	Seguimiento al cumplimiento de la oferta de servicios						
	Realizar seguimiento al tratamiento oportuno de la solicitud y satisfacción del cliente.						
Asesor de Servicios	Brindar asesoría acompañamiento al cliente empresarial e individual afiliado con respecto trámites internos y lineamientos legales.	Operario	Estudiante universitario de 4° semestre o 3 años de experiencia en cargos de similar responsabilidad	Conocimientos en: • Mercadeo, relaciones públicas y/o ventas	Mínimo años en 2 cargos similares.	Adaptabilidad al cambio, ética, autocontrol, calidad de trabajo, compromiso, orientación al cliente, prudencia	Adaptabilidad cultural, comunicación, creatividad e innovación, ética profesional, negociación, orientación al cliente, tolerancia a la presión, trabajo en equipo, relaciones públicas.
	Promocionar el portafolio de servicios al interior						

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	NIVEL	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES	
						CORPORATIVAS	ESPECIFICAS
	de las empresas afiliadas.						
Auxiliar de Oficina (oficina de atención al cliente)	Brindar asesoría acompañamiento al cliente individual afiliado y no afiliado con respecto trámites internos y lineamientos legales.	Operario	Técnico, preferiblemente con CAP del SENA en el área de trabajo correspondiente	NA	1 año en cargos similares.	Adaptabilidad al cambio, ética, autocontrol, calidad de trabajo, compromiso, orientación al cliente, prudencia	Comunicación, orientación al cliente, tolerancia a la presión, trabajo en equipo, relaciones públicas
	Direccionar la solicitud del cliente para el trámite respectivo.						

Fuente: Autora

Con base en el cruce de las variables del perfil de los cargos y las actividades que debe desempeñar, se establecen las responsabilidades y habilidades de los cargos que participan en el desarrollo del proceso de servicio al cliente de Comfenalco Santander.

Tabla 18. Responsabilidades y habilidades del Jefe Mercadeo Corporativo

RESPONSABILIDADES Y HABILIDADES DEL JEFE DE MERCADEO CORPORATIVO	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Jefe Mercadeo Corporativo
DEPENDENCIA	Mercadeo Corporativo
CARGO AL QUE REPORTA	Director Administrativo
CARGOS QUE LE REPORTAN	Coordinador mercadeo empresarial, coordinador atención al cliente, coordinador general provincia, coordinador comunicaciones y diseño, profesional apoyo mercadeo corporativo, secretaria.
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Gestionar la captación de nuevas empresas y fidelización de las mismas, mediante el mantenimiento y telemantenimiento empresarial, creando relaciones de mutuo beneficio para el logro de los objetivos organizacionales	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el crecimiento del valor del 4% de los aportes de la organización generado por nuevas afiliaciones de empresas en Bucaramanga y la provincia. • Gestionar el desarrollo eficaz de los procesos que lidera su área. • Gestionar el cumplimiento del plan operativo de su área. • Contribuir en la planeación estrategia de la organización • Apoyar el crecimiento de los ingresos de las unidades de servicio de la organización generado por la venta de programas y servicios • Coordinar, organizar y ejecutar, la participación de Comfenalco Santander en eventos sociales y protocolarios con empresas y trabajadores afiliados, autoridades, gremios y comunidad en general • Dirigir la promoción y publicidad de la organización y sus servicios, velando por el cumplimiento del 	

RESPONSABILIDADES Y HABILIDADES DEL JEFE DE MERCADEO CORPORATIVO		
IDENTIFICACION DEL CARGO		
manual de imagen corporativa.		
PROCESOS	LIDERA	Servicio al cliente Comercialización de servicios Gestión de comunicaciones
	PARTICIPA	Proceso de servicio al cliente.
HABILIDADES DEL CARGO³⁸		
CORPORATIVAS	Adaptabilidad al cambio, autocontrol, calidad de trabajo, compromiso, ética, orientación al cliente, prudencia.	
ESPECIFICAS	Liderazgo, relaciones públicas, empowerment, pensamiento estratégico, orientación a los resultados, trabajo en equipo, autoformación y autoaprendizaje, disponibilidad, habilidades mediáticas.	

Fuente: Autora

Tabla 19. Responsabilidades y habilidades del coordinador mercadeo empresarial

RESPONSABILIDADES Y HABILIDADES DEL COORDINADOR MERCADEO EMPRESARIAL	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Coordinador Mercadeo Empresarial
DEPENDENCIA	Mercadeo Corporativo
CARGO AL QUE REPORTA	Jefe de Mercadeo Corporativo
CARGOS QUE LE REPORTAN	Asesores de servicios, Promotor Servicios, Auxiliar de oficina I.
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Aumentar los ingresos de la organización a través de nuevas afiliaciones de empresa en Bucaramanga y desarrollo de sus programas de bienestar, creando y manteniendo relaciones continuas y estables a largo plazo para el logro de los objetivos organizacionales.	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el cumplimiento del plan operativo de su coordinación. • Aumentar el crecimiento del valor del 4% de los aportes de la organización generado por nuevas afiliaciones de empresas. 	

³⁸Fuente: www.cepes-andalucia.es/fileadmin/media/docs/Material_Promocional/Diccionario%20de%20Competencias.pdf

RESPONSABILIDADES Y HABILIDADES DEL COORDINADOR MERCADEO EMPRESARIAL		
IDENTIFICACION DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Direccionar el equipo asesor de Bucaramanga, hacia el logro de los objetivos de mantenimiento y fidelización empresarial, suministrando las herramientas necesarias para su buen desempeño. • Gestionar el desarrollo de los programas de bienestar de las empresas afiliadas a través de los servicios de la organización. • Coordinar, organizar y ejecutar, la participación de Comfenalco Santander en eventos sociales y protocolarios con empresas y trabajadores afiliados, no afiliados y comunidad en general. 		
PROCESOS	LIDERA	Ninguno
	PARTICIPA	Proceso de servicio al cliente, proceso de comercialización de servicios
HABILIDADES DEL CARGO³⁹		
CORPORATIVAS	Adaptabilidad al cambio, autocontrol, calidad de trabajo: compromiso, ética, orientación al cliente, prudencia.	
ESPECIFICAS	Capacidad de gestión, comunicación, cooperación creatividad e innovación, ética profesional, liderazgo, mejora continua negociación, orientación al cliente, orientación a resultados, tolerancia a la presión, trabajo en equipo.	

Fuente: Autora

Tabla 20. Responsabilidades y habilidades del coordinador atención al cliente

RESPONSABILIDADES Y HABILIDADES DEL COORDINADOR ATENCION AL CLIENTE	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Coordinador Atención al Cliente
DEPENDENCIA	Mercadeo Corporativo
CARGO AL QUE REPORTA	Jefe de Mercadeo Corporativo
CARGOS QUE LE REPORTAN	. Auxiliar de oficina I, operador call center
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Gestionar las relaciones con los clientes empresariales e individuales velando por su oportuna y adecuada atención y trámite eficaz de sus solicitudes.	

³⁹Fuente:

www.cepes-andalucia.es/fileadmin/media/docs/Material_Promocional/Diccionario%20de%20Competencias.pdf

RESPONSABILIDADES Y HABILIDADES DEL COORDINADOR ATENCION AL CLIENTE		
IDENTIFICACION DEL CARGO		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el trámite eficaz de las solicitudes de los clientes cumpliendo los tiempos de respuesta, aspectos legales, políticas internas. • Ser veedor del contrato con el proveedor call center para el desarrollo de campañas telemecadeo y telemantenimiento. • Orientar a la organización en el desarrollo de estrategias de acercamiento con el cliente • Proporcionar reportes a la Alta Dirección de la gestión de las unidades de servicios con los clientes, de manera oportuna y adecuada que permita la toma decisiones. 		
PROCESOS	LIDERA	Ninguno
	PARTICIPA	Proceso de servicio al cliente.
HABILIDADES DEL CARGO⁴⁰		
CORPORATIVAS	Adaptabilidad al cambio, autocontrol, calidad de trabajo, compromiso, ética, orientación al cliente, prudencia.	
ESPECIFICAS	Capacidad de análisis, comunicación, creatividad e innovación, ética profesional, gestión de conflictos, liderazgo, mejora continua, tolerancia a la presión.	

Fuente: Autora

Tabla 21. Responsabilidades y habilidades del coordinador general provincia

RESPONSABILIDADES Y HABILIDADES DEL COORDINADOR GENERAL PROVINCIA	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Coordinador General Provincia
DEPENDENCIA	Mercadeo Corporativo
CARGO AL QUE REPORTA	Jefe de Mercadeo Corporativo
CARGOS QUE LE REPORTAN	Coordinador Unidad Integral de Servicios Sociales, Profesional Apoyo Provincia, Auxiliar Administrativo, Auxiliar Oficina I
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	

⁴⁰Fuente: www.cepes-andalucia.es/fileadmin/media/docs/Material_Promocional/Diccionario%20de%20Competencias.pdf

RESPONSABILIDADES Y HABILIDADES DEL COORDINADOR GENERAL PROVINCIA		
IDENTIFICACION DEL CARGO		
<p>Aumentar los ingresos de la organización a través de nuevas afiliaciones de empresa, desarrollo de los programas de bienestar de las mismas y control a la eficaz prestación de los servicios de la organización en la provincia, creando y manteniendo relaciones continuas y estables a largo plazo para el logro de los objetivos organizacionales</p>		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el crecimiento del valor del 4% de los aportes de la organización generado por nuevas afiliaciones de empresas en la provincia. • Apoyar el crecimiento de los ingresos de las unidades de servicio de la organización generado por la venta de programas y servicios en la provincia. • Participar activamente en la planeación de los planes operativos de las unidades de servicios con alcance en la provincia, gestionando su eficaz cumplimiento. • Establecer la proyección de ingresos, costos y gastos de las unidades integrales de servicios en la provincia; ejecutar y controlar su cumplimiento. • Gestionar el desarrollo de los programas de bienestar de las empresas afiliadas con presencia en la provincia a través de los servicios de la organización. • Coordinar las actividades del programa “Conoce tu Caja” a través de festivales de servicios. • Direccionar las unidades integrales de servicios sociales, hacia el logro de los objetivos organizacionales, de mantenimiento y fidelización empresarial. 		
PROCESOS	LIDERA	Ninguno
	PARTICIPA	Proceso de servicio al cliente, proceso comercialización de servicios, todos los procesos misionales de la organización.
HABILIDADES DEL CARGO⁴¹		
CORPORATIVAS	Adaptabilidad al cambio, autocontrol, calidad de trabajo, compromiso, ética, orientación al cliente, prudencia.	
ESPECIFICAS	Adaptabilidad cultural, capacidad de análisis, capacidad de gestión, negociación, comunicación, creatividad e innovación, ética	

⁴¹Fuente:

www.cepes-andalucia.es/fileadmin/media/docs/Material_Promocional/Diccionario%20de%20Competencias.pdf

RESPONSABILIDADES Y HABILIDADES DEL COORDINADOR GENERAL PROVINCIA	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
	profesional, gestión de conflictos, liderazgo, mejora continua, tolerancia a la presión.

Fuente: Autora

Tabla 22. Responsabilidades y habilidades del asesor de servicios

RESPONSABILIDADES Y HABILIDADES DEL ASESOR DE SERVICIO	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Asesor de Servicios
DEPENDENCIA	Mercadeo Corporativo
CARGO AL QUE REPORTA	De acuerdo a su ubicación geográfica: Coordinador Mercadeo Empresarial Coordinador General Provincia
CARGOS QUE LE REPORTAN	Ninguno
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Divulgar y promocionar el portafolio de servicios de Comfenalco Santander, captando nuevas empresas y manteniendo su afiliación.	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Captar la afiliación de nuevas empresas. • Realizar acompañamiento a los trabajadores en el proceso de afiliación a Caja de Compensación. • Divulgar el portafolio de servicios de Comfenalco Santander y asesorar en trámites internos y lineamientos legales a empleados y trabajadores. • Interactuar con los gerentes, representante legal, y/o personas claves de las empresas afiliadas, mantener actualizada la información de la misma e identificar su riesgo de deserción. • Proponer planes y alternativas de solución desde los servicios de la Caja, frente a desarrollo de programas de bienestar de las empresas afiliadas, una vez se haya indagado el presupuesto adjudicado para tal fin. • Realizar seguimiento al pago del primer aporte de las empresas afiliadas asignadas. 	

RESPONSABILIDADES Y HABILIDADES DEL ASESOR DE SERVICIO		
IDENTIFICACION DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la venta de servicios cuando se requiera 		
PROCESOS	LIDERA	Ninguno
	PARTICIPA	Proceso de servicio al cliente, proceso comercialización de servicios, todos los procesos misionales de la organización.
HABILIDADES DEL CARGO⁴²		
CORPORATIVAS	Adaptabilidad al cambio, autocontrol, calidad de trabajo, compromiso, ética, orientación al cliente, prudencia.	
ESPECIFICAS	Adaptabilidad cultural, comunicación, creatividad e innovación, ética profesional, negociación, orientación al cliente, tolerancia a la presión, trabajo en equipo, relaciones públicas.	

Fuente: Autora

Tabla 23. Responsabilidades y habilidades del auxiliar de oficina I (Oficina atención al cliente)

RESPONSABILIDADES Y HABILIDADES DEL AUXILIAR DE OFICINA I OFICINA ATENCIÓN AL CLIENTE	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Auxiliar de oficina I(Oficina atención al cliente)
DEPENDENCIA	Mercadeo Corporativo
CARGO AL QUE REPORTA	Coordinador atención al cliente
CARGOS QUE LE REPORTAN	Ninguno
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Dar trámite eficaz a las solicitudes (peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, felicitación, derecho de petición) de los clientes empresariales e individuales.	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar y dar trámite eficaz a las solicitudes de los clientes • Realizar seguimiento a la satisfacción del cliente con respecto al trámite y respuesta emitida a su 	

⁴²Fuente:

www.cepes-andalucia.es/fileadmin/media/docs/Material_Promocional/Diccionario%20de%20Competencias.pdf

RESPONSABILIDADES Y HABILIDADES DEL AUXILIAR DE OFICINA I OFICINA ATENCIÓN AL CLIENTE		
IDENTIFICACION DEL CARGO		
solicitud.		
<ul style="list-style-type: none"> Realizar seguimiento y control a los buzones de sugerencias ubicados en los diferentes puntos de atención de la organización. Entrenar a los radiadores del software de atención al cliente nuevos en el ingreso y manejo del mismo. Emitir informes mensuales estadísticos de las solicitudes recepcionadas y tramitadas en los diferentes puntos de atención. 		
PROCESOS	LIDERA	Ninguno
	PARTICIPA	Proceso de servicio al cliente.
HABILIDADES DEL CARGO ⁴³		
CORPORATIVAS	Adaptabilidad al cambio, autocontrol, calidad de trabajo, compromiso, ética, orientación al cliente, prudencia.	
ESPECIFICAS	Comunicación, orientación al cliente, tolerancia a la presión, trabajo en equipo, relaciones públicas	

Fuente: Autora

6.4 OBJETIVO 3: ESTABLECER Y DOCUMENTAR MECANISMOS DE OPERACIÓN DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA ORGANIZACIÓN.

6.4.1 Protocolo atención individual – telemantenimiento

Tabla 24. Protocolo atención individual – telemantenimiento

COMFENALCO SANTANDER	PROTOCOLO ATENCIÓN INDIVIDUAL TELEMANTENIMIENTO	CÓDIGO:
		VERSIÓN:
OBJETIVO	Mantener un contacto con los empleadores y trabajadores afiliados, creando relaciones continuas y estables a largo plazo con el ánimo de conservar su afiliación.	

⁴³ Ibíd.

COMFENALCO SANTANDER	PROTOCOLO ATENCIÓN INDIVIDUAL TELEMANTENIMIENTO	CÓDIGO:
		VERSIÓN:
ALCANCE	Este protocolo aplica al contacto telefónico con los empresarios de empresas afiliadas de menos de 10 trabajadores ubicadas en Bucaramanga, la provincia y ruta K ⁴⁴	
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Coordinador atención al cliente	
RESPONSABLE EJECUCIÓN	Operador call center	
PLANIFICACIÓN DE LA CAMPAÑA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la programación anual de telemantenimiento teniendo en cuenta las cláusulas el contrato, criterio de empresas a las que se va a realizar el telemantenimiento, horarios, operadores asignados, listados. 2. Evaluar la capacidad instalada por silla⁴⁵ 3. Dividir listados por grupos 4. Asignar grupos de empresas a los operadores 	
HERRAMIENTAS DE TRABAJO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Portafolio de servicios y programación vigente. 2. Tarifas de servicios 3. Revista integrador familiar (institucional). 4. Sistema de registro de afiliación (sides). 	
COMUNICACIÓN	Comunicación asertiva, respetuosa, clara, vocalizada, tolerante con un buen tono de voz.	
SALUDO	Buenos días/tardes según aplique, mi nombre es XXXX operador call center de Comfenalco Santander, con quien hablo.	
DURANTE LA LLAMADA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar el motivo de la llamada, por ejemplo: "El motivo de mi llamada es dar a conocer el portafolio de servicios que tiene la Caja de Compensación para sus trabajadores afiliados". 2. Indagar acerca de la persona que toma las decisiones en la empresa que puede ser el representante legal, contador u otro de acuerdo a la naturaleza y tamaño de la empresa. 	

⁴⁴ Ruta K: Empresas afiliadas ubicadas en fuera de la ciudad pero con trabajadores afiliados ubicados en Bucaramanga o la provincia.

⁴⁵ Silla: recibe este nombre a las llamadas que se realizaran

COMFENALCO SANTANDER	PROTOCOLO ATENCIÓN INDIVIDUAL TELEMANTENIMIENTO	CÓDIGO:
		VERSIÓN:
	<p>3. Al indagar tener la convicción de investigar las necesidades de la empresa y sus trabajadores.</p> <p>4. Validar los datos de la empresa Vs. los registrados en el sistema</p> <p>5. Averiguar si la empresa desarrolla actividades de bienestar para los trabajadores, con quien los ejecuta. Si la empresa no tiene estas actividades planteadas brindar asesoría acerca del portafolio de servicios para que sea desarrollado a través de los servicios de Comfenalco Santander.</p> <p>6. Se resuelven inquietudes con respecto a trámites internos (subsidio, aportes, carnetización, cotización, inscripción, servicios, trámites de cuota monetaria, cotizaciones, eventos empresariales, pendientes).</p> <p>7. Registrar la llamada, novedades y pendientes en el formato respectivo.</p> <p>8. Despedida (ver ítem despedida)</p>	
DESPEDIDA	Recordar a la persona contacto el nombre del operador que llamo y que puede canalizar cualquier otra inquietud a través del call center, recordar el número telefónico, y correo electrónico.	
SEGUIMIENTO	<p>1. Al terminar la campaña se consigna información en la planilla y se envía al coordinador atención al cliente, delegado de Comfenalco Santander ente control para esta gestión.</p> <p>2. Atención al Cliente para su consolidación y envío a Subsidio Familiar, Comunicaciones, Mercadeo Corporativo según corresponda.</p>	

Fuente: Autora

6.4.2 Protocolo atención empresarial

Tabla 25. Protocolo atención empresarial

COMFENALCO SANTANDER	PROTOCOLO ATENCIÓN EMPRESARIAL	CÓDIGO:
		VERSIÓN:
OBJETIVO:	Mantener un contacto con los gerentes, jefes de recursos humanos, personas claves y trabajadores de las empresas afiliadas, creando relaciones continuas y estables a largo plazo con el ánimo de conservar su afiliación.	
ALCANCE:	Aplica a las visitas a empresas afiliadas de más de 10 trabajadores.	
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Según área geográfica: Coordinador general provincia Coordinador mercadeo empresarial	
RESPONSABLE EJECUCIÓN	Asesor de servicios	
PRESENTACIÓN PERSONAL	Presentación personal pulcra, formal y acorde con las funciones asignadas (no se pueden presentar en jeans, sandalias, minifaldas o similares), por ello cuenta con dotación de: <ul style="list-style-type: none"> • Uniforme • Maletín empresarial • Auxilio comunicaciones 	
COMUNICACIÓN	Comunicación asertiva, respetuosa, clara, concreta	
ANTES DE SALIR A LA VISITA	<ul style="list-style-type: none"> • Agendar las visitas que va a realizar en el día • Determinar si las visitas son para entrega de papelería a la empresa recién afiliada (1° visita) o visita de frecuencia • Identificar el tipo de empresa va a visitar • Verificar sus datos en el sistema: dirección, persona contacto, cargo, teléfonos, aporte, número de trabajadores, estado. 	
SALUDO	Buenos días/tardes según aplique, mi nombre es XXXXX asesor de servicios de Comfenalco Santander su caja de compensación familiar.	
VISITA DE ENTREGA DE PAPELERIA DE	1. Entregar a la persona contacto la papelería de afiliación de la empresa, esta contiene carta de aceptación de la afiliación, formularios de inscripción	

COMFENALCO SANTANDER	PROTOCOLO ATENCIÓN EMPRESARIAL	CÓDIGO:
		VERSIÓN:
AFILIACIÓN (1° VISITA)	<p>trabajador, publicidad de los servicios de la organización, carta de deberes y derechos, formatos de escolaridad. Es importante recoger evidencia de recibido de la papelería.</p> <p>2. Indagar acerca de la persona que toma las decisiones en la empresa que puede ser el representante legal, jefe de recurso humano, contador, u otro de acuerdo a la naturaleza y tamaño de la empresa, validar los sus datos.</p> <p>3. Conocer la estructura organizacional de la empresa.</p> <p>4. Averiguar si la empresa cuenta con un programa de bienestar para sus trabajadores, que actividades se han desarrollado. Si la empresa no tiene este programa planteado se brinda asesoría para que sea desarrollado a través de los servicios de Comfenalco Santander.</p> <p>5. Se solicita espacio para realizar reunión de servicios con los trabajadores y socializar el portafolio de la Caja de Compensación, resolver inquietudes con respecto a trámites internos (subsidio, aportes, carnetización, cotización, inscripción, servicios).</p> <p>6. Registrar la visita en el formato respectivo y confirmar cual es el mejor horario para efectuar las futuras visitas de mantenimiento empresarial.</p> <p>7. Despedida: recuerda a la persona contacto que tiene la tarjeta con los datos del mismo, y finaliza recordando que el asesor de servicios es el canal directo entre la Caja de Compensación y la empresa.</p>	
VISITA DE FRECUENCIA	<p>1. Presentarse a la persona contacto asignada por la organización.</p> <p>2. Realizar la visita a la empresa teniendo la claro el objetivo de investigar las necesidades de la empresa y sus trabajadores, presupuesto asignado para el bienestar para los empleados.</p> <p>3. Resolver inquietudes y trámites internos, actualizar la información de las carteleras, si han ocurrido cambios internos verificar datos de la empresa, trabajadores con derecho a subsidio, carnetización, próximas postulaciones para subsidio de vivienda, solicitar fecha para realizar reunión de servicios.</p>	

COMFENALCO SANTANDER	PROTOCOLO ATENCIÓN EMPRESARIAL	CÓDIGO:
		VERSIÓN:
	<p>4. Comunicar y promocionar el portafolio de servicios de la Comfenalco Santander a para esto cuenta con portafolio impreso, volantes de los programas actuales, video de servicios, revista integrador familiar. Para promocionar el portafolio debe identificar la necesidad prioritaria de la empresa o estrategia de la organización(servicios de temporadas, lanzamiento de nuevos programas)</p> <p>Esta promoción se puede realizar a en una reunión de servicios o contacto uno a uno, cualquiera que sea el medio, se debe dejar registro en el formato respectivo.</p> <p>Una vez finalice la visita, evaluar la gestión realizada de acuerdo a los objetivos y/o actividades previstas. Confirmar con la persona contacto las actividades realizadas en la empresa, registrar esta gestión en el formato respectivo, hacer firmar</p> <p>NOTA: En caso que no se facilite el acercamiento con el jefe decisor de la empresa afiliada, se debe buscar otro canal de comunicación ya sea a través del jefe de recurso humano u otro funcionario al cual se le resaltará la importancia y beneficios que le traerá esta conversación a la empresa.</p> <p>Si el Asesor de Servicios no puede lograr este contacto, debe comunicarlo a su jefe inmediato quien llevará a cabo la gestión pertinente para estos casos.</p>	
REGISTRAR LA VISITA	Al finalizar la jornada y de acuerdo a la disponibilidad registrar la visita en el software respectivo, especificando la gestión realizada en la empresa, contacto, novedades presentadas, trámites concluidos, compromisos pendientes, entre otros.	
EVALUACIÓN GESTIÓN	Mensualmente reportar la gestión de visitas de mantenimiento empresarial, con base en: número de visitas, número de contactos (gerente, recursos humanos, secretarias, trabajadores, otros), trabajadores informados, reuniones de servicios, nuevos trabajadores afiliados, deserción de empresas de su ruta con su respectivo aporte.	

Fuente: Autora

6.4.3 Protocolo recepción y trámite de solicitudes

Tabla 26. Protocolo recepción y trámite de solicitudes

COMFENALCO SANTANDER	PROTOCOLO RECEPCIÓN Y TRÁMITE DE SOLICITUDES	CÓDIGO:
		VERSIÓN:
OBJETIVO	Dar trámite eficaz a las solicitudes de los clientes	
ALCANCE	Aplica a la recepción y trámite de las solicitudes usuarios y afiliados a la Caja de Compensación en Bucaramanga y la provincia.	
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Coordinador atención al cliente	
RESPONSABLE EJECUCIÓN	Auxiliar oficina - radicador	
MEDIOS DE RECEPCIÓN	Telefónica, personal, correo, Internet, formato de solicitud o buzón de sugerencias, call center.	
TIPOS DE SOLICITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría • Felicitación • Sugerencia • Derecho de petición • Reclamos <p>Este último se clasifican de acuerdo a 3 criterios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los que identifican un problema o incumplimiento. • Los reclamos que no presentan incumplimiento: son de estricto cumplimiento legal o percepción del cliente. • Los reclamos relacionados con la atención inadecuada del personal. 	

COMFENALCO SANTANDER	PROTOCOLO RECEPCIÓN Y TRÁMITE DE SOLICITUDES	CÓDIGO:
		VERSIÓN:
TRATAMIENTO DE LA SOLICITUD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepcionar y radicar la solicitud en el software de atención al cliente, según corresponda: asesoría, reclamo, sugerencia, felicitación, derecho de petición o reclamo proveedor. (previamente se debe verificar los datos de la solicitud antes de su inclusión en el software). 2. Evaluar e identificar que servicio debe dar trámite, direccionarla a través del software. 3. El responsable de la dependencia encargada de responder, analiza la solicitud e inicia la investigación de la misma, aspecto que se incluye en la sección de trámite en el software. Emite y envía respuesta escrita al solicitante y la registra en el software. 	
EVALUACIÓN	Realizar seguimiento mensual al tratamiento oportuno de la solicitud y satisfacción del cliente con respecto a esta gestión. Si se presenta dificultad para contactar al solicitante se harán tres intentos antes de anular la encuesta. Esta gestión se reporta en revisión por la dirección. .	
PARAMETROS	<ul style="list-style-type: none"> • El formato de atención al cliente, no es válido como derecho de petición, en este caso debe presentarse una carta adjunta. • Si la solicitud que ingresa tiene observaciones de diferentes servicios se registran solicitudes independientes en el software con lo pertinente para cada servicio para que se responda al cliente. • Las solicitudes anónimas se incluirán en el sistema para conocimiento del jefe del servicio y/o staff, se cerraran con el registro de las acciones internas adoptadas. 	

Fuente: Autora


6.4.4 Estructura básica para el planteamiento un programa de bienestar

6.4.4.1 Programas de bienestar. El bienestar de los trabajadores es un programa necesario en cada empresa, pues estos son el activo más importante de una organización, el éxito dependerá de la manera como se implemente el manejo del personal de manera que puedan contribuir al logro de los objetivos

organizacionales, además de que propicia una adecuada cultura, se podrán afirmar valores y se creará un buen clima organizacional.

El bienestar laboral está orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del trabajador y su familia, es ahí en donde las Cajas de Compensación Familiar, ofrece su portafolio de servicios a las empresas afiliadas para desarrollar relaciones de mutuo beneficio y convertirse en su aliado estratégico para mejorar el bienestar de la población afiliada.

Tabla 27. Estructura programa de bienestar

 COMFENALCO SANTANDER APOYO A PROGRAMAS DE BIENESTAR AÑO 2013																							
Nombre empresa:					Trab.				Aporte:						Código:								
Contacto de la empresa					Correo electrónico				Asesor:														
Variable a fortalecer		Tema	Actividad a realizar	Descripción	Costo Actividad	Responsable		Alcance		Cronograma de desarrollo													
Personal	laboral					Comfenalco	Empresa	B/manga	Provincia	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
										SEGUIMIENTOS AL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE BIENESTAR										TRIMESTRE			
																				I	II	III	IV
										Proyección trimestral													
										Actividades ejecutadas por trimestre													
										% Cumplimiento													
										Total actividades 2013													

Fuente: Autora

6.5 OBJETIVO 4: DEFINIR MECANISMOS DE SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA ORGANIZACIÓN.

6.5.1 Listado maestro de indicadores del proceso de servicio al cliente

Tabla 28. Listado maestro de Indicadores del proceso de servicio al cliente

COMFENALCO SANTANDER		LISTADO MAESTRO DE INDICADORES		PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE	
OBJETIVO DEL PROCESO: Administrar los canales de servicio gestionando las solicitudes de los clientes, la promoción del portafolio de servicios y acompañamiento al cliente empresarial creando y manteniendo relaciones continuas y estables a largo plazo para el logro de los objetivos organizacionales.					
PARAMETRO DE CONTROL	NOMBRE INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Gestión de solicitudes de los clientes	Cumplimiento del tiempo de respuesta a la solicitud del cliente	$(N^{\circ} \text{ Solicitudes resueltas en el tiempo establecido} / \text{Total Solicitudes Ingresadas}) * 100$	>97 %	Trimestral acumulado	Coordinador atención al cliente
	Satisfacción con respecto al trámite dado a la solicitud.	$(N^{\circ} \text{ clientes satisfechos} / \text{Total Solicitudes Ingresadas}) * 100$	>90 %	Mensual	Coordinador atención al cliente
Mantener relaciones continuas y estables a largo plazo	Deserción de empresas por cambio de caja de compensación	$(N^{\circ} \text{ Empresas desafiadas por cambio de Caja} / \text{Total empresas afiliadas a la Caja en el periodo}) * 100$	<0.4%	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> Empresas de Bucaramanga: Coordinador Mantenimiento empresarial Empresas de provincia: Coordinador General provincia
*Promoción del portafolio de	Satisfacción por la	(Empresas satisfechas con la	>90	Anual	• Empresas de

COMFENALCO SANTANDER		LISTADO MAESTRO DE INDICADORES		PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE	
OBJETIVO DEL PROCESO: Administrar los canales de servicio gestionando las solicitudes de los clientes, la promoción del portafolio de servicios y acompañamiento al cliente empresarial creando y manteniendo relaciones continuas y estables a largo plazo para el logro de los objetivos organizacionales.					
PARAMETRO DE CONTROL	NOMBRE INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
servicios. *Acompañamiento al cliente empresarial	gestión de acompañamiento programas de bienestar	gestión desarrollada/ Empresas que se acompañaron en el desarrollo de sus programas de bienestar)		A	Bucaramanga: Coordinador Mantenimiento empresarial • Empresas de provincia: Coordinador General provincia

Fuente: Autor

6.5.2 Evaluación al desarrollo del programa de bienestar

Tabla 29. Evaluación programa de bienestar

EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN					Fecha de evaluación		
ACOMPANAMIENTO Y APOYO A PROGRAMAS DE BIENESTAR AÑO 2013					D	M	A
Nombre empresa:		Aporte:		Código:	Trabajadores de la empresa:		
Contacto de la empresa		Cargo:		Tel/cel.			
Alcance del desarrollo del programa	Bucaramanga / Provincia (cual)	Actividades proyectadas Actividades ejecutadas		% Cumplimiento del programa			

EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN ACOMPañAMIENTO Y APOYO A PROGRAMAS DE BIENESTAR AÑO 2013						Fecha de evaluación		
						D	M	A
Encuestador:	Se van a evaluar las actividades del plan de bienestar desarrollado con el apoyo de su caja de compensación familiar Comfenalco Santander							
Criterios de evaluación		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	¿Por qué?		
El acompañamiento por parte de la Caja en el diseño del programa fue:								
Contenido del programa de bienestar, fue:								
La oportunidad de respuesta a las solicitudes (cotizaciones) fue:								
Cumplimiento de las actividades planteadas inicialmente, fue:								
La calidad en la prestación de los servicios, fue:								
Que fortalezas destaca de la gestión de Comfenalco Santander como aliado para el desarrollo del programa de bienestar de sus trabajadores.								
Que debilidades debe mejorar la Caja de Compensación para una próxima oportunidad:								
¿Desarrollaría el plan de bienestar de su empresa con Comfenalco Santander el próximo año?						Si	No	

Fuente: Autora

6.5.3 Evaluación de la gestión del asesor de servicios en las empresas afiliadas

Tabla 30. Evaluación de la gestión del asesor de servicios

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL ASESOR DE SERVICIOS AÑO 2013						Fecha de evaluación		
						D	M	A
Nombre empresa:		Aporte:		Código:		Trabajadores de la empresa:		
Nombre del contacto /encuestado		Cargo:		Tel/cel.				
Correo electrónico			Nombre del asesor evaluado					
Encuestador:	Se va a evaluar la gestión del asesor de servicios de Comfenalco Santander en su empresa							
PREGUNTAS/CRITERIOS DE EVALUACIÓN				Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	¿Por qué?
La presentación personal del asesor de servicios de Comfenalco Santander es:								
La puntualidad y cumplimiento de las citas por parte del asesor de servicios es:								
La claridad y oportunidad de la información suministrada por el asesor es:								
La gestión del asesor de servicios con respecto a trámites y solicitudes es:								
La divulgación del portafolio de servicios a sus trabajadores es:								
Ayudas audiovisuales y material de apoyo promocional usado por el asesor de servicios es:								
El encuestador debe leer hacer confirmar la aceptación del aviso de privacidad:								
Apreciado Usuario: En cumplimiento de lo establecido en la ley 1581 de 2012 y el decreto reglamentario 1377 de 2013, le manifestamos que la información anteriormente diligenciada se solicita con el fin de mejorar los servicios prestados por Comfenalco Santander, y la misma no será divulgada y/o utilizada para otro propósito. Agradecemos su colaboración. Acepto de manera expresa la recopilación, almacenamiento y tratamiento de mis datos personales,								

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL ASESOR DE SERVICIOS AÑO 2013	Fecha de evaluación		
	D	M	A
en los términos manifestados en este documento y declaro que la información suministrada, es fidedigna y actualizada.			
FIRMA DEL ENCUESTADOR			

Fuente: Autora

6.6 OBJETIVO 5: PRESENTAR PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DE ACUERDO AL NUEVO PLANTEAMIENTO

6.6.1 Modelo de informe para la revisión por la dirección

Tabla 31. Modelo de informe del proceso para Revisión por la Dirección

SEGUIMIENTO REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN						Fecha revisión		
						D	M	A
GESTIÓN DE COMFENALCO SANTANDER CON EL CLIENTE								
OBJETIVO ESTRATÉGICO AFECTADO	CLASE DE CLIENTE AFECTADO	TIPO DE SOLICITUD	CAUSAS	SUBDIRECCIÓN	TRATAMIENTO DADO			

SEGUIMIENTO REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN					Fecha revisión	
					D	M
GESTIÓN DE COMFENALCO SANTANDER CON EL CLIENTE						
SOLICITUDES REPETIDAS	TRIMESTRE				VARIABLES	
CAUSAS	I	II	III	IV	CLASE DE CLIENTE AFECTADO	TIPO DE SOLICITUD
Trámites internos					Empresarial	Petición
Incumplimiento de la oferta de servicio					Individual	Queja
Carencia de recursos y herramientas					Afiliado	Reclamo
Política interna					No afiliado	Sugerencia
Aspecto legal						Felicitación
Fallas del personal: mala atención						Reclamo proveedor
Incumplimiento de protocolos de atención						Derecho de petición
Asignación de presupuesto						

Fuente: Autora

6.6.2 Cruce aspectos por mejorar con respecto a las actividades propuestas.

Como propuesta de mejoramiento para disminuir las brechas identificadas en el rediseño del proceso de servicio al cliente, se proponen las siguientes actividades como mecanismos para el desarrollo eficaz del proceso, tomando como base los criterios de evaluación establecidos en el diagnóstico inicial.

Tabla 32. Cruce aspectos por mejorar con respecto a las actividades propuestas

CRIT.	ASPECTO POR MEJORAR	CALIF.	ACTIVIDADES PROPUESTAS
Enfoque al cliente	El proceso tiene identificado y/o clasificado los clientes	2	Identificación de las partes interesadas de la organización.
	El proceso tiene identificado las partes interesadas	1	Identificar las partes interesadas del proceso
	El proceso ha identificado los requisitos de los clientes(necesidades-expectativas)	1	Protocolos de atención individual y empresarial, de recepción y trámite de solicitudes, estructura y evaluación satisfacción apoyo al programa de bienestar.
	El proceso direcciona y tramita eficazmente las solicitudes del cliente	3	Caracterización del proceso servicio al cliente, protocolo de recepción y trámite de solicitudes.
	Se cuenta con mecanismos que permitan conocer la satisfacción del cliente.	3	Caracterización del proceso servicio al cliente, protocolo de recepción y trámite de solicitudes, evaluación satisfacción apoyo al programa de bienestar, evaluación de la gestión del asesor de servicios.
Enfoque basado en procesos	El proceso tiene definido las directrices de atención al cliente.	1	Caracterización del proceso servicio al cliente, protocolo de recepción y trámite de solicitudes, protocolos de atención individual y empresarial, evaluación de la gestión del asesor de servicios.
	La herramienta para la medición del proceso permite la toma de decisiones para mejorar la atención al cliente.	3	Caracterización del proceso servicio al cliente, tabla de indicadores, evaluación satisfacción apoyo al programa de bienestar, evaluación de la gestión del asesor de servicios, modelo de informe del proceso para Revisión por la

CRIT.	ASPECTO POR MEJORAR	CALIF.	ACTIVIDADES PROPUESTAS
			Dirección
	El proceso cuenta con los recursos necesarios para su funcionamiento	3	Matriz de riesgos del proceso de servicio al cliente.
Enfoque de sistema para la gestión	Las interacciones del proceso se han definido tomando en consideración los objetivos estratégicos del sistema.	3	Caracterización del proceso servicio al cliente, modelo de informe del proceso para Revisión por la Dirección
	El personal del proceso comprende sus funciones y responsabilidades según la interacción del proceso para evitar actividades cruzadas.	3	Caracterización del proceso servicio al cliente, responsabilidades y habilidades de los participantes en el desarrollo del proceso de servicio al cliente.
	La interacción del proceso con otros funciona eficazmente	2	Caracterización del proceso servicio al cliente, modelo de informe del proceso para Revisión por la Dirección.
Mejora continua	La interacción del proceso con revisión por la dirección funciona eficazmente	3	Caracterización del proceso servicio al cliente, modelo de informe del proceso para Revisión por la Dirección.
	Como resultado de la actividad anterior, se han implementado ACPM o productos no conformes	2	Modelo de informe del proceso para Revisión por la Dirección.
	El proceso tiene identificado los posibles riesgos que afectarían su eficaz cumplimiento y sus controles respectivos	3	Matriz de riesgos del proceso de servicio al cliente.
Participación de las personas	Se han determinado las competencias necesarias para las personas que participan en el proceso.	3	Responsabilidades y habilidades de los participantes en el desarrollo del proceso de servicio al cliente
	El personal que participa en el desarrollo del proceso, tiene las competencias requeridas	2	Responsabilidades y habilidades de los participantes en el desarrollo del proceso de servicio al cliente

Fuente: Autora

7. CONCLUSIONES

CONCLUSIONES			
OBJETIVO	DESARROLLO DEL OBJETIVO	CONCLUSIÓN	
GENERAL	<p>Desarrollar propuesta del rediseño del proceso de servicio al cliente de la Caja de Compensación Comfenalco Santander</p>	<p>Objetivo 1. Diagnóstico de la situación actual del proceso.</p> <p>Objetivo 2. Caracterización del proceso.</p> <p>Objetivo 3. Establecer y documentar mecanismos de operación del proceso.</p> <p>Objetivo 4. Definir mecanismos de seguimiento y medición del proceso.</p> <p>Objetivo 5. Propuesta de mejoramiento del proceso.</p>	<p>El rediseño del proceso de servicio al cliente permitió desarrollar habilidades críticas de auditor, gerenciales en el análisis y evaluación integral del proceso, permitiendo así emitir juicios valiosos para la organización como el cumplimiento de normatividad, contribución a los objetivos estratégicos, impacto en las partes interesadas y manejo eficiente de recursos.</p>
ESPECIFICO 1	<p>Realizar un diagnóstico de la situación actual de las actividades de servicio al cliente desarrolladas por la organización</p>	<p>Numeral 6.2 Diagnóstico de la situación actual de las actividades de servicio al cliente desarrolladas por la organización.</p>	<p>Diagnosticar las actividades de servicio al cliente permitió conocer la incidencia de los principios del sistema de gestión de la calidad en el proceso, cuál es el estado de cada uno, evidenciando las brechas que requieren acciones por parte de la organización.</p>
ESPECIFICO 2	<p>Caracterizar el proceso de servicio al cliente, asegurando la alineación con el direccionamiento estratégico de la organización y el Sistema de Gestión de la Calidad implementado</p>	<p>Numeral 6.3.1 Caracterización del proceso servicio al cliente.</p> <p>Numeral 6.3.2. Matriz de riesgo del proceso servicio al cliente.</p> <p>Numeral 6.3.3 Responsabilidades y habilidades de cargos de los participantes en el desarrollo del</p>	<p>La caracterización del proceso permitió la articulación de dos subprocesos, estandarización de actividades, identificación de responsabilidades claras de ejecución, evaluación de riesgo del proceso, convirtiéndose en un proceso de alto impacto para la organización en la</p>

CONCLUSIONES		
OBJETIVO	DESARROLLO DEL OBJETIVO	CONCLUSIÓN
	proceso	toma de decisiones que involucre al cliente empresarial e individual.
ESPECIFICICO 3	<p>Establecer y documentar mecanismos de operación del proceso de servicio al cliente en la organización</p> <p>Numeral 6.4.1 Protocolo atención individual – telemantenimiento.</p> <p>Numeral 6.4.2 Protocolo atención empresarial.</p> <p>Numeral 6.4.3 Protocolo recepción y trámite de solicitudes</p> <p>Numeral 6.4.4 Estructura básica para el planteamiento de un programa de bienestar.</p>	Al construir los elementos de operación del proceso de servicio al cliente, se determinaron las herramientas estandarizadas que van a permitir su ejecución eficaz en Bucaramanga y la provincia, ejerciendo un mayor control del proceso.
ESPECIFICICO 4	<p>Definir mecanismos de seguimiento, medición y evaluación al proceso de servicio al cliente asegurando la coherencia con los mecanismos de evaluación definidos en la organización.</p> <p>Numeral 6.5.1 Listado maestro de indicadores del proceso de servicio al cliente.</p> <p>Numeral 6.5.2 Evaluación al desarrollo del programa de bienestar.</p> <p>Numeral 6.5.3 Evaluación de la gestión del asesor de servicios en las empresas afiliadas.</p>	Se concluye que el desarrollo del proceso de servicio al cliente está directamente relacionado con los mecanismos de seguimiento y control establecidos para garantizar su eficaz cumplimiento.
ESPECIFICICO 5	<p>Presentar propuesta de mejoramiento del proceso de servicio al cliente de acuerdo al nuevo planteamiento.</p> <p>Numeral 6.6.1 Modelo de informe para la revisión por la dirección.</p> <p>Numeral 6.6.2 Cruce aspectos por mejorar con respecto a las actividades propuestas.</p>	El desarrollo de las propuestas de mejora del proceso permitió involucrar fuentes de información importantes para la toma de decisiones como lo son el reporte de la interacción del proceso con el cliente para revisión por la Dirección.

8. RECOMENDACIONES

Aunque la implementación no está dentro del alcance del proyecto, se recomienda a la organización hacer las pruebas del proceso para verificar su eficacia.

Se recomienda establecer el código de conducta de la organización ya que desarrollan actividades que se pueden consolidar y estandarizar, obteniendo beneficios de imagen, recordación de marca y mejora de la relación con el cliente empresarial e individual.

Se recomienda al líder del proceso, establecer planes de control para los riesgos identificados en el nuevo planteamiento del proceso a partir de la implementación del mismo.

Se recomienda hacer este mismo ejercicio con otros procesos que se encuentran en la misma condición, para disminuir esfuerzos, recursos y tener un mayor control del sistema de gestión de la calidad.

BIBLIOGRAFIA

GUERRERO ALVAREZ Carlos Eduardo. Atraiga, enamore y retenga a sus clientes. 1° Edición. 3R Editores. Bogotá 2004.

LUIS FERNANDO AGUDELO. Evaluación de la gestión por procesos. Icontec, marzo 2012.

MUÑOZ BODA María Soledad. Protocolo y relaciones públicas. 1° Edición editorial Paraninfo. Fuenlabrada- Madrid, 2010

NTC ISO 10001: 2007. Directrices para los códigos de conducta de las organizaciones.

NTC ISO 10002: 2004. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.

NTC ISO 10003: 2007. Directrices para la resolución de conflictos de forma externa a las organizaciones.

NTC ISO 10013: 2002. Directrices para la documentación para el sistema de gestión de la calidad.

NTC ISO 9001:2008. Requisitos del sistema de gestión de la calidad.

RAIZ khadem, LORBR Robet. Administración en una página. Editorial Norma. Bogotá 2004.

RICARDO MAURICIO RIOS GIRALDO. Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión. 3° edición, Icontec, marzo 2013.

ANEXOS

ANEXO A. CARTAS

Bucaramanga, 25 de octubre 2013

Señores
ESPECIALIZACION GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

Referencia: Aprobación proyecto de grado ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD COHORTE II.

Estimados señores.

Por medio de esta me permito presentar a su consideración la monografía de grado denominada "RE diseño del proceso de servicio al cliente de la caja de compensación familiar COMFENALCO SANTANDER" elaborada por la estudiante JAKELINE HERRERA ORTIZ identificada con código 2127882.

Este documento cuenta con mi visto bueno, por lo que respetuosamente solicito su evaluación y programación de la sustentación oral del mismo.

Cordialmente,



JOHN FREDDY VARGAS FLÓREZ
Director Proyecto



Bucaramanga, 23 de octubre de 2013



Señores
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES

Asunto: Socialización propuesta "REDISEÑO DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COMFENALCO SANTANDER".

Atentamente certifico que la Profesional Apoyo Mercadeo Corporativo JAKELINE HERRERA ORTIZ estudiante de la especialización Gerencia Integral de la Calidad, socializo la propuesta del rediseño del proceso de servicio al cliente el día 23 de octubre 2013.

La propuesta será evaluada para determinar su implementación.

Cordialmente,



NORA EDDY CORZO GUERRERO
Jefe Mercadeo Corporativo
Comfenalco Santander

www.comfenalcosantander.com.co

Avenida González
Valencia
Nº 52-69
Call Center 477#
ó 6309011
PBX: 6577000
Fax: 6575825
Código Postal
680003

VIGILADO



Bucaramanga, 21 de octubre de 2013



Señores
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Por medio de la presente me permito informar que la Profesional Apoyo Mercadeo Corporativo JAKELINE HERRERA ORTIZ, presento a la Coordinación de Calidad de la Caja de Compensación Comfenalco Santander la propuesta del rediseño del proceso de Servicio al Cliente.

Esta será analizada debido a que contribuye al cumplimiento del objetivo estratégico "Optimizar Cadena de valor y procesos de la organización" y se determinará si se realiza la implementación.

www.comfenalcosantander.com.co

Cordialmente,

LEIDY JOHANNA CHAPARRO GARCIA
Coordinadora Sistemas de Gestión.
COMFENALCO SANTANDER



Avenida González
Valencia
Nº 52-69
Call Center 477#
ó 6309011
PBX: 6577000
Fax: 6575825

Código Postal
680003

VIGILADO
SUPERINTENDENCIA
DE ECONOMÍA Y FINANZAS

ACTA DE SOCIALIZACIÓN PROPUESTA
REDISEÑO DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA CAJA DE
COMPENSACIÓN FAMILIAR COMFENALCO SANTANDER

Fecha:	23 octubre 2013
Lugar:	Sala de reuniones 3° piso. Comfenalco Santander
Hora:	4:00 pm a 6:00 pm

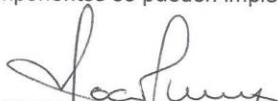
Nombre asistente	Cargo
Nora Eddy Corzo Guerrero	Jefe Mercadeo Corporativo
Elizabeth Chain	Coordinador General Provincia
Julian Alberto Rueda	Coordinador Mercadeo Empresarial
Nidia lucia Chávez	Coordinador Atención al Cliente
Jakeline Herrera Ortiz	Profesional Apoyo Mercadeo Corporativo Estudiante Especialización en Gerencia Integral de la Calidad.

La estudiante JAKELINE HERRERA ORTIZ identificada con código 2127882 presenta la propuesta del "REDISEÑO DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COMFENALCO SANTANDER" al líder y participantes del proceso en mencionada organización.

La socialización se desarrolla con base en los ítems citados a continuación:

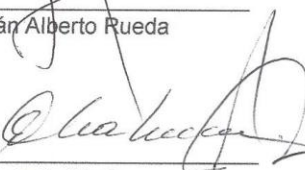
- Situación y estructura actual del proceso.
- Estructura del proceso propuesto bajo los parámetros del ciclo PHVA.
- Etapas del rediseño del proceso servicio al cliente: Diagnostico, caracterización del proceso, documentación de los mecanismos de operación, seguimiento y control del proceso, propuesta de mejoramiento.

La organización acepta la propuesta que será evaluada para determinar que componentes se pueden implementar.


 Nora Eddy Corzo Guerrero


 Julián Alberto Rueda


 Nidia Lucia Chávez


 Elizabeth Chain


 Jakeline Herrera Ortiz

ANEXO B. CONCEPTO DE HABILIDADES CORPORATIVAS Y ESPECIFICAS DE LOS CARGOS QUE PARTICIPAN EN EL DESARROLLO DEL PROCESO⁴⁶

HABILIDADES ESPECIFICAS DE LOS CARGOS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO.

HABILIDADES	ESPECIFICAS
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.
Relaciones públicas	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes/as, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes/as de todos los niveles (estatales, provinciales y locales), legisladores/as, grupos de interés y proveedores/as.
Empowerment	Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los/as componentes del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todas las personas involucradas. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar

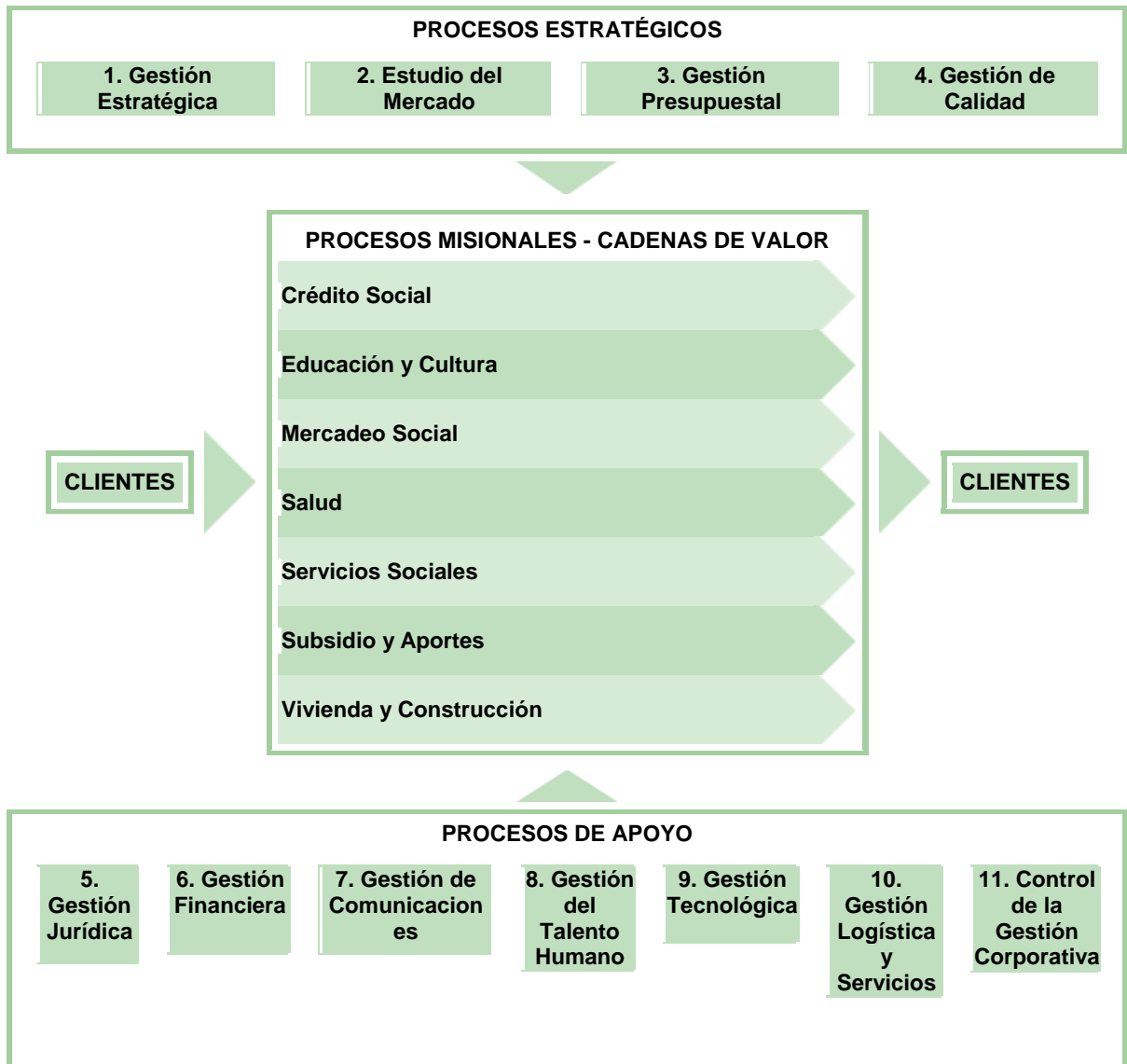
⁴⁶Fuente: www.cepes-andalucia.es/fileadmin/media/docs/Material_Promocional/Diccionario%20de%20Competencias.pdf

HABILIDADES	ESPECIFICAS
	negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas para clientes/as, proveedores/as o competidores/as. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro
Trabajo en equipo	Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización
Autoformación y autoaprendizaje	Ampliar conocimientos acerca de la propia especialización, ocupación o profesión, además de conocer información actualizada sobre el ámbito profesional en el que se mueve, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo
Disponibilidad	Aptitud para buscar nuevas oportunidades y aceptar nuevos retos o tareas, de forma constante. Supone tanto la predisposición como la capacidad para asumir diferentes desafíos profesionales.
Habilidades mediáticas	Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de CD, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que se desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia “modalidad de contacto” pero en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios
Orientación a los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
.Capacidad de gestión	Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado
Comunicación	Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo/a a las propuestas de los/as demás
Cooperación	Capacidad de poder equilibrar el compromiso con el grupo y sus metas con sus propias prioridades, poder compartir el liderazgo y apoyar a otras personas, habilidad de presentar ideas y escuchar las ideas de otras personas, de construir alianzas tácticas y sostenibles
Creatividad e innovación	Capacidad para aportar nuevas ideas que permitan desarrollar mejoras en los productos o servicios de la organización así como en las actividades que se desempeñan durante el trabajo, con el fin de responder a las necesidades de

HABILIDADES	ESPECIFICAS
	evolución de la organización.
Mejora continua	Capacidad para llevar a cabo las actividades, funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo bajo estándares de calidad y buscando la mejora continua proponiendo la adaptación y modernización de los procesos y metodologías vigentes en la organización
Negociación	Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los/as clientes/as, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de la empresa cliente, tanto del interesado/a final al quién van dirigidos los esfuerzos de la empresa como todas aquellas personas que cooperen en la relación empresa-cliente/a, incluso personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un/a cliente/a real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente/a para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad
Orientación a resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades de la empresa cliente o para mejorar la organización. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización
Tolerancia a la presión,	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
Capacidad de análisis	Capacidad para extraer conclusiones y previsiones para el futuro, como resultado de obtener información de distintas fuentes y establecer relaciones causa efecto.
Adaptabilidad cultural	Capacidad para llevar a cabo procesos empresariales y de gestión en entornos multiculturales.
Relaciones públicas	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes/as, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes/as de todos los niveles (estatales, provinciales y locales), legisladores/as, grupos de interés y proveedores/as.

ANEXO C. MAPA DE PROCESOS COMFENALCO SANTANDE

MAPA DE PROCESOS DE COMFENALCO SANTANDER



ANEXO D. CARACTERIZACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE

Por ser la caracterización de los procesos actuales de la organización información confidencial, solo se relaciona como anexo los ítems de objetivo, alcance, límites y responsable del subproceso actual de servicio al cliente.

OBJETIVO, ALCANCE Y LIMITES DEL SUBPROCESO ACTUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Descripción de Subproceso	Versión: 14	
	Código: SP-EA-13.1	
Subproceso Atención al Cliente.		Fecha: 23/Dic/2011
Proceso al que pertenece:		
Atención al Cliente		
1. Objetivo		
Recepcionar y direccionar solicitudes de asesoría, reclamos, sugerencias, felicitaciones , derechos de petición y reclamos proveedor de los clientes actuales y potenciales, verificando su respuesta oportuna y satisfactoria, promoviendo así la toma de decisiones y mejora continua de los procesos corporativos.		
2. Alcance		
Aplica a los clientes residentes dentro y fuera del departamento de Santander, que hacen uso de las concesiones, franquicias, alianzas corporativas, programas y servicios prestados por la Caja en sus diferentes sedes.		
3. Límites		
Inicial	Desde la recepción de la solicitud.	Final
		Hasta la verificación de la respuesta oportuna y satisfactoria al cliente.
4. Responsables		
Coordinador Atención al Cliente		

ANEXO E. CARACTERIZACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE MANTENIMIENTO EMPRESARIAL

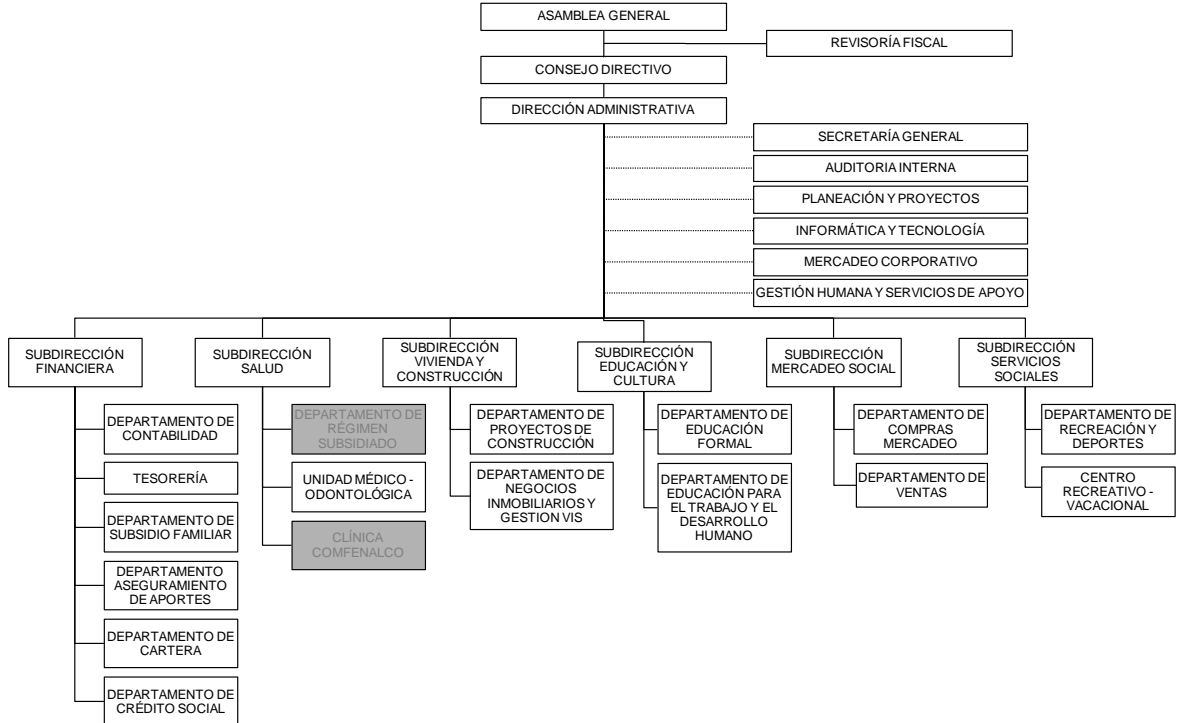
Por ser la caracterización de los procesos actuales de la organización información confidencial, solo se relaciona como anexo los ítems de objetivo, alcance, límites y responsable del subproceso actual de servicio al cliente.

OBJETIVO, ALCANCE Y LIMITES DEL SUBPROCESO ACTUAL DE MANTENIMIENTO EMPRESARIAL

Descripción de Subproceso	Versión: 16	
	Código: SP-EA-13.2	
Subproceso Mantenimiento Empresarial		Fecha: 14/Feb/2013
Proceso al que pertenece:		
Mantenimiento Empresarial		
1. Objetivo		
Desarrollar y sostener intercambio de valor con los diferentes grupos de interés de la Caja creando relaciones continuas y estables a largo plazo para el logro de los objetivos organizacionales.		
2. Alcance		
Aplica a empresas afiliadas a la Caja ubicadas en Bucaramanga, su área metropolitana y provincia.		
3. Límites		
Inicial	Visitar la empresa afiliada	Final
		Evaluar la gestión del mantenimiento
4. Responsables		
Coordinador Mercadeo Empresarial		

ANEXO F. ORGANIGRAMA COMFENALCO SANTANDER

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COMFENALCO SANTANDER ORGANIGRAMA GENERAL



Rev.: 5; Fecha Rev.: 31 Mayo de 2011
Elaboró: Gestión Humana y S.A.
Aprobó: Consejo Directivo