



**PROPUESTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL ICETEX**  
**Responsabilidad Social Empresarial**

**PRESENTADO POR:**  
**NOHEMY CALDERON RUIZ**  
Código: 20.736.535  
**BLANCA FLOR AMEZQUITA RODRIGUEZ**  
Código: 51.613.966

**TUTOR**  
**ARIEL ALFONSO REYES**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA- UNAD-**  
**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS CONTABLES Y**  
**DE NEGOCIOS- ECACEN-**  
**BOGOTA**  
**2009**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
OBJETIVOS	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
JUSTIFICACION	7
MARCO TEORICO	8
1. <b>HORIZONTE ORGANIZACIONAL</b>	<b>21</b>
<i>Historia</i>	<i>21</i>
<i>¿Quiénes somos?</i>	<i>21</i>
<i>Naturaleza</i>	<i>22</i>
<i>Organigrama</i>	<i>22</i>
<i>Misión</i>	<i>22</i>
<i>Visión</i>	<i>23</i>
<i>Ubicación</i>	<i>23</i>
<i>Personal</i>	<i>23</i>
<i>Directivos</i>	<i>23</i>
<i>Proveedores</i>	<i>24</i>
<i>Clientes</i>	<i>24</i>
2. <b>¿CUÁLES SON MIS PRINCIPALES STAKEHOLDERS?</b>	<b>25</b>
3. <b>MODELO DE GESTION</b>	<b>26</b>
4. <b>ANALISIS DOFA</b>	<b>31</b>
5. <b>MODELO PROPUESTO</b>	<b>35</b>
5.1. <b>Presentación del modelo propuesto</b>	<b>35</b>
6. <b>¿COMO CREA VALOR EN LA ENTIDAD ESTE MODELO?</b>	<b>41</b>

<b>7.</b>	<b>RESULTADOS DEL PILOTEO DE LAS ESTRATEGIAS</b>	<b>43</b>
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>46</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>47</b>

# INTRODUCCIÓN

Este trabajo y los estudios efectuados nos demuestran que una empresa que actúa responsablemente frente a la sociedad, genera beneficios estratégicos desde los puntos de vista a) comercial, donde se mejora la imagen pública y reputación de la organización, facilita el acceso a los mercados globales, aumenta las ventas al diferenciar productos y servicios, y fideliza a los clientes; b) legal, se mejora el entendimiento de los requerimientos legales y exigencias de los reguladores, reduce la presión de los entes fiscalizadores; c) laboral, se facilita el reclutamiento de personal de primer nivel y la retención de talentos; y, d) en lo financiero, se incrementa la confianza de los accionistas, mejora la calificación de riesgo, facilita y abarata el acceso al financiamiento.

En países como Estados Unidos, algunas de sus principales firmas han asumido esta realidad hace años y han sabido sacar ventaja de ello. Por ejemplo, en un estudio del *Center for Corporate Citizenship at Boston College* en conjunto con la *American Productivity and Quality Center* (2007) realizado a 30 empresas que practican la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en los EE.UU., se concluyó que dichas prácticas han permitido agregar valor fuertemente en aspectos tales como: valor agregado, mejorar la reputación de la empresa (93%), apoyar a las comunicaciones de los empleados (83%), apoyar los recursos humanos (74%), ayuda a mitigar las crisis potenciales (73%), apoyar la publicidad en los medios de comunicación (72%), apoyar las relaciones con el gobierno (66%), mejorar las ventas (58%), y, disminución de los costos de la compañía (50%).

Es por esto, que el impacto positivo en cada una de estas variables incide directamente en un incremento de la rentabilidad de la organización; producto de ver la RSE con una nueva óptica, variando el enfoque tradicional de carácter filantrópico, donde las empresas responden a la comunidad en la cual trabajan apoyándola mediante acciones caritativas, hacia un nuevo enfoque donde la RSE debe ser parte

integral de la estrategia de negocios y, por lo tanto, debe planificarse y cuantificarse con el objetivo de aumentar la rentabilidad y contribuir simultáneamente al logro de los objetivos estratégicos de las empresas.

De este modo el enfoque es mucho más novedoso y complejo, ya que se lo visualiza como una herramienta para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones.

La Responsabilidad Social Empresarial puede ser definida como una visión de negocios que integra en la estrategia empresarial el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente. A su vez, es una herramienta de mejoramiento de competitividad, ya que considera las necesidades y percepciones de los stakeholders para determinar las actividades de RSE que la empresa debe realizar.

Por lo anterior, se propone un modelo de atención al usuario para la organización ICETEX, debido a que enfrenta una situación problemática y compleja por factores tales como una competencia cada vez más agresiva, los consumidores son más exigentes y complejos, la tecnología cambia con gran rapidez, la liberación de los mercados internacionales y la emergencia de los bloques económicos afectan el quehacer de las organizaciones empresariales y donde se exige una alta disposición a nivel de gerencias jefaturas y administrativos, debido a que todo proceso de cambio o mejora debe ser apoyado por los líderes.

La organización en estudio, se encuentra en la actualidad tratando de implementar un modelo de gestión desde el enfoque del *Balance ScoreCard* (BSC). En este contexto, la presente propuesta está basada en la búsqueda de respuestas frente al principal problema del Instituto identificado como “el servicio al cliente”, problema que se detectó tanto en el “análisis DOFA” como en los hallazgos de la “lista de Chequeo”. Dicho problema se ubica en la perspectiva de los procesos internos del BSC y es crítico en el nuevo marco de la Responsabilidad Social Empresarial enunciado.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Contribuir al mejoramiento del modelo de gestión del ICETEX de forma tal que incorpore la cultura del servicio y de respuestas a las nuevas demandas de la sociedad y del mercado del crédito estudiantil en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial.

### **ESPECÍFICOS**

- Analizar el modelo de gestión del instituto, sus fortalezas y debilidades, con el fin de plantear un conjunto de oportunidades de mejora enfocadas a la calidad del servicio.
- Desarrollar una propuesta para implementar acciones de mejoramiento continuo, en el servicio al cliente, dentro del marco de la Responsabilidad Social Empresarial.

## ***PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA***

En el Instituto, se destaca que la ausencia de una cultura orientada al servicio al cliente y la falta de una infraestructura tecnológica moderna, no permite entender las necesidades de los clientes, generando un bajo desarrollo, lo cual hace débil e incompetente a la organización.

## JUSTIFICACIÓN

La intención de esta propuesta está basada en la mejora continua en la atención al cliente para cualificar una cultura de servicio dentro del modelo de gestión del Balance Scorecard en la perspectiva de procesos internos. Frente al diagnóstico realizado la propuesta busca facilitar al instituto desarrollar una actividad innovadora constante en la prestación de servicio al cliente y de ese modo, aumentar la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno. La propuesta se genera desde el diagnóstico realizado sobre la base de identificación de los problemas más relevantes en el análisis DOFA y los hallazgos detectados en la Lista de Chequeo.

Es por esto, que el servicio al cliente, como parte de la comunicación y tras esta distinción, es aquel punto que nos interesa para delimitar el objeto de nuestra propuesta de atención al usuario.

Esta labor es, a juicio nuestro, una de las grandes debilidades de las empresas nacionales. Son pocas las compañías que operan en el país que de verdad se distinguen por la excelencia en su servicio. Y el resto de las firmas, con ese talón de Aquiles, tendrán serios problemas para aprovechar las oportunidades y enfrentar la competencia que surgirán por cuenta del TLC.

La intención de este modelo de gestión, basado en la mejora continua, es que facilite el mejoramiento de los procesos para brindarle al cliente una propuesta de satisfacción.

## **MARCO TEORICO**

Numerosas investigaciones demuestran empíricamente la correlación positiva entre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y rentabilidad. Esto ha llevado, por ejemplo, a que la Comisión de la Comunidad Europea haya declarado expresamente que la responsabilidad social empresarial debe considerarse una inversión y no un gasto, al igual que la Gestión de la Calidad.

El servicio al cliente, hoy por hoy, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas; debe contemplar una estrategia más dinámica; mas ahora cuando así lo exige el contexto. Por ello todas las organizaciones, deben emprender estos retos, para elevar el nivel de su competitividad tanto en el ámbito nacional como internacional.

Desde que en 1998 la Mercadotecnia reconoce como comunicación, el proceso que relaciona a la empresa con el cliente, se ha visto entre los diferentes autores una evolución de muchos de los antiguos conceptos que relacionaban todo lo que se conocía como "Promoción". Así, Schiffman (2004) propone que la Comunicación abarcará por ejemplo, la publicidad, la promoción, ya no como área genérica; las Relaciones Públicas y por supuesto el Servicio al Cliente, siendo todos y cada uno de estos aspectos, encuadrados en el término general de "Comunicación" y ahora totalmente diferenciados.

Sin embargo, a pesar de que son muchas las ocasiones en las que sí se da importancia a la comunicación, y aunque el mundo está lleno de frases virtuosas sobre el servicio al cliente, como en: "El cliente es el Rey". "El cliente siempre tiene la razón". "Lo primero son los clientes", etc., se encuentran clientes descontentos en todos los sectores. No sólo se trata de los clientes que se gastan su dinero individualmente, sino también en cuanto a las grandes organizaciones; no se trata de aquellos clientes que son víctimas de pequeñeces y de falta de educación, sino también de aquellos clientes

que tienen que soportar una tremenda incompetencia y una mala gestión de todo tipo, aspectos que indudablemente no se consideran como satisfactorios.

En este entendido, nos puede resultar muy útil separar la expresión "servicio al cliente" y analizar aisladamente los términos "Cliente" y "Servicio", con ello estaremos más familiarizados con el punto y tendremos la condición de asumir ya una posición teórica básica.

Dentro del punto de vista del ciclo comercial, un mismo individuo suele catalogarse en diferentes categorías, que van desde el pertenecer al "público objetivo" de la empresa o institución, pasando por ser "cliente potencial", luego "comprador eventual" y hasta llegar a ser "cliente habitual" o "usuario". Los entes clasificados como "público objetivo", no se interesan de forma particular por el servicio o producto, que ofrece la empresa. El "cliente potencial", sí se interesa, pero todavía no se decide comprar o acudir al servicio, el "comprador eventual", ya se ha decidido y el "cliente habitual" o "usuario" incorpora a su vida las consecuencias de la compra o el acudir al servicio.

La palabra "Cliente" en nuestro análisis, será utilizada para abarcar al individuo o empresa a través de toda esta secuencia desde la etapa de estar en perspectiva a la de ser Cliente habitual.

El "Servicio" según Malcom Peel; a quien señalamos por la claridad de su idea, puede ser descifrado como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"

Reuniendo y analizando estos términos nos encontramos con algunas definiciones de "servicio al cliente" para escoger. Entre ellas, dentro de la mercadotecnia y la promoción, la del autor americano sobre temas de servicio al cliente, Frances Gaither Inches que dice: "El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación"

Otra definición sucintas y útil para este trabajo porque se acomoda estrechamente a una entidad de servicio, es la del autor Christopher H. Lovelock, quien rescata: "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la

venta proactiva, que incluye interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional".

También encontramos las apreciaciones del autor José Manuel Vecino en su obra "La cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial": Uno de los paradigmas que normalmente encontramos cuando hablamos de servicio al cliente tiene que ver con una concepción reduccionista que consiste en pensar que el éxito de un buen servicio al cliente se circunscribe al prestador del servicio.

Esta reflexión pretende abordar los diferentes elementos que componen el servicio al cliente y a partir de allí proponer una alternativa que nos permita pensar en una cultura empresarial orientada al cliente.

En tiempos antiguos hablar de servicio se asociaba con labores menores e indignas, sin embargo, después de la década de los cincuenta y especialmente durante los setenta se posicionó la idea afortunada de que el servicio al cliente era definitivamente no solo un valor agregado sino también el factor que podía marcar la diferencia en relación al producto o servicio que se entregaba al cliente final.

La imposibilidad de contar con herramientas tecnológicas que permitan agilizar los procesos de comunicación y relación con la empresa se convertirá en un talón de Aquiles por cuanto el cliente estará atento a nuevas ofertas en el mercado que le permitan agilizar sus compras y sentir un modelo de atención personalizado entre otras cosas.

Crear una cultura de servicio al cliente implica una estrategia corporativa donde participen todos los niveles de la organización y se inicie con un diagnóstico profundo sobre el cual exista la determinación por parte de la administración y la gerencia de intervenir con el fin de establecer claros indicadores de mejoramiento que tendrán su impacto y su recompensa cuando sean los mismos clientes los que perciban y

manifiesten con su comportamiento económico mayores niveles de satisfacción, fidelidad e incluso compromiso con un modelo gerencial capaz de crear un diferenciador significativo en la prestación del servicio al cliente.

Garner<sup>1</sup> plantea las siete leyes del servicio eficiente al cliente, así:

1. Extender la alfombra roja para todos: no proporcionar situaciones en las cuales un posible cliente pueda sentirse inferior o de segunda-clase. Gary Richter dice que tú deberías extender la alfombra roja para todos, pero particularmente aquellos que no lo esperan.

2. Tomarse el tiempo de conocer a tus clientes: frente al acelerado ritmo de la vida moderno junto con los avances en la tecnología han puesto una cara no-humana en mucho del servicio al cliente. Encontrar una manera de re-conectarse con los clientes uno-a-uno, es uno de los aspectos más importantes que el autor señala .

3. Hacer fácil hacer negocios: uno de los problemas con los negocios modernos es que los sistemas que usamos para ahorrar tiempo y dinero son a menudo ideados para el beneficio de la compañía y no de los clientes. Como resultado, el cliente experimenta frustración y dificultad. Tracey Lowrance dice que esto necesita dar marcha atrás. "Los clientes esperan una fuente de servicio única. Los clientes no quieren ser transferidos a cada unidad de un negocio para tener sus problemas resueltos".

4. Asegurarse de que los clientes están contentos: una de las cosas más importantes que tus clientes quieren es una garantía de que el producto o servicio

---

<sup>1</sup> Garner, E. (s.f.). Las invencibles leyes del servicio al cliente. Recuperado en abril 17, 2008 de [www.dre-learning.com.mx/cursos\\_anadidos\\_catalogos/invencibles.doc](http://www.dre-learning.com.mx/cursos_anadidos_catalogos/invencibles.doc)

funcionará. Así que para asegurarse de que es así, Bob Leduc sugiere que no se debería hacer que la gente pague hasta que ellos estén completamente contentos.

5. Notar lo que los clientes miran. Una gran parte de lo que los clientes piensan viene de lo que ellos ven y creen (*Personal Selling Power*). El siguiente caso muestra la importancia de la percepción del cliente:

Diferencias en dos tiendas de dulces.

"Aunque las dos tiendas de dulces compitiendo tenían los mismos precios, los niños del vecindario preferían una tienda de la otra. Cuando se les preguntó, ellos dijeron, "Porque la persona en la buena tienda siempre nos da más dulces. La chica en la otra tienda quita los dulces." ¿Verdadero? No realmente. En la tienda buena el dueño siempre se aseguraba de poner una pequeña cantidad de dulces en la balanza y luego iba añadiendo a esto. En la tienda mala, el dueño ponía una cantidad amontonada de dulces en la balanza, y luego iba quitando hasta alcanzar el peso correcto. La misma cantidad de dulces era vendida, pero la percepción lo es todo."

6. Trabajar en todo lo que el cliente experimenta. La experiencia del cliente no es sólo recibir el servicio o comprar la mercadería. Se trata de todas las otras pequeñas partes y detalles tales como las maneras y modales de la recepcionista, el estado del piso y las mesas, la actitud del resto del personal, la facilidad de parqueo, el tono de los avisos, la sonrisa o falta de ella en la cara del equipo de salida.

7. Creer en el servicio al cliente desde el fondo de tu alma. Para convertirse en una gran organización de servicios, hay que creer en el servicio al cliente desde el fondo del corazón. Tiene que ser parte de una manera de trabajar.

En el artículo de Servicio al Cliente de Humberto Serna Gómez<sup>2</sup> "Una nueva

---

<sup>2</sup> SERNA, H. El servicio al cliente. Recuperado en abril 16, 2009 de:

visión. clientes para siempre”, el experto plantea que los elementos que deben integrar el diseño de una estrategia del servicio como:

**1. Evangelizar a la alta gerencia.** Un buen servicio empieza o termina en las oficinas de la alta dirección. Si la alta dirección de la compañía no se compromete con la filosofía y las estrategias de la gestión de clientes, todo esfuerzo será en vano.

**2. Conocer la competencia.** Una estrategia del servicio requiere un conocimiento de las estrategias del servicio de la competencia. Hay que conocerlas a profundidad. Hay que anticiparlas. Los departamentos de inteligencia comercial o sus equivalentes, deberán ser el soporte de esta acción.

**3. Evaluar la calidad del servicio.** Antes de diseñar una estrategia del servicio, cada empresa debe evaluar la calidad del servicio que presta. Existen metodologías diversas para hacerlo. Unas se centran en el análisis Dofa (debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas) y elaboran matrices y perfiles. Otras utilizan métodos de investigación más sofisticados. La ISO ha promulgado la norma 10.004, con la cual se han iniciado programas de evaluación del servicio.

**4. Diseñar la estrategia del servicio.** Cada empresa tiene que hacer el esfuerzo de definir su propia estrategia del servicio. Establecer su propio portafolio de servicios, porque esto es lo que la va a distinguir de sus rivales.

**5. Definir los ciclos del servicio.** Diseñada la estrategia del servicio, es indispensable identificar los ciclos del servicio, con el fin de estructurar los procedimientos y determinar la administración y manejo de los momentos de verdad (contactos claves de los clientes con la empresa).

---

<http://www.portafolio.com.co/html>

**6. Educar a la organización.** La estrategia del servicio, los ciclos del servicio y el manejo de los momentos de verdad deben ser conocidos por toda la organización. Por tanto, es indispensable definir una estrategia de divulgación en los diferentes niveles de la organización y de capacitación a quienes corresponda invertir en las etapas de los ciclos de servicio o en el manejo y control de los momentos de verdad.

**7. Educar al cliente externo.** El cliente externo también debe ser educado. Si no le enseñamos cuál es el servicio que queremos prestarle y cómo utilizarlo, nada hemos hecho.

**8. Monitorear el servicio.** Es necesario monitorear y auditar periódicamente la estrategia del servicio diseñada. Para ello, es indispensable definir unos factores claves de éxito que sean de satisfacción para el cliente y con estos construir índices de satisfacción del cliente, que permitan medir periódicamente los niveles alcanzados en la prestación del servicio.

**9. El buen servicio debe ser una estrategia permanente.** El programa de servicio no puede ser diseñado en forma temporal o para resolver una crisis de mercado o de ventas, sino que tiene que constituirse en un programa permanente, en una manera de vivir de la organización. Empezar un programa de servicio como una acción temporal es equivocado y puede traer más perjuicios que beneficios.

Para Four Seasons (F.S.) la calidad en el servicio al cliente inicia en el proceso de selección en el que a diferencia de otras compañías que seleccionan a sus empleados por su experiencia, formación o encuadre con la imagen de compañía lo hace basándose en la actitud. Se considera que las competencias se pueden enseñar pero la actitud es intrínseca. Adicionalmente, los procesos de selección son rigurosos, altamente selectivos y costosos, pero se considera que este costo es menor al que generaría el esfuerzo de cambiar los hábitos de personas con pobre actitud o tener una rotación alta de personal.

Pero, ¿Cómo empoderar a los empleados para que el sistema funcione?, para ello es imprescindible la existencia de valores organizacionales, su comunicación y por sobre todo que la compañía se comporte de forma afín con los valores trazados. En otras palabras, los valores deben ser consistentes con las metas de servicio propuestas y además se deben comunicar ampliamente a todos los miembros de la organización. Sin embargo, el factor más importante para que se logre el cometido es que los miembros de la base tengan la actitud de servicio esperada y para ello es preciso que se actúe coherentemente desde los niveles gerenciales y se irrigue a toda la organización. Por ello, el modelo de liderazgo y dirección debe ser estándar, los comportamientos apreciados y premiados deben ser explícitos y las reglas deben ser cumplidas, sin distinción, por todos los niveles jerárquicos.

Diversos estudios establecen que los empleados además de una estabilidad laboral y una paga competitiva valoran, incluso más, otros aspectos como trabajar con líderes que los inspiren, un ambiente de trabajo agradable y un sentido de propósito en su labor más allá de la paga. En consecuencia, el esquema de compensación a los empleados hace parte de la calidad del servicio que se entrega, es decir, un empleado satisfecho es leal a los valores de la compañía y de igual manera está dispuesto a ir más lejos en lograr la satisfacción del cliente, debido a que se identifica con la compañía y siente que en la medida en que esta gane él gana.

Es así como la actitud no es suficiente, debido a que la estructura debe servir a la estrategia de servicio. Para ello, es importante que se tenga un concepto organizacional común enfocado en la calidad del servicio, evitando la concepción del cliente según el área y por el contrario lograr una visión global en la que prima el cliente y su satisfacción. En este sentido, una estructura pensada para el cliente final permite lograr los resultados con menos esfuerzo y construye sinergias que permiten satisfacer al cliente de mejor manera y menos costosa. Esto sin pensar en los costos de tener que buscar nuevos clientes por causa de la pérdida o la escasa fidelidad de los actuales.

En este punto vale la pena revisar qué define la satisfacción del cliente. En

términos generales, el cliente está satisfecho en la medida en la que siente que la promesa de venta fue cumplida, es por ello que la compañía debe hacer una promesa inteligente y realista que pueda cumplir, debido a que los clientes no evalúan las variables de servicio en su valor absoluto sino que las relativizan frente a lo prometido. Es en este momento, en que la reputación de la compañía es confirmada o criticada.

En conclusión, la calidad en el servicio al cliente inicia desde la definición de los criterios de selección de los empleados, y con ellos debe crear un sistema de administración de personal que sea coherente con la disciplina que requiere un enfoque en el servicio. Por último, la estructura de la organización debe estar pensada para cumplir la promesa de venta a cabalidad.

#### Modelo de gestión. Balanced Scorecard (BSC)

Kaplan y Norton son los autores del "The Balanced Scorecard" sugieren cuatro perspectivas de medición en un modelo de gestión que considera cuatro perspectivas:

1. Perspectiva financiera: toman el punto de vista de los accionistas de la empresa. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), se deben agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.
2. Perspectiva del cliente: cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.
3. Perspectiva interna o de procesos de negocio: son los procesos internos que la organización debe desarrollar para lograr sus objetivos y poner el producto o servicio en el mercado.
4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Incluye todos los aspectos relacionados con el desarrollo del cliente interno, es decir, del talento humano como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

En general, el Balanced scorecard ha sido uno de los modelos de gestión que más fuerza ha tomado en los últimos años. El siguiente resumen realizado por Bedoya<sup>3</sup> posibilita comprender sus principales características.

1. El BSC es un medio, no un fin, de ahí la cantidad de problemas que genera su manejo en algunas organizaciones.
2. Ofrece más ventajas que desventajas: la principal, "integra todos los planes de la empresa", comprometiendo así todas las áreas.
3. Centra a la empresa en la búsqueda de los factores críticos de éxito para cada una de las perspectivas y áreas
4. Las perspectivas financiera y la de clientes definen la competitividad; las perspectivas de procesos internos y formación definen la productividad.
5. El BSC propende por: el pensamiento estratégico, quien a su vez conduce al proceso estratégico, este conlleva al direccionamiento estratégico y este último conduce a una gerencia estratégica, generando al final un gerente estratégico.
6. El BSC planifica, controla y mide resultados, por lo tanto facilita la toma de decisiones gerenciales.
7. Los padres del BSC, Kaplan y Norton, sostienen que desde la perspectiva financiera se deben derivar las otras tres para efecto de implementación del tablero de control.

El BSC o Tablero Balanceado de Indicadores o Cuadro de Mando Integral, facilita el rumbo estratégico al cuestionar, analizar e implementar, en ese orden. Es un facilitador de control de gestión gerencial.

---

<sup>3</sup> Bedoya, J. (s.f.) 10 consideraciones acerca del BSC. Recuperado el 5 abril, 2009 de [http://www.degerencia.com/articulo/10\\_consideraciones\\_acerca\\_del\\_bsc](http://www.degerencia.com/articulo/10_consideraciones_acerca_del_bsc)

## La Gestión de la calidad

Otra perspectiva teórica fundamental para este estudio es En los mercados actuales, el concepto de calidad trasciende las características físicas y funcionales de los servicios, incluyendo atributos que se relacionan con la gestión integral de la organización. Esta concepción está enmarcada en un ambiente muy competitivo, que demanda una cultura de gestión centrada en la satisfacción de clientes y usuarios mediante el constante mejoramiento de la calidad en el servicio.

La esencia de la Gestión de la Calidad es el principio de la mejora continua, pues ella se centra en procesos e individuos por igual, y su objetivo es proporcionar una mayor calidad a menor costo. Este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos e involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ellos, el deber es adquirir compromisos profundos, ya que el empresario es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza que da impulso a su empresa.

Según la óptica de Eduardo Deming (1996) la administración de la calidad total es un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El mejoramiento continuo es una herramienta fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las organizaciones estén en constante actualización; además permite que sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Entre los beneficios de la mejora continua se pueden indicar:

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.

2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.
7. Sin embargo, esta técnica puede resultar muy exigente o presentar inconvenientes en su aplicación, como los siguientes:
8. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
9. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel. Hay que hacer inversiones importantes.
10. Una mejora continua de la calidad exitosa depende de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas; un problema es una desviación entre lo que debería estar ocurriendo y lo que realmente ocurre, y que sea lo suficientemente importante para hacer que alguien piense en que esa desviación debe ser corregida.

De otra parte, el ciclo PDCA o rueda de Deming, Análisis (plan), Elaboración (do), Verificación (check), Estandarización (action), es un método para solucionar los problemas operativos de la empresa, que permite transformarlos en oportunidades de mejora y de adquisición de experiencia fructífera. Cuando no se hayan conseguido los resultados esperados, se debe repetir el ciclo PDCA sobre el mismo problema.

En la Tabla 3, se describen pautas para llegar a crear un plan de mejora, que destaca la necesidad no sólo de iniciar el proceso definiendo y priorizando los problemas de calidad, sino además de seleccionar y utilizar adecuadamente las herramientas para cada uno de los pasos indicados.

**Tabla 1. Pasos y herramientas del ciclo de mejora continua de la calidad.**

<i>¿Qué hacer?</i>	<i>¿Qué herramientas utilizar?</i>
I Definir y priorizar un problema de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lluvia de ideas</li> <li>• Diagrama de Pareto</li> </ul>
II Analizar las causas que originan el problema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama causa - efecto (Ishikawa).</li> <li>• Diagrama de flujo</li> </ul>
III Diseñar medidas de solución de problemas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales de procedimientos y organización</li> <li>• Formato de acuerdo</li> </ul>
IV Verificar y controlar las acciones implantadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama de control</li> <li>• Indicadores</li> </ul>

Fuente: AENA 2002.

El Mejoramiento Continuo se aplica regularmente, permitiendo que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización. Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen. Es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo.

## 1. HORIZONTE ORGANIZACIONAL: ICETEX

### HISTORIA



La persistencia y el deseo de superación del doctor Betancur Mejía, lo llevaron a solicitar ayuda, para poder realizar sus estudios en el exterior, a una de las empresas de mayor empuje en aquel entonces, la Compañía Colombiana de Tabaco. Ayuda que le fue concedida con el compromiso de reembolsar los dineros a su regreso al país. De esta manera surgió el modelo de financiación para estudiantes de escasos recursos, y que funciona hoy en día.

En estos 50 años de servicio a la educación, nuestro propósito ha sido facilitar a los estudiantes el acceso a los mejores programas de formación en el país y a un número cada vez mayor de oportunidades de estudio en el exterior, en instituciones de reconocido prestigio internacional.

El ICETEX es una entidad modelo para el mundo y anualmente misiones extranjeras llegan a Colombia para hacer sus pasantías y así conocer y adaptar el sistema en sus países de origen

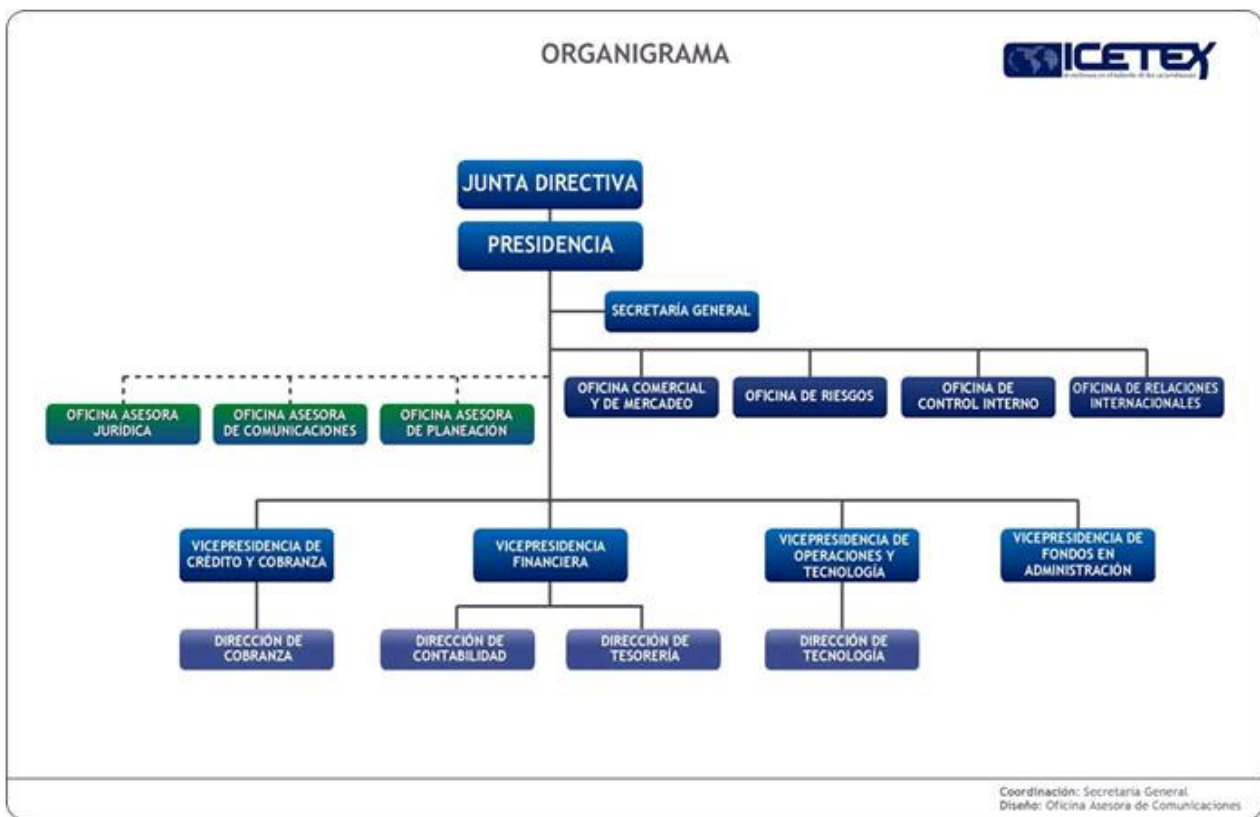
#### **¿Quienes somos?**

EL ICETEX es una entidad del Estado que promueve la Educación Superior a través del otorgamiento de créditos educativos y su recaudo, con recursos propios o de terceros, a la población con menores posibilidades económicas y buen desempeño académico.

Igualmente, facilita el acceso a las oportunidades educativas que brinda la comunidad internacional para elevar la calidad de vida de los colombianos y así contribuir al desarrollo económico y social del país.

**Naturaleza** El Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior – ICETEX, se transformó mediante la Ley 1002 de 2005, en entidad financiera de naturaleza especial con personería jurídica, autonomía administrativa, y patrimonio propio vinculado al Ministerio de Educación Nacional. Los derechos y obligaciones que se encontraban en cabeza del ICETEX como establecimiento público del orden nacional continúan a favor y a cargo del mismo con su nueva naturaleza jurídica.

**Figura 1. Organigrama ICETEX**



## Misión

El ICETEX es la entidad financiera del Estado, de naturaleza especial, que promueve y financia el acceso y la permanencia en la educación superior en Colombia y el exterior; a través del crédito educativo, la gestión de recursos de cooperación internacional y de terceros, con criterios de equidad, cobertura, calidad y pertinencia, priorizando la población de bajos recursos económicos y aquella con mérito académico;

para contribuir al desarrollo social y económico del país.

## **Visión**

Seremos reconocidos como el gran motor financiador de la educación superior en Colombia, maximizando el número de créditos activos e incrementando las oportunidades de cooperación internacional; soportados en una operación financiera sostenible, un modelo de gestión efectivo, tecnología de punta y personal altamente calificado; orientados a alcanzar altos niveles de satisfacción en nuestros clientes.

**UBICACIÓN:** Bogotá, carrera 3 No. 18-32 frente Estación Las Aguas de Transmilenio

**PERSONAL:** Esta empresa cuenta con 250 empleados entre directivos, funcionarios de planta, provisionales y contratistas.

## **DIRECTIVOS**

Secretaria General	Dra. Maria Eugenia Mendez Munar
Vicepresidenta Financiera	Isabel Cristina Escobar Arellano
Vicepresidenta de Crédito y Cobranza	Edith Cecilia Urrego Herrera
Vicepresidente de Fondos en Admón.	Walter C. Zúñiga Ossa
Jefe Oficina de Relaciones Internales.	Ruby Montaña Fajardo
Jefe Oficina de Control Interno	Luz Alba Sanchez
Jefe Oficina Comercial y de Mercadeo	Luisa Yamile Garzon Bustos
Jefe Oficina de Riesgos	Juan Mauricio Jacomussi Rodriguez
Jefe Oficina Asesora Jurídica	Campo Elias Vacca
Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones	Amanda Ramirez Ramirez
Jefe Oficina Asesora de Planeación	Javier Eduardo Guzman Silva

Gerente Proyecto ACCES	Alexandra Hernandez Moreno
Director de Cobranza	Gustavo Adolfo Rincón
Director de Tesorería	Janier Cuervo Ordoñez
Director de Contabilidad	Wilson Pineda Galindo
Director De Tecnología	Jose Fernando Castillo C.
Asesora de Presidencia - Territorial Centro	Luz Marina Carreño Moreno
Asesora de Presidencia - Territorial Norte	Liliana Maria Naranjo Anillo
Asesor de Presidencia - Territorial Noroccidente	Carlos Enrique Velez Sanchez
Asesor de Presidencia - Territorial Suroccidente	Juan Carlos Arenas Infante
Asesor de Presidencia - Territorial Oriente	Alvaro Martínez González

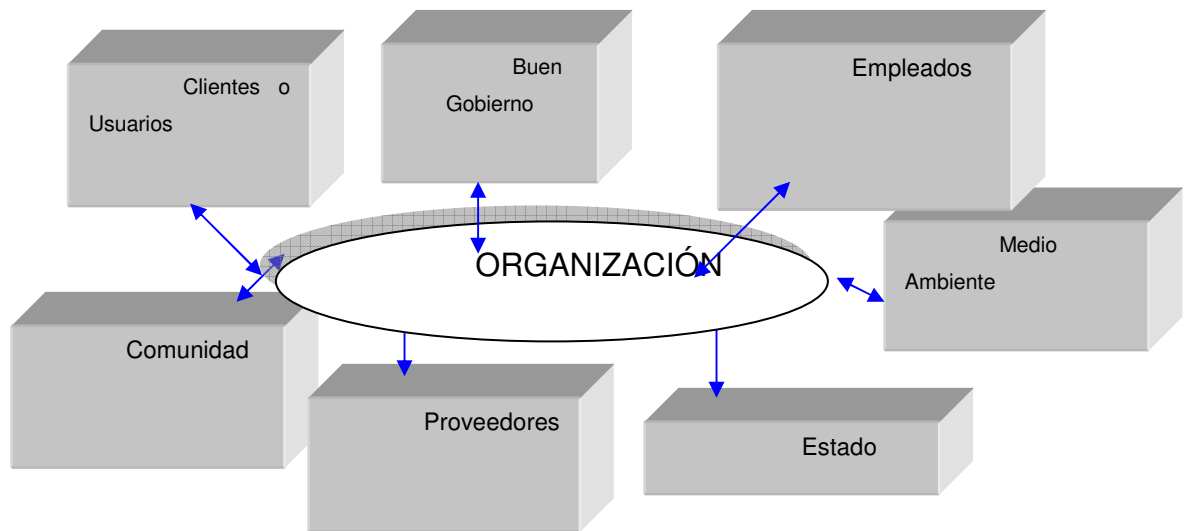
17 directivos, 20 Profesionales especializados, 70 Profesionales, 5 auxiliares administrativos, 20 técnicos administrativos, 30 contratistas.

**PROVEEDORES:** Outsourcing para atención al usuario, cafetería y vigilancia, firmas para cobro de cartera, custodia de títulos valores, archivo documental, Call Center y atención telefónica.

**CLIENTES:** Estudiantes que deseen acceder a la educación superior y que no cuenten con los recursos necesarios, el instituto les otorga créditos para carreras Técnicas, Tecnológicas y universitarias de pregrado, posgrado y maestrías, así mismo Universidades que deseen créditos para infraestructura, convenios administrativos con organizaciones que deseen constituir un fondo destinando un presupuesto para educación de sus empleados, convenios de alianzas para educación con Gobernaciones, Alcaldías, Departamentos etc.

## 2. ¿CUÁLES SON MIS PRINCIPALES STAKEHOLDERS?

Recordemos que todo aquel que es llamado stakeholder es una parte interesada del desempeño de la organización (internos y externos), a saber:



Resumiendo según los principales grupos:

1. Relación con mis trabajadores
2. Encadenamiento productivo
3. Transparencia
4. Medio ambiente
5. Clientes o usuarios
6. Comunidad
7. Gobierno

Entonces, para determinar dichos stakeholders en la entidad e identificar su

importancia así como su prioridad (a nuestro juicio, ya que todavía no estamos trabajando con los indicadores del GRI, se construyó la valoración que se registra en la Tabla 1 siguiente:

Tabla 2. Stakeholders y su puntaje

<b>STAKEHOLDER</b>	<b>PROMEDIO</b>
1. Relación con mis trabajadores	1
2. Encadenamiento productivo	2,667
3. Transparencia	2
4. Medio ambiente	3,5
5. Clientes y usuarios	4
6. Comunidad	4
7. Gobierno	2

### **3. MODELO DE GESTIÓN**

El último cuatrienio ha sido de gran transformación y el Instituto ha generado un modelo y estrategias de gestión bajo el enfoque del Balance Scorecard.

#### **OBJETIVOS**

Los objetivos del ICETEX son:

- Facilitar a los estudiantes el acceso a los mejores programas de formación en el país y a un número cada vez mayor de oportunidades de estudio en el exterior, en instituciones de reconocido prestigio internacional.

- Asegurar que la capacitación de nuestros estudiantes tenga un impacto significativo en áreas prioritarias para el desarrollo regional y nacional. Obtener alternativas de financiación de la inversión, con la participación de la nación, los departamentos y los municipios; el sector productivo, las instituciones de educación superior, el ahorro privado y la cooperación internacional.
- Garantizar que la distribución de nuestros servicios entre los estudiantes y las diferentes regiones del país, se realice con criterios de equidad social y regional.
- Contribuye con la inclusión social brindando herramientas básicas para la educación de hoy.
- Garantiza la equidad en el acceso a la tecnología.
- Otorga y aplica crédito en condiciones favorables para los más pobres.
- Aplicar un modelo de gestión moderno, aprovechando la tecnología disponible.

Las principales transformaciones adelantadas para impulsar el cambio organizacional del instituto en cumplimiento de su misión, visión y objetivos se observan en la tabla 3.

Tabla 3. Comparación ICETEX antes-después

EL ICETEX ANTES	EL ICETEX HOY
Entidad descentralizada del nivel nacional	Entidad financiera de carácter especial (organismo público)
Pertenece al sector público no financiero	Vinculada al Ministerio de Educación
Sujeta al cupo fiscal asignado por el Gobierno Nacional, de limitado crecimiento	Con independencia frente a las restricciones de la política macroeconómica fiscal.
Los excedentes financieros le pertenecían a la nación	Los excedentes constituyen recursos propios, lo que permitirá: Crecer y fortalecer Ampliar la cobertura educativa Desarrollar nuevos productos y servicios.

A partir de esta transformación, el modelo de gestión del ICETEX en su presentación general se observa en la Figura 2. La concepción obedece al modelo del Balance Scorecard mencionado en el marco teórico. Como se observa, la perspectiva del cliente para el ICETEX es la perspectiva denominada “Impacto Social de los beneficiarios”, que de acuerdo con el diagnóstico realizado, es crítica para el objeto social del Instituto y fuente de la propuesta de mejoramiento que se efectúa en este trabajo.

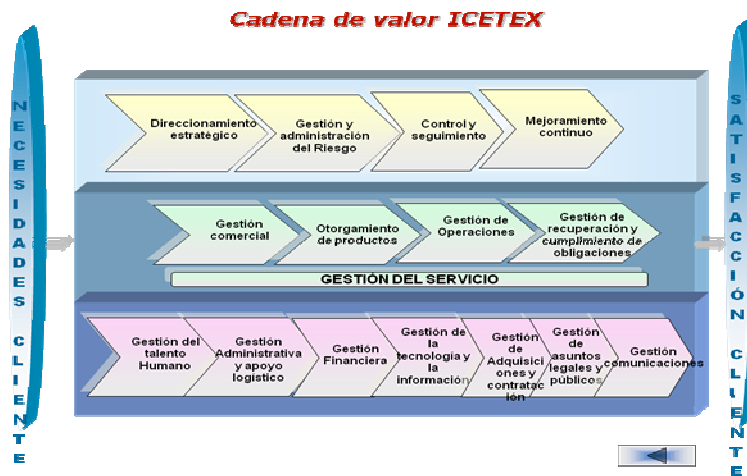
Figura 2. Modelo de Gestión BSC ICETEX



Fuente: Icetex. Rendición de Cuentas 2008

En la Figura 3, a manera de *zoom* de la perspectiva de procesos internos se observa la cadena de valor del instituto, donde se identifica la centralidad del proceso “Gestión del servicio” que es lo que agrega valor en términos del modelo de gestión.

Figura 3.



Fuente: Icetex, 2008

Con la finalidad de entender los procesos del servicio al cliente que se realizan en la entidad, en la figura 4, se describe la secuencia del proceso que comienza con la solicitud del crédito y termina en la legalización del mismo. El usuario del servicio debe seguir los procedimientos establecidos dentro de este proceso para obtener el servicio.

Figura 4.



Fuente: ICETEX, 2008

Para el caso que el beneficiario del crédito desee efectuar una renovación de su crédito, el proceso a seguir se observa en la Figura 5. En ambos casos, se aprecia los “momentos de verdad” de la relación institución-usuario, que es en últimas la que determina el éxito de la gestión a través de logra la satisfacción continuada del cliente.

Figura 5



Fuente: ICETEX, 2008

#### 4. ANÁLISIS DOFA

Matriz DOFA: Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término DOFA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta difícil poder modificarlas.

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la organización y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.
- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización

Para la realización del análisis DOFA se hizo un análisis a nivel del macroentorno y el microentorno, con el fin de identificar oportunidades y amenazas para la operación del **ICETEX**. Igualmente se realizó un análisis de la estructura interna de la entidad para encontrar las debilidades y fortalezas en las que debiera concentrarse la organización en el futuro.

Se revisaron los factores críticos del macroentorno que impacten o puedan impactar al sector educativo en Colombia en los aspectos económicos, legales, políticos, demográficos, sociales, culturales, tecnológicos y laborales.

Igualmente se revisaron las variables que ilustraran la tendencia de estos factores de manera que nos permitieran identificar oportunidades y amenazas para la organización en el futuro. Por otra parte, se analizaron los factores críticos del microentorno del **ICETEX** tales como el comportamiento del sector educativo, de sus diferentes actores y de las necesidades de los usuarios con el fin de identificar allí también oportunidades y amenazas.

Se realizó un análisis de cada área de la organización y sus procesos, identificando debilidades y fortalezas en cada una de ellas. En cada factor analizado se determinó la importancia para la institución y su grado de magnitud con el fin de encontrar aquellas de mayor impacto positivo o negativo.

Podemos observar como oportunidades importantes la baja cobertura de una demanda creciente por educación superior especialmente en los estratos más bajos, un mercado con nuevas necesidades, la nueva ley de educación y todas las posibilidades que se le abren a la organización en virtud de la Ley 1002 que transforma al **ICETEX** en entidad financiera de carácter especial. Igualmente la situación económica actual y las perspectivas de crecimiento se perciben como un factor dinamizador de la demanda, que favorece además las posibilidades de colocación de nuevos créditos y de un buen comportamiento de la cartera.

De la misma manera procedimos en la identificación de amenazas clasificándolas en una matriz de acuerdo con la probabilidad de ocurrencia y el potencial impacto sobre la organización. Del análisis se perciben como amenazas importantes la desarticulación entre el sector productivo y educativo, la preferencia por la formación universitaria a la tecnológica, la falta de programas educativos técnicos y tecnológicos acreditados y la inestabilidad legal por efecto de

disposiciones que puedan afectar la sostenibilidad y continuidad del instituto. Igualmente la inestabilidad de la tasa de cambio, el crecimiento de las tasas de interés y nuevos impuestos por efecto de la Reforma Tributaria, se perciben como amenazas para la consecución de recursos y colocación de nuevos créditos.

Los resultados de este análisis se visualizan en la Tabla 2.

**Tabla 4. MATRIZ DOFA ICETEX**

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausencia de una cultura orientada al servicio al cliente.</li> <li>▪ Desconocimiento del usuario de compromisos y condiciones crediticias.</li> <li>▪ Falencia en la estrategia interna para la divulgación y comunicación entre las diferentes áreas de la organización</li> <li>▪ Bajo desarrollo del área comercial para entender las necesidades de los clientes y dar a conocer los productos del <b>ICETEX</b> a todos los públicos de interés.</li> <li>▪ una cultura organizacional fortalecida que permita una buena integración de las áreas y un eficiente desarrollo de los procesos.</li> <li>▪ Ausencia de un sistema integrado de información con controles y niveles de seguridad adecuados.</li> <li>▪ Falta de Oportunidad en los giros</li> <li>▪ Atención a las quejas y reclamos con oportunidad.</li> <li>▪ Actualización en Tecnología y licencias de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baja cobertura de una demanda creciente por educación superior especialmente en los estratos más 1, 2 Y 3</li> <li>▪ Mercado con nuevas necesidades</li> <li>▪ Nueva Ley de educación</li> <li>▪ Ley 1002 que transforma al <b>ICETEX</b> en entidad financiera de carácter especial.</li> <li>▪ Situación económica actual se percibe como un factor dinamizador de la demanda y colocación de nuevos créditos y de un buen comportamiento de la cartera.</li> <li>▪ Alianzas estratégicas: Oportunidad para hacer alianzas estratégicas con otras instituciones nacionales (municipios) o internacionales que tengan disponibilidad de recursos para fomentar la educación superior.</li> <li>🚧 Fortalecer planes que contribuyan a mejorar el medio ambiente</li> <li>• No existe competencia en créditos de mediano y largo plazo para estratos 1, 2 y</li> </ul>

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>software.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Remodelación y continuidad de redes de área local</li> <li>○ Fortalecimiento de servidores</li> <li>▪ Falta de acercamiento a la comunidad.</li> <li>▪ Debilidad en el Programa de inducción a los funcionarios: El programa de Inducción y reinducción no es integral, oportuno, permanente y adecuado.</li> </ul>	<p>3.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación Internacional: Mayor aprovechamiento de la cooperación internacional para conseguir becas y programas en el exterior.</li> </ul>

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Condiciones muy favorables de financiación: ICETEX tiene las mejores condiciones para la obtención de un crédito o beca: bajos costos, facilidad de pago, mejores plazos y mayor cobertura para los estratos 1, 2 y 3.</li> <li>▪ Virtualización de los servicios e información del ICETEX a través de la página pública (Web Site)</li> <li>▪ Solvencia y solidez financiera</li> <li>▪ Buenas relaciones con las IES: Las buenas relaciones con las IES generando alianzas estratégicas favorables.</li> <li>▪ Creación de una reserva patrimonial.</li> <li>▪ Reinversión de excedentes financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puede ser una ventaja para la competencia.</li> <li>▪ Exposición a cambios legales: Inestabilidad legal por efecto de disposiciones que afecten la sostenibilidad financiera del ICETEX.</li> <li>▪ Demandas legales que tengan impacto en la operación de la institución.</li> <li>▪ Desarticulación entre el sector productivo y el educativo: baja pertinencia de educación superior, baja oferta de trabajos para la educación técnica y tecnológica y bajos niveles salariales.</li> <li>▪ Menor ingreso per cápita: tiene efecto en la recuperación de la cartera.</li> </ul>

## 5. MODELO PROPUESTO

Conforme a la problemática detectada y frente a la necesidad de delimitar metodológicamente el alcance de la investigación, se establece como base conceptual inicial el concepto de Gestión de la Calidad y mejoramiento continuo, y en particular, de la calidad y mejoramiento del servicio al cliente..

### 5.1 Presentación del modelo propuesto

La intención de este modelo basado en el enfoque del Balance Scorecard (perspectiva del cliente) y la mejora continua, es que facilite al Instituto desarrollar una actividad innovadora constante, acorde con las necesidades de los clientes y los cambios del entorno. El modelo se genera desde el diagnóstico realizado sobre la base de identificación de los problemas más relevantes en el análisis DOFA.

El modelo tiene en cuenta el papel del recurso humano en una estrategia de servicio al cliente, donde en la actualidad la calidad es un requisito básico para competir en cualquier mercado y la evidente paridad de los productos elaborados en diferentes países hacen que las compañías se vean obligadas a buscar nuevos diferenciadores. Es así como, en las últimas décadas el servicio al cliente se toma cada vez más en serio y se considera como un factor primordial de diferenciación que permite desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Esto sobreviene sin importar el sector de actividad o si se comercializa un servicio o un producto.

A pesar de que las compañías y los gerentes reconocen la importancia del servicio al cliente, por lo general encuentran muchos problemas en la implementación de estrategias para mejorarlo y usualmente no se logra un servicio con la calidad que la empresa quiere ofrecer a sus clientes. En este sentido, Isadore Sharp, fundador y CEO de la cadena de Hoteles Four Seasons abrió su discurso en la *Great Place To Work Conference* de abril del 2006 con la afirmación: el servicio al cliente...“es una necesidad

imperante para lograr el éxito en casi cualquier industria” y continuó su ponencia presentando algunos de los factores que han llevado a su compañía a ostentar el liderazgo que mantiene en su sector hace varios años.

El proceso de Mejora de la eficiencia y Calidad es una acción permanente e iterativa de toda la organización, es una actitud que se desarrolla por parte de todo el personal y que permite mantener el interés por la innovación, por la creatividad, por hacer las cosas cada vez mejor y satisfacer en mayor medida las necesidades de los clientes. Si se dispone de una actitud de mejora continua, la empresa tratará siempre de buscar el límite de lo que puede hacer con unos recursos determinados.

El Modelo de Mejora presenta una estructura de oportunidades de mejoramiento, a las cuales se les asignó un grupo de acciones de mejora destinadas a reforzar y enriquecer la gestión con el fin de mejorar el servicio a nuestros usuarios.

### **Grupo 1. Acciones orientadas a los directivos del Instituto**

El objetivo de estas acciones, es que los directivos a través de su propio aprendizaje, sean capaces de hacer comprender a todo el personal que la orientación hacia la calidad en el servicio es una opción estratégica, motivada por la dirección y que será permanente.

A nivel de administración el Instituto debe asumir, la importancia de la capacitación de los directivos en gestión y manejo de la cultura del servicio.

### **Grupo 2. Acciones previas**

- a) La administración deberá nombrar un responsable para implementar el de mejoramiento, con independencia de cualquier otra tarea que pudiese tener a su cargo. (Es el responsable de liderar y planificar las acciones de mejora de la calidad del servicio).

- b) Se recomienda que la divulgación sea a través de documentos que circulen en todo el Instituto y sean de conocimiento de todos los miembros.
- c) Verificar el nivel de comprensión por parte de los miembros, en cuanto al significado de esta nueva forma de cultura del servicio, de qué manera se van a involucrar, y que beneficios tiene desde el punto de vista personal y para la organización.

### **Grupo 3. Acciones orientadas a la motivación**

La motivación de los empleados influye significativamente en la satisfacción laboral de las personas y por ende en la calidad del servicio. Por tal razón, se sugiere en el Instituto:

- a) Estimular el crecimiento personal (Estima y autorrealización).
- b) Mejorar la higiene en el ambiente de trabajo.
- c) La motivación puede ser estimulada con la participación, pues de esta manera se aprovecha el potencial creativo del personal.
- d) Asignar responsabilidades y/o funciones y que sean visibles en cuadros y gráficos.
- e) Prever una mejor organización del área de trabajo.
- f) Cuidar que se mantengan posturas positivas frente a los problemas, tratando de motivar al grupo en la búsqueda de soluciones.
- g) Usar las críticas en forma moderada y siempre para incentivar el trabajo.

### **Grupo 4. Acciones orientadas a los sistemas de reconocimiento.**

El sistema de reconocimiento debe ser común en toda la empresa y debe tratar de estimular, sostener y mostrar la aprobación y su forma puede ser diferente a la financiera.

- a) Establecer un sistema de reconocimiento y de recompensa para premiar al

personal que califique en una especialidad.

- b) Realizar un evento anual de reconocimiento donde se entregue un premio al trabajador más destacado.
- c) Brindar elogios por el esfuerzo del trabajo bien realizado.
- d) En función de las mejoras de calidad del servicio, establecer sistemas de bonos de obtención.

### **Grupo 5. Acciones orientadas a incentivar el Trabajo en Equipo.**

La construcción de equipos es un proceso de estímulo planificado y deliberado de técnicas de trabajo efectivas, permitiendo desarrollar procesos y relaciones para que se produzca un cambio positivo y una mejora del rendimiento, el sistema de trabajo de las empresas facilita la formación de equipos, por cuanto existen relaciones de dependencia entre una operación y otra.

El trabajo en equipo busca mejorar las entradas y salidas de los diferentes procesos (Cliente- Proveedor).

- a) La administración de las empresas, debe llegar al convencimiento que el trabajo en equipo fomenta las capacidades de las personas y aumenta la eficiencia del trabajador.
- b) Formar equipo de trabajo con participación de personas de diferentes áreas operativas, pues las tareas conjuntas requieren de diferentes conocimientos o especialidades. Pensando que el equipo va a generar ideas, planes e información de manera que los trabajadores se impliquen en la marcha de la empresa.
- c) La comunicación eficaz con la dirección estimula el espíritu positivo de equipo, como también la lealtad y la motivación, las comunicaciones pueden ser visuales a través de posters, carteles y gráficos.

## **Grupo 6. Acciones orientadas al crecimiento personal de los directivos.**

Los administradores de las empresas abarcan una gran variedad de tareas, lo que parece reflejar el enfoque desorganizado, con el que han desarrollado las actividades de dirección, por otro lado, los administradores no han sido capacitados en las técnicas de gestión de empresas.

- a) Los empresarios tienen que aprender sobre calidad, esto ofrece al directivo y al subordinado una ciencia empresarial más enriquecedora y firmemente basada en la información.
- b) Los directivos deben desarrollar habilidades:
  - Técnicas: crean competencias en una tarea determinada por ejemplo, en áreas como finanzas y producción entre otras.
  - Humanas: ayuda al directivo a relacionarse de forma efectiva con otras personas,
  - Mejorando su capacidad de motivación y comunicación con sus empleados.
  - Conceptuales: desarrollar su capacidad para evaluar holística y sistemáticamente los problemas internos y externos de la organización, percibir interrelaciones y evaluar la cuenta de resultados.

## **Grupo 7. Acciones orientadas a la capacitación y calificación del personal.**

Las empresas tienen la necesidad de capacitar y educar al personal en todas las áreas y niveles, esto permite desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes, de modo que la organización sea más eficiente y competitiva. Los instrumentos que puede utilizar la empresa para la educación y capacitación de su personal pueden ser: charlas y cursos, material didáctico, literatura técnica especializada, manuales e instructivos, entrenamiento en otras áreas, rotación de cargos, ampliación de cargos, entre otros.

- a) Se propone utilizar algunas de las herramientas anteriores, enfocadas hacia aspectos técnicos de capacitación.
  
- b) Se proponen cursos de crecimiento personal orientados a:
  - Motivación.
  - Autoestima.
  - Trabajo en equipo
  - Valores
  
- c) Identificar las habilidades del personal, prepararlos y calificarlos en alguna especialidad, (temas de calidad y en la importancia que estos tienen en el desarrollo de su trabajo) mediante algún organismo calificador.
  
- d) El mantenimiento presenta cada vez una mayor complejidad, por cuanto la alta sofisticación tecnológica de la maquinaria y equipos, sumado a los rápidos avances en este ámbito, hacen necesaria una preparación de personal especializado. Los instrumentos propuestos son: cursos, charlas, manuales, instructivos, catálogos, entrenamientos en plantas de representantes de marcas.

## **6. ¿COMO CREA VALOR EN LA ENTIDAD ESTE MODELO?**

El éxito del modelo de mejoramiento propuesto, depende de la voluntad y compromiso de los directivos, para comenzar su propio proceso de aprendizaje y perfeccionamiento, tal como lo expresa el primer grupo de acciones.

Como se pudo observar en la descripción del modelo de gestión organizacional, la institución si bien tiene establecidos los procesos y procedimientos referidos a los “momentos de verdad” en la relación institución-usuario, esto de acuerdo con el marco teórico establecido, no es suficiente. La cultura del servicio y particularmente la atención del usuario en un instituto como el ICETEX, requiere acciones más específicas.

Después de realizar un análisis participativo del problema y sus oportunidades de mejora, se diseñaron 12 estrategias de mejoramiento (ver tabla 5), que como política de la institución fueron implementadas en la sede de la Regional Bogotá a través del Outsourcing Siemens.

**Tabla 5. MODELO DE MEJORAMIENTO. SERVICIO ATENCIÓN AL USUARIO  
ICETEX**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESARROLLO</b>
1. Aplicación reinducción y capacitación al outsourcing de atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se desarrollaron tres jornadas del plan de Reinducción y Capacitación a los agentes del Outsourcing a Nivel Nacional.</li> <li>*Se actualizaron temas y se socializaron nuevos aplicativos.</li> <li>*Entrega del material.</li> <li>* Aplicación de evaluaciones.</li> <li>* Certificación a los agentes que obtuvieron niveles sobresaliente y excelente</li> </ul>
2. Implementación sistema digiturno	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sistema para el control del volumen de atención de usuarios.</li> <li>* Medición tiempos de espera y tiempos de atención.</li> <li>* Se llevó a cabo la instalación del sistema digiturno en las ciudades principales (Medellín, Barranquilla, Cali, B/manga)</li> </ul>
3. Encuesta de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se aplicaron encuestas de satisfacción a través del canal personalizado y del sistema digiturno con calificación (excelente, bueno, regular, malo). De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta en satisfacción del cliente, se pudo determinar que no están conformes con este servicio prestado por el ICETEX, ya que no reciben la información exacta de lo que es un préstamo, hay muchas demoras en el otorgamiento de préstamos y es necesario reevaluar este tipo de servicio, en el afán de hacerlo más eficiente.</li> </ul>
4. Cliente incógnito	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Metodología de seguimiento sobre la calidad del servicio prestada por el Outsourcing de Atención al Usuario a través de los canales de atención (llamadas con temas específicos, cartas y solicitudes en forma personal) se midió desde las formas de atención hasta los contenidos de las respuestas brindadas por los agentes.</li> </ul>
5. Chat institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se dispuso en el sitio Web de la entidad un link denominado chat donde se atiende en tiempo real en un horario determinado y se absuelven las inquietudes de los usuarios de la entidad</li> </ul>
6. Trámites especiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se compilaron nueve (9) temas de mayor recurrencia a través de los canales de atención con el fin de aplicar envía de interrupción de términos lapso de tiempo un poco más extensos para su debida atención y propender por disminuir las Acciones de Tutela que anteriormente se generaban.</li> </ul>

ESTRATEGIA	DESARROLLO
7. Defensoría del cliente	* Figura requerida por el ente de control y vigilancia, se creó link en la página del Icetex del Defensor del Cliente con datos de contacto con el fin de aplicar la norma y atender oportunamente las quejas y reclamos de los usuarios
8. Encuesta de satisfacción Web	* Incorporación de encuesta de satisfacción en la página <a href="http://www.icetex.gov.co">www.icetex.gov.co</a> donde los usuarios pueden calificar el servicio (excelente, bueno, regular, malo).
9. Mejora mapa navegación	* Contratación con una firma para el mejoramiento del mapa de navegación (colores, letras, contenido, mejor ubicación al usuario)
10. Informes de calidad	* Solicitud de informes de calidad y satisfacción al Outsourcing de Atención al Usuario establecer oportuñides de mejoras en el servicio brindado
11. Estrategias de direccionamiento clientes internos	* Envío periódicos de correos electrónicos a los funcionarios de la entidad promoviendo la línea de atención al usuario y las mejores prácticas de atención al usuario
12. Aplicación circula 052	* Aplicación niveles de seguridad en el sitio Web, grabación de las llamadas a través del canal contact center

## 7. RESULTADOS DEL PILOTEO DE LAS ESTRATEGIAS

*El presente informe refleja la gestión realizada durante el primer trimestre del presente año, en materia de prestación del servicio en los 23 puntos de atención a nivel nacional y en los canales de servicio, establecidos por la entidad para la atención a los ciudadanos.*

*Adicionalmente se realiza un análisis comparativo de la gestión del primer trimestre de 2008.*

*La fuente de información para la realización del presente informe es obtenida del sistema de atención al usuario, sistema Mercurio y de los informes presentados por el outsourcing.*

**ANALISIS ENCUESTA DE SATISFACCION  
PRIMER TRIMESTRE 2009**



TOTAL ENCUESTAS TRAMITADAS: 4688.

FUENTE: DIRECCION DE TECNOLOGIA –

PERIODO ANALIZADO PRIMER TRIMESTRE 2009.

**ANALISIS ENCUESTA DE SATISFACCION  
PRIMER TRIMESTRE 2009**



*TOTAL ENCUESTAS TRAMITADAS: 4688.  
FUENTE: DIRECCION DE TECNOLOGIA –  
PERIODO ANALIZADO PRIMER TRIMESTRE 2009*

ICETEX 2009.

## **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez efectuado el análisis de lista de chequeo el desarrollo de las actividades organizacionales, la capacidad de respuesta frente a los efectos e implicaciones de las acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona el ICETEX, se hace necesario buscar mecanismos orientados a la satisfacción de necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de las actividades de la organización, como del cuidado y preservación del entorno, que conlleven al buen ejercicio de una gestión empresarial, tanto en lo normativo, operacional, económico, social y ambiental, con el fin de generar y mejorar la productividad y la rentabilidad, fidelidad y aprecio de sus clientes, confianza y transparencia con los proveedores, compromiso y adhesión de sus empleados, respaldo de las instancias gubernamentales, imagen corporativa positiva y estima de la sociedad, oportunidades para nuevos convenios y alianzas, disminución de los riesgos operacionales (financiero, calidad, seguridad y ,medio ambiente), incremento en la participación del mercado, mejoramiento de la cultura organizacional, capacidad de atraer el mejor talento humano, incremento del valor de la empresa, mejoramiento de la comunicación interna y externa, confiabilidad y respaldo de los mercados financieros e inversionistas.

Con estos parámetros se previenen los riesgos sociales que se pueden traducir en demandas, sanciones, excesiva regulación gubernamental, pérdida de imagen y mercado con clientes y usuarios, comunidad y medio ambiente.

## BIBLIOGRAFIA

- Marsch, J. (2000). *Herramientas para la Mejora Continua*. Madrid: Ediciones AENOR.
- Deming, W. 1989. *Calidad Productividad y Competitividad*. Madrid: DÍAZ de SANTOS, S.A.
- Evans, J. R., y W. Lindsay. (2000). *Administración y Control de la Calidad*, 4° Ed. México, D,F:
- Kelada, N.J. (1999). *Reingeniería y Calidad Total*. Madrid: AENOR
- Cárdenas G. Luis, (2005) "Diagnóstico de calidad y productividad en las empresas del sector de Excelencia. Versión 2003 Chile: CNPC. Internacional Thomson Editores.
- Herramientas para la Mejora Continua* (s.f). Recuperado 1 abril, 2009 de
- Análisis Dofa y Análisis Pest (s.f) Recuperado 12 de abril
- [http://www.degerencia.com/articulo/analisis\\_dofa\\_y\\_analisis\\_pest](http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest)
- <http://www.icao.int/icao/en/ro/nacc/meetings/2002AirportMgmt/> Accesado en Febrero 12, 2004 de <http://www.slideshare.net/tag/modelos?media=all&sort=latest>
- SERNA, H. El servicio al cliente. Recuperado en abril 16, 2009