

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE ACUERDOS DE
SERVICIO PARA PROTECCIÓN S.A.**

CARLOS AUGUSTO ÁLVAREZ GRISALES
LUIS ARMANDO CABALLERO ENAMORADO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2009

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE ACUERDOS DE
SERVICIO PARA PROTECCIÓN S.A.**

CARLOS AUGUSTO ÁLVAREZ GRISALES - 71.311.212
LUIS ARMANDO CABALLERO ENAMORADO - 11.003.950

Trabajo de grado como requisito optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesor Metodológico
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

Asesor Temático
HERNÁN DARÍO CADAVID GÓMEZ

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2009

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	7
ABSTRACT	9
GLOSARIO	10
INTRODUCCIÓN	12
1. GESTIÓN POR PROCESOS	13
1.1 PROCESOS	13
1.2 GESTIÓN	14
1.3 ¿CÓMO REESTRUCTURAR PROCESOS?	19
1.3.1 Clasificación de los procesos	19
1.3.2 Mapa de procesos	21
1.3.3 Asignar responsables de procesos	22
1.3.4 Desarrollo de instrucciones de trabajo	26
1.4 ¿QUÉ ES GESTIÓN POR PROCESOS?	29
1.5 PROCESOS EN PROTECCIÓN S.A.	30
1.5.1 Clasificación de los procesos	31
1.5.2 Mapa de procesos	32
1.5.3 Responsables de los procesos	34
1.6 CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DE LOS PROCESOS	36
2. FACTORES CLAVE DE ÉXITO	39
2.1 DEFINICIÓN	39
2.2 PROCEDIMIENTO PARA LA DEFINICIÓN DE FACTORES CLAVE DE ÉXITO	41
2.3 BASES DE ELECCIÓN QUE TIENEN LOS CLIENTES PARA ELEGIR UNA MARCA DE LOS FONDOS DE PENSIONES Y CESANTÍAS	45
2.4 ¿QUÉ SE NECESITA PARA QUE PROTECCIÓN LOGRE UNA VENTAJA COMPETITIVA?	47
2.4.1 Estrategia	49
2.4.2 Procesos organizacionales	52
2.4.3 Estructura organizacional	54
2.4.4 Capacidad de los recursos	55
3. ACUERDOS DE SERVICIO	57
3.1 MODELO DE PROVEEDORES Y CLIENTES INTERNOS DENTRO DE LOS NIVELES DE ACUERDOS DE SERVICIO	57
3.2 BENEFICIOS DEL MODELO DE PROVEEDORES Y CLIENTES INTERNOS DENTRO DE LOS NIVELES DE ACUERDOS DE SERVICIO	58
3.3 RESULTADOS DEL MODELO DE PROVEEDORES Y CLIENTES INTERNOS DENTRO DE LOS NIVELES DE ACUERDOS DE SERVICIO	59
3.3.1 Modelo para el establecimiento de acuerdo de niveles de servicio en PROTECCIÓN S.A	60

3.3.2	Definición y descripción de procesos	61
3.3.3	Negociación de los acuerdos servicio	61
3.3.4	Formalización de los acuerdos de servicio	62
3.4	CULTURA DE LA ATENCIÓN	65
3.4.1	La cultura organizacional	65
3.4.2	El cliente interno	66
3.5	CULTURA DEL SERVICIO	67
3.5.1	El triángulo de servicio	67
3.5.2	Sinergia, trabajo en equipo y excelencia en el servicio	69
3.5.3	La cultura del servicio en PROTECCIÓN S.A	70
3.6	INDICADORES DE SERVICIO	71
3.6.1	Niveles de servicio	72
3.6.2	El cuadro de mando	72
4.	DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE ACUERDOS DE SERVICIO PARA PROTECCIÓN S.A.	74
4.1	ELEMENTOS PARA LA METODOLOGÍA	74
4.1.1	Análisis y revisión del Mapa Estratégico Organizacional (BSC)	75
4.1.2	Identificación / creación de los procesos / proyectos que impactan directamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales	76
4.1.3	Establecimiento / Revisión de los objetivos de los procesos / proyectos involucrados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos	77
4.1.4	Identificación / implementación de los Factores Clave de éxito que debe tener el proceso para alcanzar los objetivos estratégicos	77
4.1.5	Revisión / implantación de indicadores de acuerdos de servicio	78
4.1.6	Revisión, análisis y mejora de los acuerdos de servicio de los procesos	79
4.1.7	Toma de decisiones y mejoramiento de los procesos	80
4.2	APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	81
4.2.1	Análisis y revisión del Mapa Estratégico Organizacional (BSC)	81
4.2.2	Identificación / creación de los procesos / proyectos que impactan directamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales	82
4.2.3	Establecimiento / Revisión de los objetivos de los procesos / proyectos involucrados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos	83
4.2.4	Identificación / implementación de los Factores Clave de éxito que debe tener el proceso para alcanzar los objetivos estratégicos	84
4.2.5	Revisión / implantación de indicadores de acuerdos de servicio	87
4.2.6	Revisión, análisis y mejora de los acuerdos de servicio de los procesos	89
4.2.7	Toma de decisiones y mejoramiento de los procesos	89
5.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	91
	BIBLIOGRAFÍA	92

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Esquema de un proceso básico	13
Figura 2. Esquema de un proceso integral	14
Figura 3. Ambiente interno y ambiente externo	17
Figura 4. Estructura funcional Vs. Estructura por procesos.	25
Figura 5. Iconos para un diagrama de flujo	29
Figura 6. Red de procesos	33
Figura 7. Mapa de procesos	34
Figura 8. Responsabilidad en los niveles de procesos	36
Figura 9. Relación de las cinco fuerzas propuestas por Porter.	44
Figura 10. Elementos para despliegue de la estrategia a la organización	48
Figura 11. Perspectivas de un cuadro de mando integral (BSC).	52
Figura 12. Metodología de Nivel de Acuerdos de Servicio	60
Figura 13. Ejemplo de una acuerdo de Nivel de Servicio en PROTECCIÓN S.A.	63
Figura 14. El triángulo del servicio	68
Figura 15. Ejemplo de objetivo estratégico	82
Figura 16. Identificación de acuerdos de servicio con base en los factores clave de éxito	86

TÍTULO

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE ACUERDOS DE SERVICIO PARA PROTECCIÓN S.A.

AUTORES

CARLOS AUGUSTO ÁLVAREZ GRISALES - 71.311.212

LUIS ARMANDO CABALLERO ENAMORADO - 11.003.950

TÍTULO QUE SE OTORGA

Especialista en Alta Gerencia

ASESORES

Asesor Metodológico

MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

Asesor Temático

HERNÁN DARÍO CADAVID GÓMEZ

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2009

RESUMEN

El éxito constante y sostenido de Protección S.A. se debe a que es una organización que siempre está en busca de su mejoramiento continuo, el dinamismo y su disposición al cambio la han convirtiéndola cada día en una empresa más competitiva y con mayor participación en el mercado.

La necesidad de la creación de este modelo acuerdos de servicio para Protección S.A. permitirá verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en los procesos internos actuales y futuros de la organización con el fin de garantizar la adecuada y correcta prestación de los servicios a los diferentes clientes organizacionales ya que el más mínimo error en la prestación de un servicio afecta no solo al proceso interno sino también a nuestros clientes externos.

Los Acuerdos de Nivel de Servicios establecen un compromiso entre los diferentes procesos que intervienen en el desarrollo del negocio de Protección S.A. compromisos que van desde los responsables de los procesos, la calidad en la entrega del producto, tiempos de producción, servicios eficientes, cultura de la atención, la cultura del servicio, indicadores de servicios, entre otros, la implementación de todos estos factores hacen de esta manera que se genere una enorme calidad del servicio en Protección S.A., puesto que garantizara el éxito de los acuerdos de servicio.

ABSTRACT

Successful and Protection S.A. is because it is an organization that is always in search of their continuous improvement, dynamism and readiness to change which has been making every day in a more competitive and more market share.

The need for setting up this model of service agreements for Protection S.A. will verify compliance with the requirements of current and future processes of the organization to ensure the proper and correct provision of services to various clients and organizations that the slightest error in providing a service not affected only the internal but also external customers.

The Service Level Agreement set out a compromise between the different processes involved in business development Protection S.A. commitment from those responsible for processes, quality in product delivery, production time, efficient services, a culture of care, service culture, service indicators, inter alia, the implementation of all these factors make So it generates an enormous quality of service protection in S.A., as it ensures the success of the service agreements.

GLOSARIO

ACUERDOS DE SERVICIOS: Es un contrato formal que se realiza entre clientes o usuarios.

CLIENTE INTERNO: El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes.

CUADRO DE MANDO: Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

ESTRATEGIA: Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

FODA: Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

FUNCIÓN: Mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.

GESTIÓN: Es concebir las ideas y a partir de la iniciativa buscar y colocar los recursos de tal manera que al ser combinados se obtenga el resultado esperado.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL: Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

MAPA DE PROCESOS: Es la representación gráfica de todos los procesos de la Organización, donde se permite visualizar su despliegue y conformación a su máximo nivel del Modelo de Operación.

MODELO: Conjunto de variables relacionadas entre sí e interactuantes, que en bloque dinámico conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema.

PROCESO: Es una serie de subprocesos que buscan cumplir el objetivo del proceso.

RESPONSABLES: Son los funcionarios que reciben órdenes de sus superiores o las tienen en virtud del puesto que ocupan, sobre actividades a su cargo. Pueden ser de dos clases: unidades organizativas o funcionarios.

SUBPROCESO: Actividades o pasos relacionados entre sí que utilizan recursos para transformar entradas en salidas.

INTRODUCCIÓN

El excelente y adecuado manejo administrativo que PROTECCIÓN S.A. da a los tres fondos: Cesantías, Pensiones Voluntarias y Pensiones Obligatorias le han dado a la organización un gran reconocimiento y posición en el mercado de administración de fondos de pensiones y cesantías, en vista de estas circunstancias y lo variable del mundo globalizado en el que se encuentran todas las organizaciones, Protección S.A. no ha sido indiferente al cambio y se ha mantenido siempre con la visión del mejoramiento continuo.

El nuevo mapa de procesos ha sido el resultado de ese mejoramiento continuo que caracteriza a Protección S.A., y en esta nueva etapa se consideran niveles de procesos, subprocesos, procedimientos que se reúnen en elementos generalizados, dónde los acuerdos de servicio representan un elemento que origina un nuevo reto organizacional y mucho más el definir una metodología que permita medir los acuerdos de servicio establecidos entre los procedimientos.

Considerando esta nueva etapa de evolución, se diseñó este trabajo con el que se pretende suministrar a Protección S.A. una herramienta que le permita establecer entre sus clientes internos una serie de requerimientos que promuevan la convergencia organizacional entre los diferentes procesos, que deben ser verificados de forma constante en busca de su cumplimiento con el fin de garantizar la calidad del servicio prestado.

1. GESTIÓN POR PROCESOS

1.1 PROCESOS

Para Beer los procesos son: "...las actitudes, comportamientos e interrelaciones que suceden en una organización a nivel individual, a nivel de grupo y entre grupos"¹.

La NTC-ISO 900:2000 define como proceso: "Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas puede considerarse como un proceso"².

Figura 1. Esquema de un proceso básico



Sin embargo esta definición se queda corta, pues en realidad lo que debe procurarse en todo proceso es agregar valor en los productos y servicios, que satisfacen necesidades explícitas e implícitas de clientes internos y/o externos. Por ello es de suma importancia saber que en un proceso se encuentran elementos tales como: proveedores, clientes, recursos físicos, humanos y tecnológicos, objetivos e indicadores para saber que estos se deben gestionar con el fin de alcanzar los resultados deseados.

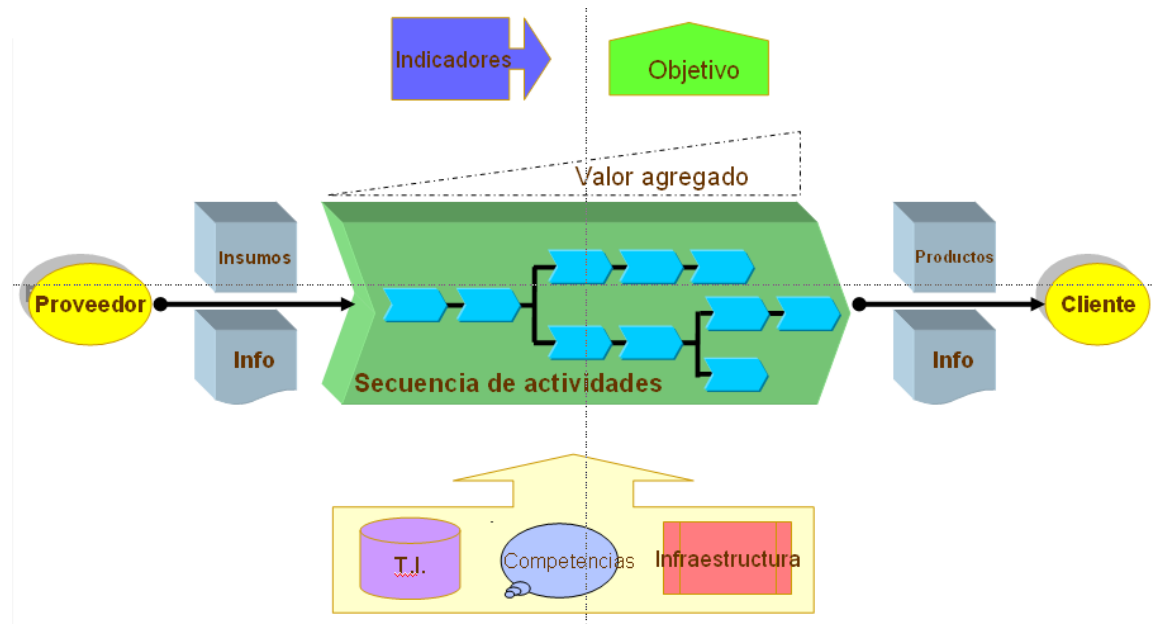
Entonces, por proceso se puede entender el conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para

¹ Beer, m., organization change and development and systems view, santa mónica., calif., goodyear public co. Inc., 1980 p 5.

² norma técnica colombiana ntc-iso 9000:2000, p. 10

conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido añadiendo valor.

Figura 2. Esquema de un proceso integral



En la figura 2 se puede observar un elemento de mucha relevancia ya que es el detonador o punto de partida de todo proceso, el objetivo. No se concibe un proceso sin un objetivo, ya sea un bien o servicio – producto, ni ese resultado no asociado a un cliente que tiene una necesidad por satisfacer. Para poder alcanzar cualquier objetivo es necesario realizar gestión sobre cada uno de los elementos indicados en la figura anterior. Pero... ¿qué es Gestión?

1.2 GESTIÓN

Gestión es concebir las ideas y a partir de la iniciativa buscar y colocar los recursos de tal manera que al ser combinados se obtenga el resultado esperado. Se debe tener en cuenta, que al momento de concebir las ideas, éstas ya deben

tener un propósito definido, y para lograr los resultados esperados se debe mantener estabilidad entre las fuerzas internas y externas del ambiente en el que se desempeña la organización.

Por esto se hace importante recordar lo que dicen Heliriegoi, y Slocum Jr. acerca de las organizaciones:

Las organizaciones constan de:

- *Personas, que toman decisiones y las ejecutan.* Las personas son la parte más importante de la organización.
- *Recurso.* Son los elementos materiales necesarios para el funcionamiento de la organización, por ejemplo, recursos físicos, financieros, etc. Es conveniente aclarar que las personas no son recursos.
- *Conocimiento tecnológico.* Es el conocimiento necesario para producir bienes y servicios.
- *Conocimiento administrativo.* Es el requerido para poner en funcionamiento una organización, de manera eficaz.
- *Medio ambiente interno o clima organizacional.* Que consiste de una serie de características propias de una determinada organización (y/o de subsistemas), que pueden ser percibidas por los miembros de la organización y que pueden afectar la forma como la organización (y/o sus subsistemas) trata con sus integrantes y con el medio ambiente externo.
- *Medio ambiente externo.* Compuesto por las otras organizaciones y sectores de la sociedad que influyen y afectan la organización. Aunque el Medio

Ambiente Externo (M.A.E.) está fuera de la organización, se toma en cuenta pues tiene una gran influencia sobre las organizaciones.

- *Fuerzas Externas.* El Medio Ambiente Externo (M.A.E.) produce fuerzas que presionan a la organización. Estas fuerzas son económicas, políticas, culturales, ecológicas, sociales, tecnológicas, entre otras.
- *Fuerzas Internas.* Producidas por la organización las que también presionan al medio ambiente externo y contrarrestan la presión ejercida por las fuerzas externas sobre la organización³.

Si las fuerzas externas ejercen una presión mayor que la que ejercen las fuerzas internas, la organización tendrá que ceder a esa presión. Lo mismo sucederá con la presión ejercida por la organización sobre el medio ambiente externo.

Constantemente, las organizaciones están produciendo fuerzas, ya sea para contrarrestar las fuerzas del medio ambiente externo o para influir y presionar al medio ambiente externo.

También el medio ambiente externo está constantemente produciendo fuerzas que presionan a la organización. Si la presión del medio ambiente externo es mayor que la que ejerce la organización, no quiere decir que la organización se acabe, sino que debe funcionar de acuerdo a los requerimientos del medio ambiente externo.

Por ejemplo, si el medio ambiente externo hace presión sobre la organización para obtener productos de mejor calidad, de precio más bajo y si esta presión es mayor que la que ejerce la organización sobre el medio ambiente externo, la organización

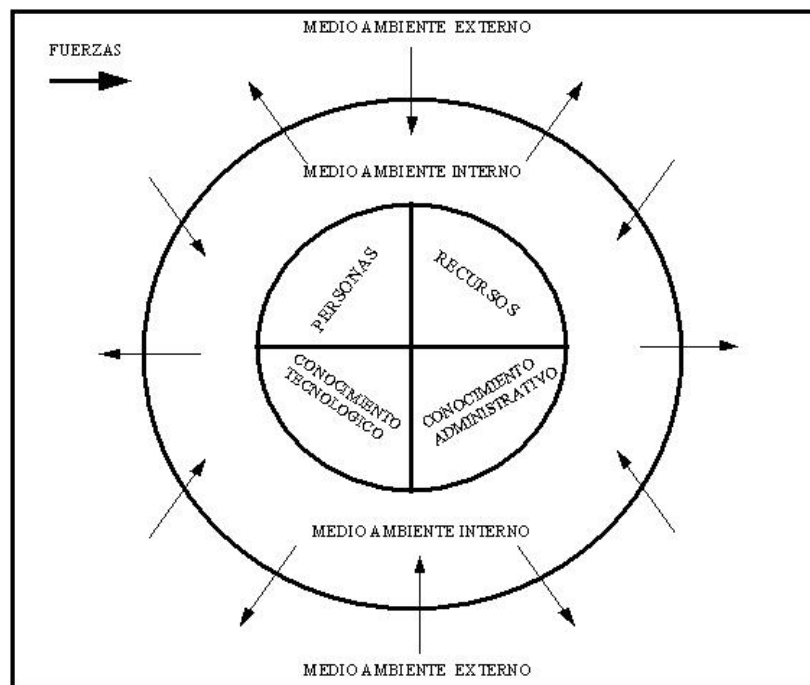
³ helirigei, d y j w. Slocum jr., "organizational climate measures research and contingencies", academy of managment journal. Junio, 1974, p. 256.

tendrá que producir productos de mejor calidad o de precio más bajo. Este modelo de organización se puede observar en la Figura 3.

Además, en una organización hay estructuras y procesos.

Las estructuras son definidas por Mintzberg así: “Las estructuras son los medios formales y semiformales que las organizaciones utilizan para dividir y coordinar el trabajo, y de esta manera establecer patrones estables de comportamiento”.⁴

Figura 3. Ambiente interno y ambiente externo



Entonces, la gestión está asociada al direccionamiento y a los resultados. La gestión no es un evento, no es una sola acción. Es un proceso que incluye múltiples y complejas variables atravesadas por la dimensión de tiempo. La gestión más que hacer, crea las condiciones para el mejor hacer del colectivo

⁴ mintzberg h., the structuring of organizations, englewood cliffs, nj. Prentice hall inc., 1979, p 66

institucional. Implica la movilización de los recursos de manera orientada con el fin de lograr los objetivos del mismo. Gestionar es entonces alcanzar propósitos a través de la acción coordinada de personas.

Ahora, mejorar la gestión significará aumentar progresivamente la efectividad, equidad y eficiencia de las acciones, elementos que sólo se hacen evidentes cuando es posible establecer mediciones que reflejen el avance hacia los propósitos establecidos.

De esta forma, la existencia de Gestión sugiere procesos de planeación, ejecución, verificación y ajuste para obtener un mejoramiento constante. Incluye además voluntad y apropiación de las personas involucradas en buscar nuevas formas de organizar el trabajo en procura de mejoras eficaces (alcanzar propósitos) y eficientes (alcanzar propósitos, con la menor cantidad de recursos, incluido el tiempo) y ese es el punto de partida para que estudiosos del tema se atrevan a decir que las Empresas son tan eficientes como lo son sus procesos y por eso las Organizaciones han estado tomando conciencia de lo anteriormente planteado y han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus sectores de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

Esta preocupación creciente por la adecuación de los procesos a las exigencias del mercado ha ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito.

En estos momentos se da una coincidencia amplia en que los mercados actuales, con sus variaciones y novedades constantes, seguirán exigiendo a las empresas continuas innovaciones de productos (entendiendo nuevos productos en un

sentido amplio, que comprenda diseños de productos materiales y diseños de servicios) así como reorganizaciones estructurales, y la forma más eficiente de abordar estas innovaciones, siempre atendiendo al mercado, es a través de reestructuraciones de los procesos clave y estratégicos de la empresa, con base en los resultados mostrados por estos, pero... ¿cómo reestructurar procesos?

1.3 ¿CÓMO REESTRUCTURAR PROCESOS?

Todo proceso incluye una sucesión de actividades que, necesariamente, tienen cada una de ellas alguna actividad precedente y lógicamente tendrán otra a continuación hasta su final.

Para definir o reestructurar procesos organizacionales se hace necesario:

- Clasificar los procesos.
- Construir el mapa de procesos.
- Asignar responsables de procesos.
- Desarrollo de instrucciones de trabajo en las cuales queden establecidas claramente los criterios de aceptación de los procesos.

1.3.1 Clasificación de los procesos. Se hace necesario señalar que no existe una única manera de clasificar los procesos, sin embargo existen dos formas muy comunes y que acá señalamos:

Por el alcance en la organización:

- **Empresariales:** es todo aquel proceso que en su ejecución involucra a varias unidades organizativas de la entidad.

- **Funcionales:** es aquel proceso en sí mismo o como descomposición de un proceso empresarial, se desarrolla o tiene su inicio y fin dentro de una sola área organizacional.
- **Unitarios:** es aquel proceso que desarrolla una actividad elemental en un nivel de la organización inferior a la funcional.

Por el impacto sobre el cliente final:

- **Procesos críticos o estratégicos:** son aquellos procesos que siendo relevantes para la organización, es decir, claves, muestran un pobre desempeño con relación a la calidad con que se brindan a los clientes pues son aquellos que orientan y dirigen los procesos clave y de soporte.

Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización, es decir, intervienen en la visión de una organización.

Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios, sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada.

- **Claves, básicos o fundamentales:** son los que expresan el objeto social y la razón de ser de la organización. Son los que identifican y distinguen a la entidad. Atañan a varias áreas de la empresa y tienen impacto directo en el cliente externo creando valor para este. Son aquellos que directamente contribuyen a realizar el producto o brindar el servicio. A partir de ellos el cliente percibe y valora la calidad de lo ofertado.

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

- **Soporte o apoyo:** son los encargados de proveer a la organización de todos los recursos (materiales, humanos y financieros) y crean las condiciones para garantizar el exitoso desempeño de los procesos claves, básicos o fundamentales de la entidad.

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo: control de la documentación, auditorías internas, no conformidades, correcciones y acciones correctivas, gestión de equipos de inspección, medición y ensayo, entre otros. Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

1.3.2 Mapa de procesos. Es la representación gráfica de todos los procesos de la Organización, donde se permite visualizar su despliegue y conformación a su máximo nivel del Modelo de Operación, generalmente, en Macroprocesos / Procesos / Subprocesos. Teniendo claro como primer nivel los Macroprocesos, como un segundo los Procesos y como un tercer nivel los Subprocesos.

En términos generales, el mapa de procesos es una representación gráfica de cómo la empresa espera alcanzar los resultados planificados para el logro de su estrategia o política de calidad. Algunos mapas de procesos reflejan una descripción de los requisitos de la normativa en lugar de presentar como la

empresa ha planificado alcanzar los resultados. En otros casos es una descripción de la interacción de procesos. Por otra parte, algunos de los mapas estratégicos, presentan un conjunto de objetivos o elementos estratégicos en las cuatro perspectivas (financiera, cliente, operativa, recursos).

Es común encontrar que los mapas de procesos comiencen con los clientes o aquellos entes con los que se tiene relación en la organización, y termina con los clientes, pues estos esperan satisfacer sus necesidades una vez que reciban el producto o servicio que brinda la entidad.

La simbología utilizada en la confección de los mapas de procesos pueden variar, pero la más utilizada es aquella de rectángulos y flechas direccionales, pues con ello se facilita comprender y entender, a simple vista, el contenido de este documento.

Es importante recordar que el Mapa de proceso debe ser compartido por todos los miembros de la organización, ya que esto compromete a todos los integrantes de la entidad con el cumplimiento de la razón de ser de la misma. Sin embargo es muy importante que la entidad establezca las vías necesarias o diseñe los medios para obtener la información de retroalimentación que le permita conocer cuáles son las expectativas que tienen los clientes, tanto internos como externos, con relación a la calidad con que se desarrollan en los procesos claves; para ello se sugiere diseñar encuestas, entrevistas u otros medios que le permitan monitorear tal propósito⁵.

1.3.3 Asignar responsables de procesos. La gestión de procesos introduce la figura esencial de responsable del proceso quien debe ser una persona que participa en sus actividades y será la responsable última, teniendo control sobre el

⁵ www.wikilearning.com

mismo desde el principio hasta el final. Generalmente este papel es asignado a un nivel directivo.

El responsable del proceso puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona que tenga un conocimiento importante sobre el proceso. En este caso, es vital que el responsable del proceso esté informado de las acciones y decisiones que afectan al proceso, ya que la responsabilidad no se delega. Sin embargo, al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales.

De acá parte la necesidad de identificar si la empresa trabaja bajo estructura funcional o estructura por procesos.

Estructura funcional: la estructura funcional es prototipo de la Era Industrial, y representa las relaciones que se dan para conservar la hegemonía de autoridad y funcionalidad dentro de la organización. Sus características básicas son:

- Los DUEÑOS planean ganar dinero a través de un negocio.
- Se encargan o encomiendan a otros, diseñar un ORGANIGRAMA para lograr tales fines.
- Se determinan los PUESTOS necesarios para lograr dicho organigrama.
- Se establecen las FUNCIONES para cada puesto.
- Se busca a los EMPLEADOS que realicen dichas funciones.

La estructura funcional o piramidal tiene una clara orientación hacia el jefe; solo basta mirar cualquier organigrama para darse cuenta de que el cliente no solo no es relevante en él, sino que ni siquiera aparece en ningún organigrama. Con una sola mirada se puede apreciar que esa forma de estructurar las empresas, simplemente no está pensada para satisfacer las necesidades del cliente.

Estructura por procesos: es aquella estructura que busca satisfacer las necesidades del cliente sin importar las áreas que cruce un proceso para lograr su objetivo final.

Las características de una estructura por procesos es la siguiente:

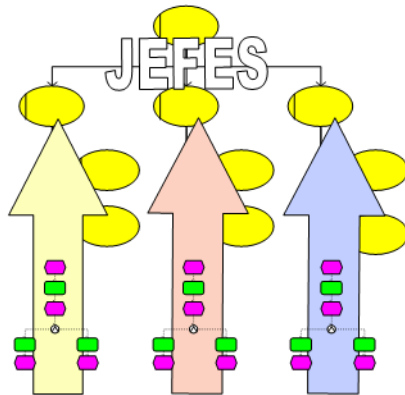
- Se ubican las NECESIDADES ÚLTIMAS DEL CLIENTE.
- Se establece el PROPÓSITO O RAZÓN DE SER (MISIÓN) de la empresa.
- Se determinan los DETONANTES de valor (solicitudes directas o indirectas del cliente).
- Se ubica un PROCESO para cada detonante.
- Se definen las ACTIVIDADES que integran el proceso.
- Se negocia con la PERSONA que debe realizar tales actividades.

Es por eso tan importante que a los directivos de las organizaciones les quede claro que hay dos estructuras: la funcional y por procesos; una (la funcional) apuntándole al jefe, que pide resultados, y la otra (por procesos) apuntándole al cliente, quien solicita servicios o productos (ver figura 4. Estructura funcional Vs. Estructura por procesos).

Figura 4. Estructura funcional Vs. Estructura por procesos.

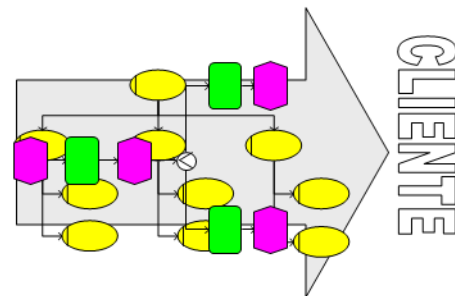
ESTRUCTURA FUNCIONAL

El foco está en las **ÁREAS**



ESTRUCTURA POR PROCESOS

El foco está en los **PROCESOS**



Con la estructura funcional, se pretende conservar el orden, la hegemonía para ser un organización una y única; se pretende con esta estructura, que queden claros los principios para que exista la previsión, planeación, organización, integración y control de las cosas de la organización.

En la estructura funcional, queda claro quién manda y quien obedece; quién le reporta a quién, para que las relaciones laborales se den en términos de una autoridad que vela por el bienestar de la organización.

Sin embargo, este tipo de estructura (la funcional) no ofrece ninguna posibilidad de diseñar, estructurar y mejorar los procesos de la empresa, ya que dichas estructuras fueron diseñadas para otros fines diferentes al servir a un cliente.

Debido a lo anterior, surge el concepto de "estructura por procesos" o estructura madre. Aníbal Basurto dice:

“En la estructura por procesos o estructura madre es posible encadenar todos los procesos y actividades necesarias para que el colaborador pueda, de manera natural; definir, ubicar, diseñar, estructurar y renovar los procesos, en la búsqueda de hacer del mito de la mejora continua, una realidad.

De esta forma se busca que los quehaceres de la empresa se lleven sobre dos estructuras: por procesos, en la que los que operan, buscan construir el valor que se ha de entregar al cliente final, y la funcional, en la que se encuentran los que le dan guía y control general a la organización, siempre respetando las decisiones que toman las áreas operativas”⁶.

1.3.4 Desarrollo de instrucciones de trabajo. Las instrucciones de trabajo son todos los documentos que son esenciales para la operatividad de un sistema de gestión (instrucciones operativas, manuales de uso de los equipos, manuales del usuario, catálogos, normas de actuación. códigos de conducta, entre otros).

En otras palabras, es una especificación documentada que define cómo se ejecuta un proceso, y generalmente un proceso que forma parte de la producción o la prestación de servicio, aunque no necesariamente.

El objetivo de la instrucción de trabajo es definir qué debe hacerse para transformar ciertas entradas en ciertas salidas. No hay una única forma de realizar la especificación de procesos, aunque existen múltiples herramientas que facilitan esta tarea, aunque debería emplearse aquellas que permitan fácil comprensión.

⁶ www.ehui.com/?c=22&a=37661

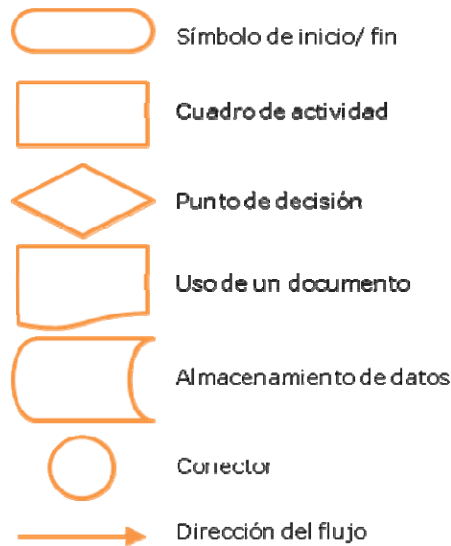
Las instrucciones de trabajo del sistema de Gestión deben formar la documentación básica utilizada para la planificación general y la gestión de las actividades que tienen impacto sobre la calidad, también deben cubrir todos los elementos aplicables al sistema. Dichas instrucciones deben describir las responsabilidades, autoridades e interrelaciones del personal que gerencia, efectúa y verifica el trabajo que afecta a la calidad, como se deben efectuar las diferentes actividades, la documentación que se debe utilizar y los controles que se deben aplicar. Generalmente un documento de instrucción de trabajo posee la siguiente estructura según las Normas COVENIN-ISO 9004:2000:

- *Objetivo:* debe describir de manera clara el "Porque" y el "Que" del procedimiento o la instrucción de trabajo, centrándose en aquellos aspectos que lo hace único. Debe ser entendido y entendible por todos los involucrados en el mismo, como por todos los que manejan el documento.
- *Alcance.* debe indicar tanto las áreas como las situaciones donde el procedimiento o la instrucción de trabajo debe ser usado, además de hacer sus excepciones (es decir lo que excluye). Debe ser entendido y entendible tanto por los involucrados en el mismo, como por todos los que manejan el procedimiento o la instrucción de trabajo.
- *Responsables:* debe indicarse la(s) posición(es), que tienen la responsabilidad de ejecutar las actividades descritas en el documento y los responsables por que se cumpla el mismo, se deberá mencionar solo cargos y nunca hacer referencia en forma personal.
- *Condiciones/Normativas:* debe describir las condiciones específicas para la instrucción de trabajo se pueda ejecutar, como aspectos de seguridad y los implementos de seguridad que se deben considerar para la ejecución, así como los materiales, herramientas y equipos.

- *Descripción de las Actividades:* describe en forma detallada y en el orden cronológico las actividades que deben llevarse a cabo para el aseguramiento de los productos y/o servicios que se esperan obtener.
- *Flujograma:* debe indicar de una manera lógica, la secuencia como deben ser ejecutados los pasos, la posición que debe ejecutarlos y los registros que deben elaborarse para el aseguramiento de los productos y/o servicios que se esperan obtener con el procedimiento. Los iconos que se utilizan generalmente para la elaboración quedan descritos en la figura 5.
- *Documentación de referencia:* debe mencionar todos aquellos documentos, normas, libros, artículos, etc. que se usaron para elaborar el procedimiento o la instrucción de trabajo, y además los que deben usar durante la ejecución de los pasos. Esta referencia debe indicar tipo, serial, título, autor, edición y página sino que debe referirse a como y donde ubicarla. En los casos de difícil acceso a la misma, y que sea necesaria para la realización de algunos de los pasos descritos, debe proveerse una copia de la misma como un anexo del procedimiento.
- *Registros:* lista los números y nombres de los formularios, reportes y pantallas asociados al proceso que se utilizan para el monitoreo de las actividades y para la revisión y prueba necesarias para el asesoramiento del proceso.
- *Glosario:* refiere los términos y/o abreviaturas empleadas en el texto del documento.
- *Anexos:* refiere el conjunto de documentos asociados al proceso.⁷

⁷ normas covenin-iso 9004:2000. Sistema de gestión de la calidad. Recomendaciones para la mejora de desempeño

Figura 5. Iconos para un diagrama de flujo



1.4 ¿QUÉ ES GESTIÓN POR PROCESOS?

La NTC-ISO 9000:2000 define: “Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo la salida de un proceso forma directamente la entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos”.⁸

Partiendo de esta definición se puede decir que la gestión por procesos responde a propósitos explícitos, expresados en forma de visión, metas, objetivos, según el nivel de alcance que quiera darse, es decir, que facilita la integración y el direccionamiento del proyecto organizacional a través de la ejecución de los procesos.

⁸ norma técnica colombiana ntc-iso 9000:2000, p. 10

Precisamente, la ejecución de esos propósitos y su posterior medición es lo que permite la evaluación de los resultados obtenidos. De no medir estos resultados, se hablaría de efectos, más que de resultados, dado que todo hacer o no hacer genera efectos en un campo determinado.

Sin embargo, los resultados de los procesos sólo operan en relación a la intencionalidad de los actores y por esto el conocimiento juega un papel de competitividad de primer orden, y donde desarrollar la destreza del "aprender a aprender" y la Administración del conocimiento, a través de la formación y sobre todo de las experiencias vividas, es una de las variables del éxito empresarial. La gestión por procesos recoge, analiza, didáctica y comparte el conocimiento entre todos sus miembros con el objetivo de movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la organización, del individuo y, porque no, de la Sociedad.

Es por esto, que la mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de la gestión de procesos han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con su nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

Entonces, se puede decir que la gestión por procesos busca reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades y al consumo inapropiado de recursos.

1.5 PROCESOS EN PROTECCIÓN S.A.

Los procesos en el Fondo de Pensiones y Cesantía PROTECCIÓN S.A. son el medio a través del cual se materializan las estrategias corporativas y de ellos

dependen el éxito o no del negocio. Estos se han vuelto parte fundamental del negocio y eso se ve reflejado en los cambios que vienen sufriendo actualmente, después de realizar muchos análisis. Los hallazgos más relevantes fueron los siguientes:

- A pesar de que existe una red identificada con procesos y subprocesos, aun se evidencia en algunos procesos su conformación por áreas (cada área tiene sus procesos) y en algunos casos para productos, y no transversalmente por la organización.
- Dificultad de romper la barrera de las áreas funcionales y cultura de jerarquías.
- Falta de cultura de gestión por procesos.
- Hoy se pasa de la planeación estratégica directamente a los subprocesos que es donde está concentrado el hacer (dar cuerpo al proceso)
- Tomando como punto de partida estos hallazgos se tomaron acciones y hoy se puede ver lo siguiente.

1.5.1 Clasificación de los procesos. Los procesos se clasifican según el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Ajustar), y donde el Hacer se divide en Hacer del negocio y Hacer de soporte.

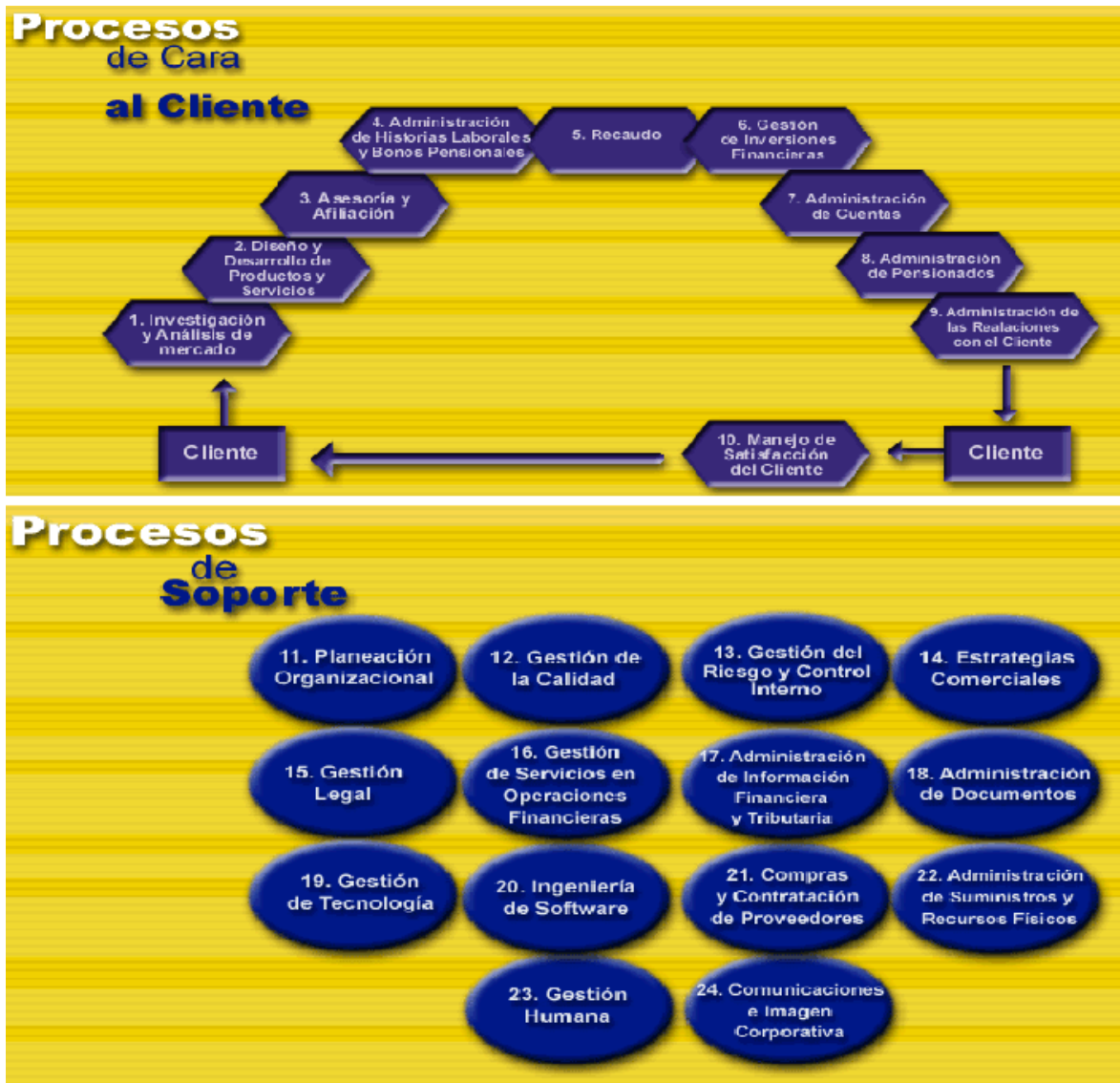
- *Los procesos de Planeación (P):* determinan las directrices para el desempeño corporativo de los procesos según la Formulación Estratégica.
- *Los procesos de Hacer del Negocio (H):* son los directamente responsables de generar los productos (Bienes / servicios) para el logro de los objetivos estratégicos.

- *Los procesos de Hacer de Soporte (H):* suministran los recursos, servicios e información necesarios para el cumplimiento de los objetivos de cada proceso.
- *Los procesos de Verificación (V):* son los responsables de realizar la verificación a la planificación y al cumplimiento de los objetivos corporativos y realizar la revisión gerencial para identificar acciones de mejora.
- *Los procesos de Ajuste o mejora (A):* son los responsables de aplicar las acciones de mejora y retroalimentar los procesos de planeación.

1.5.2 Mapa de procesos. Debido a los cambios que vienen sufriendo los procesos en PROTECCIÓN, la organización actualmente convive con dos “cartas de navegación”, una es conocida como la red de procesos y la segunda es conocida como el mapa de procesos.

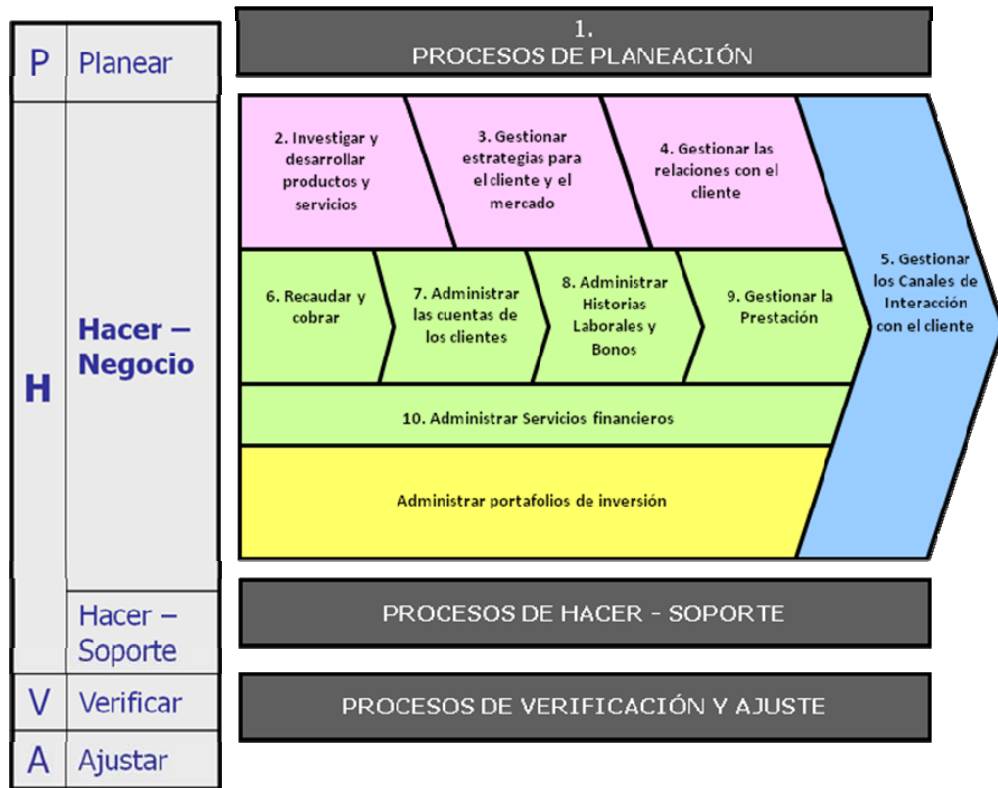
La red de procesos clasificaba los procesos según su enfoque en procesos de cara al cliente y procesos de soporte. (Figura 6).

Figura 6. Red de procesos



El mapa de procesos es la ruta de navegación gráfica del sistema de trabajo de PROTECCION S.A. en él se reflejan los procesos que llevan a la satisfacción del cliente externo e interno y de las otras partes interesadas de la organización y en él queda representada más claramente la cadena de valor del negocio. A la fecha en este mapa sólo se reflejan los procesos de Hacer del Negocio. (Figura 7)

Figura 7. Mapa de procesos



1.5.3 Responsables de los procesos. En la red de procesos se tenían 2 niveles: proceso y subproceso, en la revisión realizada de estos niveles, se identificó que el proceso no reflejaba las actividades del nivel directivo y los subprocesos involucraban actividades estratégicas, tácticas y operativas indiscriminadamente. Adicionalmente, un resultado relevante (producto del subproceso) se podía lograr por diferentes caminos y esto hacía que un subproceso tuviera demasiadas actividades y se hicieran complejos.

Para mejorar esta situación se decidió bajar hasta 3 niveles: proceso, subproceso y procedimiento. Quedando establecido lo siguiente:

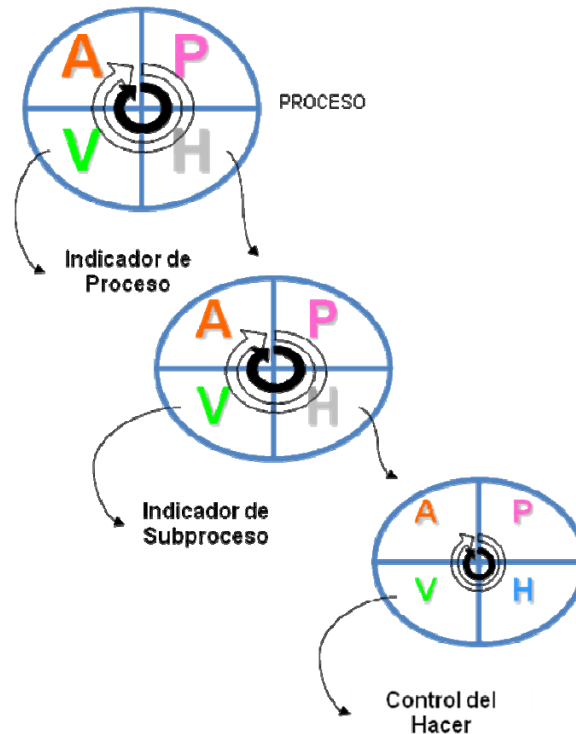
- **Proceso (PVA): características**
- Conjunto lógico de dos o más subprocesos interrelacionadas entre sí.
- Contiene las actividades relevantes de PVA (Planeación, Verificación y Ajuste) a cargo del nivel directivo o gerencial (estratégico), necesarias para garantizar el logro del resultado relevante del proceso.
- El H del proceso son los subprocesos.
- El V del proceso son indicadores de Proceso.

- **Subproceso (PVA): características.**
- Conjunto de uno o más procedimientos.
- Contiene las actividades relevantes de PVA (Planeación, Verificación y Ajuste) a cargo del nivel ejecutivo (táctico), necesarias para garantizar el logro del resultado relevante del subproceso.
- El H del subproceso son los procedimientos.
- El V del subproceso son indicadores de Subproceso.

- **Procedimiento (H): características.**
- Es un conjunto lógico de actividades relevantes interrelacionadas entre sí que pueden estar centralizadas y/o descentralizadas.
- Estas actividades son ejecutadas a nivel operativo, internamente o por terceros, para garantizar el logro del resultado relevante del procedimiento y el cumplimiento de los requisitos aplicables.
- El V del procedimiento son controles del Hacer.

Este esquema de responsabilidad queda más claro en la figura 8.

Figura 8. Responsabilidad en los niveles de procesos



De acuerdo a lo anterior, los responsables de procesos en PROTECCIÓN S.A. están definidos en los siguientes niveles:

- Responsable del Mapa de procesos: Presidente.
- Responsable de Proceso: Gerente de Área.
- Responsable de Subproceso: Gerente de Área, Jefe de Departamento o Jefe de Área con dependencia directa de un Gerente de área.
- Responsable de Procedimiento: Jefe de Departamento o Jefe de Área.

1.6 CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DE LOS PROCESOS

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones hoy en día está en lograr una real cercanía entre los resultados arrojados por sus procesos y

los resultados esperados por los clientes externos e internos, ya que ellos son los que en realidad define el éxito o fracaso de gestiones que involucran a productos o servicios.

Para el caso de PROTECCIÓN S.A. el resultado relevante es el objetivo a alcanzar, es el producto de un proceso que agrega valor a la cadena de procesos o al cliente del mismo, y este debe cumplir con las características requeridas por el cliente y los objetivos organizacionales a los que contribuya.

PROTECCIÓN S.A. ha definido que el resultado relevante debe cumplir con las características requeridas por la organización o por el cliente y estas se agrupan en términos de eficiencia o eficacia. Entendiendo por:

- **Eficiencia:** El grado hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de efectividad. La productividad es una medida de eficiencia. Son medidas típicas de eficiencia: tiempo de procesamiento, recursos gastados por unidad de salida, costo del valor agregado por unidad de salida, porcentaje de tiempo con valor agregado, costo de la mala calidad, tiempo de espera por unidad.
- **Eficacia:** El grado hasta el cual las salidas del proceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes. Un sinónimo de eficacia es calidad. Eficacia es tener el resultado apropiado, en el lugar apropiado, en el momento apropiado y al precio apropiado. La eficacia tiene un impacto sobre el cliente.

Algunos ejemplos de características y criterios de aceptación dentro de PROTECCIÓN S.A. son los siguientes:

CARACTERÍSTICAS	CRITERIO DE ACEPTACIÓN
De Calidad: <ul style="list-style-type: none"> • Conformidad • Confiabilidad • Especificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los campos diligenciados • Con firma de la Directora de oficina • Sin tachones ni enmendaduras • Información actualizada • Acreditado en la cuenta del cliente • Con acceso restringido
De Cumplimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo –oportunidad • Periodicidad - frecuencia • Rapidez • Lugar • Cantidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponible a las 8:00 a.m. • Enviado el mismo día • 24 horas después de solicitado • Disponible 7*24*365 • Mínimo el 80% de las planillas en los primeros 20 días del mes
De Comodidad <ul style="list-style-type: none"> • Acceso • Uso • Distribución • Ergonomía 	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil de usar • Fácil de acceder • Tiempo de espera del cliente máximo de 10 minutos
De Costos <ul style="list-style-type: none"> • Costo 	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro del presupuesto, Al menor costo Utilidad \geq X % por cliente

Entonces, el desempeño o criterio de aceptación de un proceso está dado por el grado de satisfacción de los clientes que reciben el resultado relevante de ese proceso. El reto está en saber que medir, como medir y cada cuanto medir.

2. FACTORES CLAVE DE ÉXITO

2.1 DEFINICIÓN

Según Rockart los Factores Clave de Éxito (FCE) se definen como: “El número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización”.⁹

Por eso, la utilización de los Factores Claves de Éxito se convierte en una herramienta para identificar los factores decisivos para el posicionamiento y la competitividad en un tipo de negocios (industria) determinado. También es utilizado para realizar análisis de los competidores más exitosos para determinar que hacen y cómo lo hacen (benchmarking competitivo) y, a partir de esto, determinar estrategias, políticas y acciones para superarlos.

Partiendo de esto, se puede decir que los Factores Clave de Éxito son relativamente estables durante un período determinado, y afectan por igual a todas las empresas que actúan en una industria específica. No obstante, se hace necesario que las empresas realicen un monitoreo sistemático del entorno competitivo para identificar los cambios que pueden presentarse, por la introducción de nuevas tecnologías, canales de distribución, productos sustitutos, presencia de nuevos competidores, entre otros factores.

La utilización de los Factores Clave de Éxito tanto en los procesos de planeación estratégica como en la gestión de las organizaciones, posibilita que la empresa centre el mejoramiento de su desempeño en los aspectos más decisivos, en su entorno competitivo, en los que sus “áreas internas” presentan más debilidades,

⁹ rockart, jack f., "a primer on critical success factors", mcgraw-hill school education group (1986)

además, mantenerse permanentemente en conexión con su entorno, que es el aspecto más importante del enfoque estratégico en la gestión empresarial.

Para la utilización de esta metodología se hace necesario considerar factores internos y externos de la Organización, las actividades dentro de la organización que se deben realizar con especial atención, los sucesos externos sobre los cuales la organización puede tener o no control y áreas de la organización cuyo funcionamiento debe situarse a un nivel competitivo.

Se debe tener especial cuidado en diferenciar entre objetivos, Factores de Éxito (FE) y Factores Críticos de Éxito (FCE).

- *Objetivos*: fines hacia los cuales se dirige el esfuerzo de la Organización.
- *Factor de Éxito*: es algo que debe ocurrir (o debe no ocurrir) para conseguir un objetivo.
- *Factor Crítico de Éxito*: un Factor de Éxito se dice que es crítico cuando es necesario su cumplimiento para los objetivos de la organización.

Igualmente, se debe tener en cuenta que:

- Es más efectivo separar la consideración de los Factores de Éxito, de la evaluación de cuales son Factores Clave de Éxito.
- Un número elevado de FCE, desvirtúa el sentido de esta técnica.
- Los objetivos son fines en sí mismos. Si un objetivo sirve para obtener otros objetivos, se considera entonces un Factor de Éxito.

2.2 PROCEDIMIENTO PARA LA DEFINICIÓN DE FACTORES CLAVE DE ÉXITO

El procedimiento se basa en obtener una lista de factores inicial e ir depurando esta lista hasta obtener una selección final de los Factores Clave de Éxito, y por último asignar los recursos necesarios para emprender los planes de acción.

El procedimiento a seguir consta de los siguientes pasos:

- *Elaborar una lista de los objetivos de la Organización:* para esto se hace necesario determinar la misión, metas y objetivos.
- *Depurar la lista de los objetivos:* revisar la lista de objetivos para asegurar que dichos objetivos constituyen un fin en sí mismos y no son medios para conseguir otros objetivos.
- *Identificar los Factores de Éxito:* para cada objetivo se debe obtener una lista de Factores de Éxito, contemplando factores externos e internos.
- *Eliminar Factores de Éxito no relevantes:*

Si el Factor de Éxito está dentro del control de la organización, se sigue el siguiente criterio:

- ¿Es el Factor de Éxito esencial para cumplir objetivos?
- ¿Requiere recursos especialmente cualificados?

Si el Factor de Éxito está fuera del control de la organización:

- ¿Es el Factor de Éxito esencial para cumplir objetivos?

- ¿Hay una probabilidad significativa de que el FE no ocurra?
- Si no ocurre el Factor de Éxito ¿podrían alterarse las formas de actuar para que la no ocurrencia del FE tenga consecuencias mínimas?

Si alguna respuesta de estas preguntas es NO, se elimina el Factor de Éxito.

a) *Agrupar los Factores de Éxito de acuerdo con los objetivos:* al analizar cada objetivo por separado puede que los Factores de Éxito estén repetidos o sean sinónimos de un objetivo.

b) *Identificar los componentes de estos Factores de Éxito:* descomponer los Factores de Éxito en otros Factores de Éxito necesarios para conseguir ese Factor de Éxito.

c) *Seleccionar los Factores Críticos de Éxito:* a los Factores de Éxito obtenidos de la descomposición de los Factores de Éxito, se les aplica los criterios del paso “d” y se elimina aquellos que no cumplan los criterios.

d) *Asignación de Recursos:* para los Factores Clave de Éxito internos de la Organización, se asignan los recursos para su realización. Para los Factores Clave de Éxito externos que no controla la organización se deben establecer procedimientos que informen sobre su estado, para establecer planes alternativos en caso de su no ocurrencia.

Lo importante es que los Factores Claves de Éxito se traduzcan en ventajas competitivas fundamentales que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Carlos López en su artículo publicado en Gestipolis sugiere:

Una herramienta que facilita el proceso de mirar hacia adentro de la empresa o proyecto es la matriz DOFA, FODA o SWOT (por sus siglas en inglés) que consiste en un análisis tanto interno como externo de la organización o iniciativa y que permite establecer, en el ámbito interno, sus Fortalezas y Debilidades y las Oportunidades y Amenazas del entorno en que se desenvuelve o desenvolverá.

Para realizarlo hay que enfocarse en los aspectos determinantes del negocio, razón por la cual al echar esta mirada interna se debe tener muy presente el ámbito externo que no es otra cosa que la competencia. El análisis DOFA compara objetivamente la empresa con los competidores con lo cual se establecen los patrones del mercado y las competencias que identifican a la firma, ya que, si se conoce qué es lo que hacen los demás y cómo lo hacen, se podrá establecer qué es lo que nuestra propia iniciativa hace diferente y cómo lo hace.

Otra herramienta que sirve para determinar estos factores claves es el análisis de las cinco fuerzas [*], incorporación de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los clientes y de los proveedores y finalmente la rivalidad entre los competidores existentes; con él se puede ver más allá de la misma empresa y se detectarán cuáles son los elementos críticos para competir en el mercado.¹⁰

Según Porter [**] existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Las cinco fuerzas son:

¹⁰ <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>

* en nuestro concepto esta herramienta es más completa pues contempla aspectos que quedan por fuera del dofa.

** enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido propuesto en 1980 por michael e. Porter en su libro competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- La rivalidad entre los competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

La relación de las cinco fuerzas queda especificada en la figura 9.

Figura 9. Relación de las cinco fuerzas propuestas por Porter.



En todo caso, las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo en las organizaciones. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien se anticipa y se enfrenta a las maniobras, a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo. El éxito de las estrategias depende de que tan efectivamente éstas puedan manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se

están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para decidir cómo se va a reaccionar. El reto es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad.

2.3 BASES DE ELECCIÓN QUE TIENEN LOS CLIENTES PARA ELEGIR UNA MARCA DE LOS FONDOS DE PENSIONES Y CESANTÍAS

La llamada rivalidad identificada al interior de los grupos estratégicos, es el elemento clave para explicar el comportamiento competitivo de las empresas y así, su posicionamiento estratégico. Es así, como las percepciones de los clientes acerca de las empresas con las que tienen relaciones (en mayor o menor grado de frecuencia), guardan relación directa con la rivalidad competitiva que se da entre algunas empresas al interior de los sectores industriales; y ésta, a su vez, se refleja en las percepciones y el comportamiento estratégico de quienes están al frente de las principales decisiones empresariales.

Igualmente, estas percepciones se convierten en elementos “decisores”, que se vuelven factores “objetivos” dentro de las empresas y que deben ser identificados y medidos a partir de indicadores económico-financieros.

Los clientes de las Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías (AFP) se clasifican en tres grupos: Afiliados, Empleadores y Pensionados.

- *Afiliados*: Personas naturales o jurídicas que disponen de al menos una cuenta individual con la AFP. Un afiliado tipo persona natural contempla su ciclo de vida de capitalización.

- *Empleadores:* Persona natural o jurídica, que a través de la celebración de un contrato de trabajo o de su obligación como agente retenedor, adquiere un vínculo con una persona natural y se obliga a efectuar aportes a la AFP a favor de la misma.
- *Pensionados:* Conformado por aquellas personas naturales que han cumplido con los requisitos establecidos por la ley y tienen derecho a su prestación económica.

Básicamente los elementos de elección que consideran estos 3 grupos al momento de seleccionar una AFP son:

- Real atención a necesidades y preferencias
- Agilidad y rapidez en el servicio brindado en las oficinas
- Tecnologías que faciliten la interacción con los clientes
- Servicios de posventa para los afiliados
- Estímulo al ahorro disciplinado de los trabajadores
- Calidad de los productos
- Respaldo e imagen de marca
- Seriedad, cumplimiento y puntualidad de los vendedores
- Variedad del portafolio de productos y servicios
- El respaldo de los inversionistas y accionistas
- El tamaño de sus activos, patrimonio, empleados, etc.
- Ofertas atractivas y campañas especiales de promoción
- Flexibilidad en precios (dentro del marco legal)
- Tamaño de la fuerza de ventas y cobertura geográfica
- Acciones de relaciones públicas y eventos con los afiliados
- Campañas de publicidad en medios masivos
- Elementos y acciones de merchandising

- Remuneraciones adecuadas para sus vendedores

Como se explicó anteriormente, estas percepciones se vuelven el centro de atención de las AFP y por ende se convierten en factores claves de éxito que permiten alcanzar los objetivos trazados y distinguen a Protección de la competencia haciéndola única.

2.4 ¿QUÉ SE NECESITA PARA QUE PROTECCIÓN LOGRE UNA VENTAJA COMPETITIVA?

Comúnmente los factores claves de éxito son un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es una de las secciones en las que los directivos y accionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del negocio.

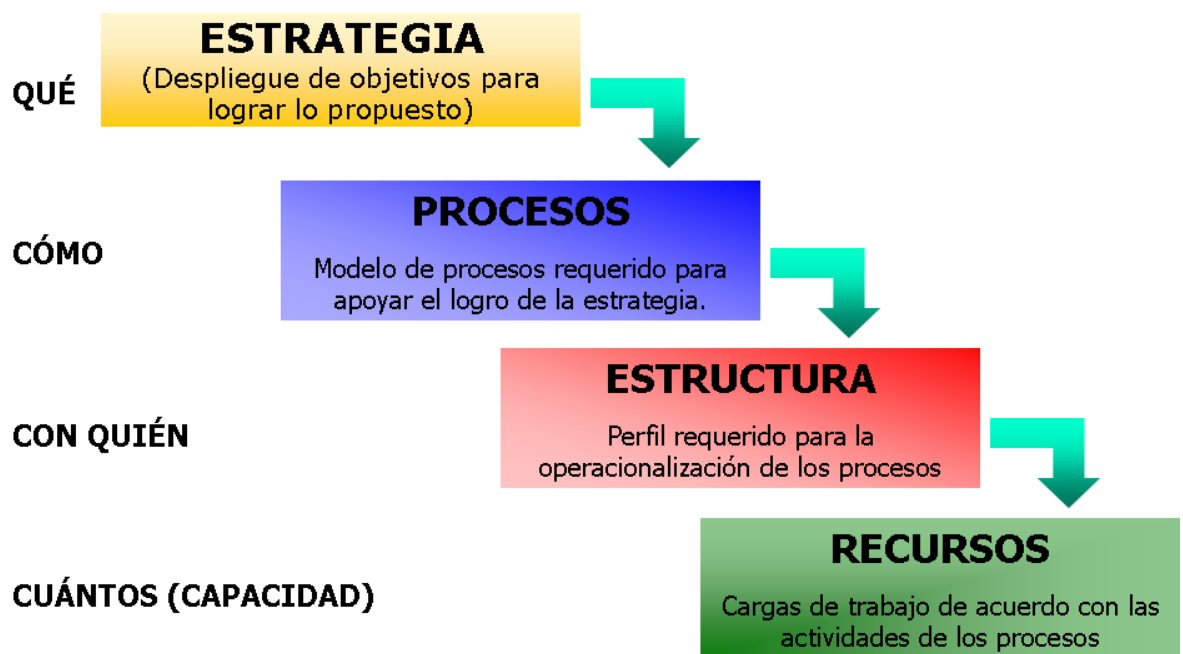
Pero más allá de los directivos, inversionistas y planes de negocios, es importante que cada miembro de la Organización conozca con certeza cuáles son esos factores que hacen único su proceso o proyecto porque sino los identifica no puede saber cómo va a competir en el mercado, ni porque los clientes preferirán sus productos o servicios.

Por esto, cada miembro de Protección S.A. debe mirar hacia adentro del negocio y saber cuáles son las estrategias, los procesos y las características que distinguen sus productos o servicios y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado tan competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta. Es acá dónde los elementos propios organizacionales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo hacia el horizonte en el largo

plazo (visión), interiorización del tipo de empresa que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar y la diferenciación que se pretende conseguir.

Para garantizar el éxito de Protección S.A. se tiene identificado y establecido un esquema que facilita el despliegue de las estrategias hacia la organización. Es un modelo simple pero que ha demostrado ser eficiente. Ver figura 10.

Figura 10. Elementos para despliegue de la estrategia a la organización



Este modelo facilita alcanzar el éxito organizacional respondiendo a cuatro (4) preguntas

Qué? → Da respuesta a la definición del norte, del elemento deseado, el objetivo Macro, la Mega meta.

Cómo? → A través de qué elementos se alcanzará.

Con quién? → Definición de cualidades y características que deben poseer las personas que materializarán lo deseado.

Cuántos? → Permite identificar del punto de equilibrio en cuanto a cargas de trabajo para facilitar la materialización de lo deseado en el momento esperado.

2.4.1 Estrategia. La estrategia para Protección S.A. es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la Empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir y explorar. Dónde el sentido de la orientación debe responder: ¿Qué Empresa somos? ¿Qué empresa queremos ser? y ¿Adónde queremos llegar?. Una de las claves empresariales es tener claro el negocio actual y futuro ya que no se puede decidir sin saber a dónde se quiere llegar.

Es por esto, que una vez que la organización conoce su razón de ser, lo siguiente es dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué es imprescindible para cumplir con su objeto social?

Es esencial para cualquier Empresa saber qué necesidad espera satisfacer en el público objetivo al que se dirige, qué es lo que éste valora y qué es lo que no valora, es decir, definir los factores claves de éxito. Conociendo los factores claves para el éxito, la empresa puede dirigir sus acciones hacia el logro de los mismos lo que evidentemente le facilitará alcanzar la satisfacción de las necesidades de sus clientes y con ello alcanzar rasgos distintivos con respecto a su competencia,

alcanzando la lealtad en sus consumidores y reduciendo la amenaza de los productos sustitutos.

Con la respuesta a las anteriores preguntas se conoce la razón de ser de la organización, es decir, su misión, el estado deseado que se quiere lograr y su posición estratégica. Ahora se hace necesario definir cómo lograr el tránsito de la misma, del estado actual al estado futuro deseado.

Una vez identificada y establecida la estrategia, el siguiente paso es la revisión de los objetivos estratégicos, y de ser necesario, la implementación de unos nuevos.

Despliegue de objetivos estratégicos

En Protección S.A. los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y en especial de sus procesos, ya que un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener. Según su nivel se pueden identificar en tres niveles:

- Objetivos de gestión corporativa
- Objetivos de gestión de procesos
- Objetivos de gestión de proyectos

Desde el punto de vista jerárquico, el primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel económico y social. El segundo y tercer nivel de los objetivos de la organización son objetivos generales, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global, y a corto y mediano plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación del entorno y sobre todo de su evolución futura,

en especial de las oportunidades y amenazas que éste presenta, así como de la propia situación interna de la organización.

Los objetivos siempre tienen la premisa de ser simples, medibles, alcanzables y retadores, y los principios fundamentales que rigen la previsión y la planeación de los objetivos pueden ser resumidos de la siguiente forma:

Precisión: Deben ser entendidos por todos los implicados para poder ser verificados. Cuando no puedan ser cuantificables, deben definirse los criterios para evaluar su logro.

Participación: Uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación pues entre más participen los colaboradores mayor compromiso existirá en el cumplimiento de los objetivos.

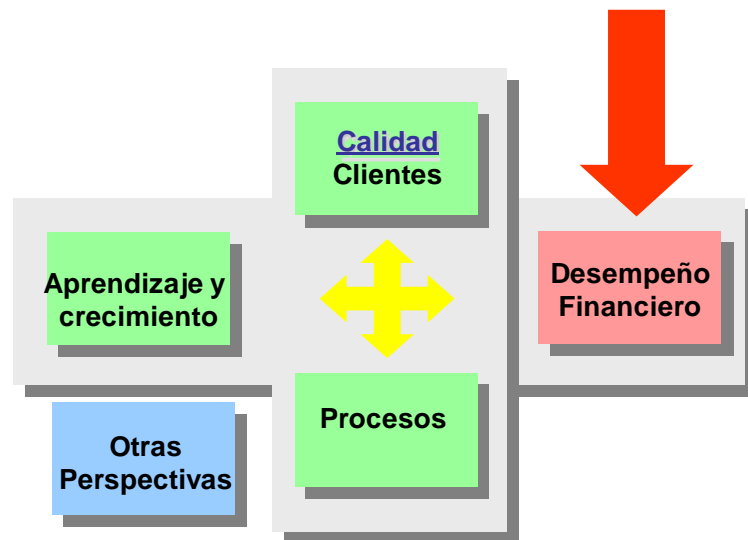
Integración: Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren las tareas para el aseguramiento de este. Ser transversales cuando así se requiera.

Realismo: Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

Es importante destacar que independiente de la forma en la cual se llegan a definir los objetivos generales, en su formulación no se limita solo a la alta dirección, es una tarea participativa, lo que permite lograr un alto nivel de compromiso en el cumplimiento de éstos.

Todos los objetivos establecidos se deben medir, y en este sentido Protección S.A. se basa en los objetivos asociados a las cuatro perspectivas gerenciales que se identifican en la figura 11:

Figura 11. Perspectivas de un cuadro de mando integral (BSC).



Para el objeto de estudio de este trabajo se profundizará en indicadores de servicio en el capítulo III y en los indicadores básicos necesarios para medir acuerdos de servicio en el capítulo IV, sin embargo se deja planteada la necesidad de que el sistema de control de gestión sea capaz de traducir la estrategia y la misión de la empresa en un conjunto amplio de medidas de su actuación y desempeño que permita, no sólo saber lo que está pasando, sino también de gestionar su estrategia a través del seguimiento al cumplimiento de los objetivos y estos deben ser gestionados por los procesos o proyectos.

2.4.2 Procesos organizacionales. Como se ha podido observar, la adaptación al éxito de una organización como el Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A. depende tanto de la habilidad de la alta dirección para interpretar las condiciones del entorno y enfrentarla de una manera apropiada, como de su capacidad para adoptar cursos de acción relevantes. Esto implica dotar a los procesos organizacionales de numerosos elementos

que les permitan conseguir un equilibrio o compatibilidad entre estrategia, estructura, tecnología, compromisos, necesidades de las personas para cumplir las necesidades y expectativas del entorno externo.

Este tema se trató con mayor profundidad en el capítulo I, sin embargo, es importante mencionar que los procesos organizacionales son ejecutados en áreas y la labor fundamental en este aspecto se encuentra en identificar aquellas áreas de resultados clave.

Las áreas de resultado clave (ARC) las planteó Drucker en 1954¹¹ donde propuso las bases del modelo gerencial. De esta propuesta se pueden resumir las características de las ARC en lo siguiente:

- Son ámbitos de acción en los que la empresa necesita alcanzar mejores resultados para lograr el éxito.
- Fijan prioridades sobre las que se deben concentrar los esfuerzos.
- Son aspectos de la gestión en los cuales, si la empresa actúa bien, se garantiza el éxito.
- Posibilitan orientarse en qué esferas deben obtenerse resultados.
- Pueden incluir aspectos estratégicos y operativos.

En conclusión, las áreas de resultados claves son los departamentos o grupos de la organización primordialmente responsables de que ésta pueda lograr un factor clave de éxito determinado. Depende del tipo de factor clave que se busque para que sean claves unas u otras áreas de la organización. Las áreas de resultados claves establecen los lugares dónde se van a situar los recursos y esfuerzos individuales y colectivos.

¹¹ drucker peter, the practice of management, 1954

2.4.3 Estructura organizacional. La evolución del ambiente interno y externo de las organizaciones, produce efectos sobre la estructura de la organización lo que obliga a que se someta a distintos cambios para poder perdurar en el tiempo sin perjudicar su rendimiento.

Es por ello que las empresas y organizaciones en general están forzadas a cambiar constantemente, para poder estar acorde a las exigencias de los mercados y de las condiciones generales del medio ambiente externo; es decir del contexto social en donde se encuentran inmersas y Protección no está ajena a este fenómeno.

Por este motivo, cabe destacar que para poder llevar a cabo una estrategia de forma exitosa se tiene que considerar ciertos aspectos que son fundamentales dentro de cualquier institución como son:

- *Factores Individuales:* tienen que ver con la capacidad de los individuos de adaptarse a cualquier cambio, así como su compromiso con la organización de acuerdo a la cultura organizacional de la misma. De allí que cada individuo por separado tiende a ser un agente que propicia alcanzar los objetivos de los procesos y por ende de la estrategia organizacional.
- *Factores Organizacionales:* se relacionan con los individuales en cierta manera, ya que la organización está conformada por individuos; a esto se le suma el conjunto de políticas y normas que hacen parte de la cultura organizacional.

Como se puede observar, el éxito de los procesos y de las organizaciones depende del buen manejo del recurso humano y de la disposición de los recursos materiales. Son muchas las empresas que han fracasado por no considerar este

factor esencial, por no medir su capacidad organizacional o de procesos antes de iniciar el desarrollo de la nueva estrategia.

Se debe entender por capacidad de procesos la aptitud del proceso para producir productos/ servicios dentro de los límites de especificaciones establecidas y de acá parte el establecimiento de adecuados niveles de servicio.

Si no se definen adecuadamente los niveles de servicio y si no se determinan los factores fundamentales de éxito del cambio, las fuerzas negativas que propician a la resistencia pueden incrementarse lo que produce dificultad durante todas las fases que se requieren cumplir para cumplir los objetivos establecidas.

En conclusión para poder someter a cualquier organización a un proceso de cambio planeado con base en nuevas estrategias, se debe estudiar la estructura interna; desde la capacidad individual de todos sus miembros pasando por la capacidad organizacional, sin dejar de estudiar la cultura del cambio y capacidad de adaptarse al mismo. De esto depende el éxito o fracaso de todo proceso de transformación organizacional. De lo contrario quien triunfara será la resistencia y con ella la obsolescencia y decadencia de la empresa.

2.4.4 Capacidad de los recursos. Un aspecto esencial en el logro de los objetivos planteados es la gestión de la Capacidad de recursos, es decir, saber asignar recursos de forma adecuada (hardware, software, personal y recursos económicos) a servicio de los procesos.

Por eso se hace necesario un correcto dimensionamiento de los recursos necesarios, y para esto se requiere tener información fiable sobre:

- Los niveles de servicio acordados y/o previstos.

- Niveles de rendimiento esperados.
- Impacto del producto o servicio.
- Costes asociados a los recursos.

El análisis de capacidad de recursos tiene las siguientes ventajas:

- Permite predecir cómo se comportarán los procesos respecto a las especificaciones.
- Ayuda en la selección o modificación de los parámetros inicialmente definidos en los procesos.
- Orienta en el establecimiento de controles del proceso.
- Reducir la variabilidad en los procesos.

Por estos motivos es de vital importancia que las áreas o procesos encargados de la Gestión de la Capacidad participen en las etapas de desarrollo de la estrategia organizacional o de desarrollo de un producto/ servicio, con el fin de asegurar que se dispondrá de la capacidad necesaria para llevarlo a buen término.

3. ACUERDOS DE SERVICIO

SLA son las siglas de la frase en inglés *Service Level Agreement*, que significa Acuerdo de Nivel de Servicio y a veces se abrevia como ANS.

Los acuerdos de nivel de servicio (ANS ó SLA por sus siglas en inglés) son una herramienta que ayuda a las organizaciones a llegar a un consenso con sus Clientes internos, externos y proveedores en términos necesidades o requerimientos para satisfacer las necesidades del negocio y del mercado. Se caracterizan por ser un proceso estructurado, en el que se promueve la convergencia organizacional, al tener una visión multidimensional de las diferentes relaciones organizacionales (entre procesos / áreas) convirtiéndose así, en una herramienta de Mejoramiento Continuo.

El propósito principal del establecimiento de acuerdos de servicios, es brindar calidad en los productos y servicios ofrecidos para cautivar cada vez más clientes, propiciando esto, la consolidación de la marca en el mercado, incrementar la rentabilidad de la organización, mejoramiento de procesos de la compañía al generar compromisos con los diferentes clientes”.¹²

3.1 MODELO DE PROVEEDORES Y CLIENTES INTERNOS DENTRO DE LOS NIVELES DE ACUERDOS DE SERVICIO

Todos los miembros de una organización operan ya sea como proveedores y/o clientes según el proceso con el que estén interactuando, y por eso se hace necesario considerar las transacciones que son llevadas a cabo dentro de los ellos para poder identificar a los actores, es decir, a los proveedores y clientes.

¹² http://www.ilion-strategies.com/sla3/que_es_sla3.htm
Metodología para definir acuerdos de nivel de servicio entre la subdirección de tesorería de ee.pp.mm. Y las entidades bancarias.

El rol define una serie de responsabilidades, dónde se destacan las siguientes:

Los proveedores deben:

- Entregar un servicio de calidad que cumpla con los requerimientos de su cliente.
- Asegurarse de que los servicios son eficientes en términos de costos.

Los clientes deben:

- Reconocer el impacto financiero que tienen sus demandas de servicio hacia los proveedores.
- Distinguir entre necesidades reales y deseos o gustos.

3.2 BENEFICIOS DEL MODELO DE PROVEEDORES Y CLIENTES INTERNOS DENTRO DE LOS NIVELES DE ACUERDOS DE SERVICIO

a- Asegura que los servicios / productos sean revisados dentro de un contexto de la Necesidad del Negocio:

- Proporciona a los proveedores de un mejor entendimiento de sus servicios / productos y el valor agregado que transmiten a sus clientes.
- Desarrolla una comprensión de las conexiones entre proveedores de servicios / productos y sus clientes.
- Implica que el cliente revise el costo, valor y calidad de los servicios / productos que recibe, así como la evaluación que determine si está dispuesto a recibir dicho servicio.

b- Una herramienta útil que permite a la Dirección:

- Evaluar servicios sobre bases reales.
- Hacer decisiones correctas relacionadas con “outsourcing”.
- Identificar áreas de oportunidad para mejoramiento de servicios.

3.3 RESULTADOS DEL MODELO DE PROVEEDORES Y CLIENTES INTERNOS DENTRO DE LOS NIVELES DE ACUERDOS DE SERVICIO

a- Una base de datos (inventario) que puede desplegarse y que responderá a las siguientes preguntas:

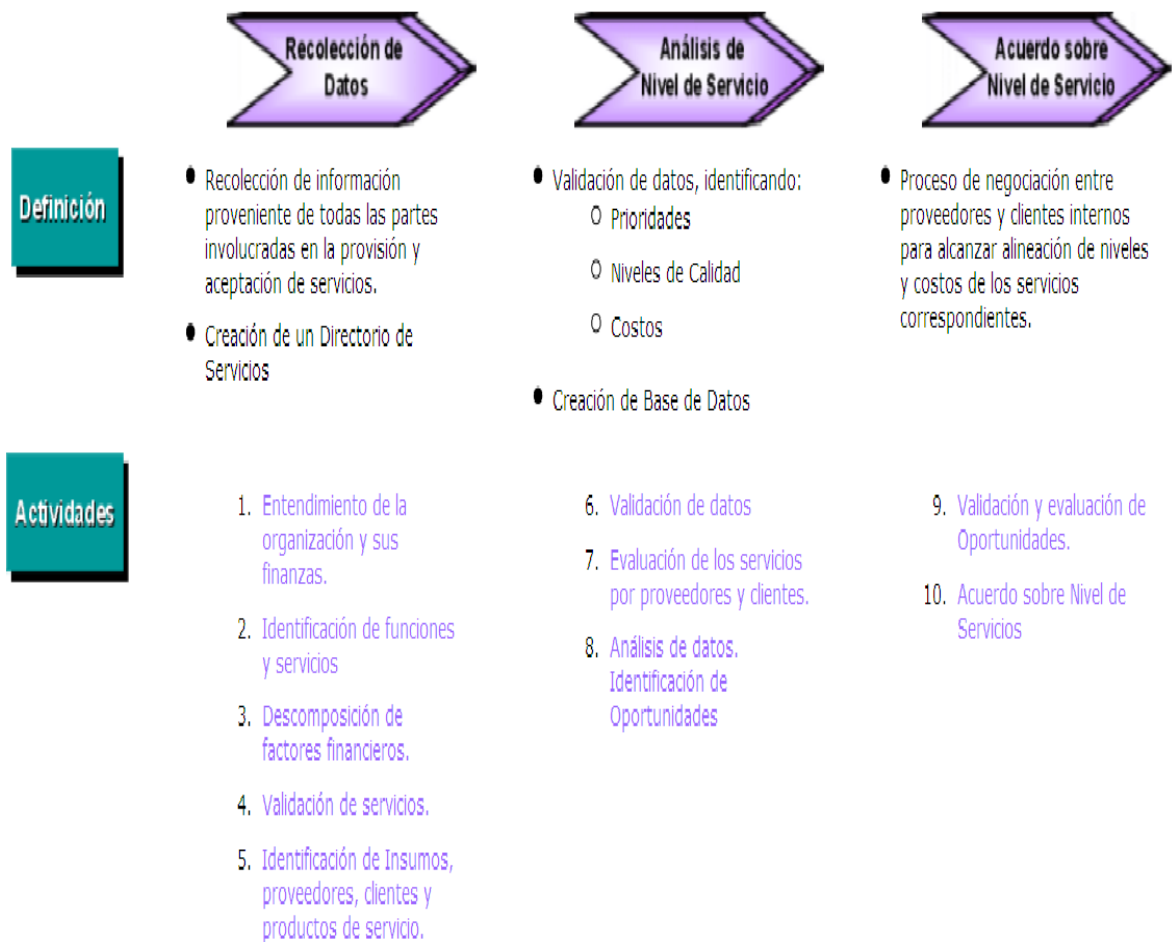
- ¿Qué clases de servicios / productos se tienen?
- ¿Quiénes proporcionan los servicios / productos?
- ¿Quiénes reciben los servicios / productos?
- ¿Cuál es la prioridad de los servicios / productos?
- ¿Cuáles son los costos asociados?
- ¿Qué nivel de calidad tienen dichos servicios / productos?

b- Una plataforma de discusión entre proveedores y clientes internos para alcanzar un acuerdo en relación al grado en que un servicio en particular pueda ser:

- Encomendado a terceros (outsourcing).
- Eliminado.
- Mejorado.
- Re-configurado.

Esto queda mejor expresado en la figura 12 Metodología de Nivel de Acuerdos de Servicio.

Figura 12. Metodología de Nivel de Acuerdos de Servicio



3.3.1 Modelo para el establecimiento de acuerdo de niveles de servicio en PROTECCIÓN S.A. Como en la mayoría de metodologías y de modelos, el modelo de acuerdos de servicio funciona en la medida en que se encuentre respaldado en la Alta Dirección y los Jefes de cada área (responsables de procesos) de PROTECCIÓN S.A., los cuales deben acompañar el proceso en cada una de sus etapas, participando en la definición y validación del modelo y apoyando la comunicación del mismo a los involucrados en la organización. Esto incluye el propiciar la integración de las diferentes dependencias involucradas en

los procesos con el fin de revisar los acuerdos existentes y mejorarlos en caso de ser necesario.

En PROTECCIÓN S.A. el proceso de descripción de acuerdos de servicio se realiza de la siguiente forma:

3.3.2 Definición y descripción de procesos. En esta etapa se hace una delimitación clara del alcance, las responsabilidades y las interacciones entre cada uno de los procesos de la organización. Este tema quedó abarcado de forma clara en el capítulo 1 del presente trabajo.

3.3.3 Negociación de los acuerdos servicio. Una vez descritos los procesos, comienza la negociación de los acuerdos de servicio entre los procesos, es decir, procesos que interactúan directamente con otros.

En esta etapa se deben reunir, como mínimo, los responsables de los procesos con cada uno de los responsables de los procesos que reciben los resultados importantes y las salidas de información. En la medida que aplique y sea posible, debe participar un grupo interdisciplinario que se apoye en diferentes fuentes de información que tiene disponible en la organización tales como los planes e investigaciones de mercadeo, el servicio al cliente, bases de datos, entre otros. En esta reunión se deberá:

- Validar las ofertas de servicio definidas inicialmente en la descripción de los procesos.
- Validar los acuerdos de servicio definidos con el cliente afiliado, empleador o pensionado de acuerdo con lo definido en la oferta de servicios.

- Validar los acuerdos de servicio definidos con entes externos de acuerdo con lo definido en la regulación, convenios de gremio, etc.
- Negociar las diferencias en acuerdos de servicio en los casos en que sea posible.
- Realizar los ajustes a los acuerdos de servicio.

Básicamente esta negociación se realiza únicamente con los clientes internos, pues para el caso de PROTECCIÓN S.A. los clientes externos son entes reguladores que imponen las condiciones de servicios a través de normas o circulares o acuerdos gremiales. Para el caso de los clientes directos (Afiliados, Empleadores y Pensionados) estos acuerdos quedan plasmados en la oferta de servicio.

3.3.4 Formalización de los acuerdos de servicio. La formalización de la negociación realizada por los responsables de procesos queda establecida en un documento específico de tipo acuerdo de servicio que pasa por un flujo de aprobación establecido dentro del Sistema de Gestión de PROTECCIÓN S.A. Ver figura 13 Ejemplo de un acuerdo de Nivel de Servicio en PROTECCIÓN S.A.

Figura 13. Ejemplo de una acuerdo de Nivel de Servicio en PROTECCIÓN S.A.

TIPO DE SALIDA	DESCRIPCION	CLIENTE SALIDA	CARACTERISTICAS	CRITERIO DE ACEPTACION	FORMATO O MEDIO	FORMATO DE ENTREGA O CANAL	ACTIVIDAD(ES) EN LA(S) QUE SE GENERA
Salida de información	Descripción la oferta y los Beneficios del Producto/Servicio o Modificación	Gestionar estrategias de comunicación integradas	Oportunidad	Definición clara de los beneficios del Producto/Servicio, el mensaje central, el público objetivo y la fecha de entrega requerida para el lanzamiento.	PPT	Personalizado	2
Salida de información	Descripción la oferta y los Beneficios del Producto/Servicio o Modificación	Gestionar estrategias de comunicación integradas	Calidad	Definición clara de los beneficios del Producto/Servicio, el mensaje central y el público objetivo.	PPT	Personalizado	2
Resultado relevante	Producto o servicio nuevo o modificado en funcionamiento	Asesorar para vincular empresas	Calidad	Definición clara del producto. Definición de la oferta en cada uno de los procesos. Estrategia de comunicación Insumos para la remuneración. Enunciar el canal actual que responde por este producto	PPT	Personalizado	16

La explicación de este documento es la siguiente:

Identificación del tipo de salida: Se deben identificar todas las salidas del acuerdo de servicio y se seleccionan los resultados con mayor importancia. Protección ha definido como tipos de salida los siguientes:

Resultado relevante: Corresponde a la salida principal de cada proceso, en término de producto o servicio que agregue valor. El resultado relevante es el objeto por el cual existe el proceso.

Salida de información: Corresponde a aquellas salidas de flujo de información (informes, reportes, datos, estadísticas, reuniones) que entrega un proceso a un cliente interno o externo, que generalmente es un ente de control.

Descripción de salida: Se debe describir en forma detallada del nombre del resultado relevante o de la salida de información del proceso.

Cliente salida: Se deben identificar los receptores de la salida del acuerdo de servicio. Este pueden ser uno o varios clientes internos o externos.

Características de salida: Se deben identificar cuáles son las características con las cuales debe cumplir el acuerdo de servicio. Estas características están enfocadas a aquellos aspectos que son más sensibles para el cliente de la salida. Las características más comunes en los acuerdos de servicio de Protección son: calidad, seguridad, oportunidad, cumplimiento, comodidad y costos.

Formato o medio: Se debe definir cómo será la entrega del resultado relevante o de la salida de información. Los formatos o medios más utilizados en PROTECCIÓN S.A. son las presentaciones en Power Point, formatos preestablecidos entre los procesos, cartillas, comunicado de prensas, boletines, directamente en los aplicativos utilizados en la operación.

Forma de entrega o canal: Se deben definir las instancias o momento en los cuales se realizarán las entregas. Los más comunes son: el correo electrónico, fax, grupos primarios, correo personalizado físico, cara a cara, carteleras, capacitaciones, unidad común en la red, nota verbal, medios magnéticos o físicos.

Actividades en las que se genera: Descripción del número de la actividad de proceso dónde se genera el resultado relevante o la salida de información.

3.4 CULTURA DE LA ATENCIÓN

La cultura de la atención dentro de las organizaciones al igual que en Protección S.A. está constituida por una serie de elementos de desempeño que contribuyen a generar una disposición proactiva de los empleados para establecer una relación de trato y comportamiento tal como los clientes internos lo merecen. Todos esos elementos, como inherentes a la gestión, son requisitos del desempeño y por lo tanto no se pueden entender como factores de desempeño sobresalientes sino del cumplimiento natural de las obligaciones de los empleados en el trato que estos se dan a diario tanto en el ámbito personal como también en lo respecta a los acuerdos de servicio. Para propiciar el cumplimiento de los niveles de acuerdos de servicio se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

3.4.1 La cultura organizacional. La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización.

Protección S.A. tiene definido que la suma de valores y normas deben ser compartidos por todos los empleados y grupos de la organización, pues al final del procesos ellos son los que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la compañía.

Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de Protección S.A. desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.¹³

3.4.2 El cliente interno. El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes.¹⁴

Para PROTECCIÓN S.A. los clientes internos son aquellos miembros de la organización formados bajo una serie de valores, principios y normas que están recibiendo el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización de forma amable como parte de esa cultura de atención por otros servidores, a los que se les puede concebir como una red integrada de proveedores y clientes dispuestos a dar lo mejor de sí en cada servicio entregado, es por ello que el proveedor interno deberá satisfacer las necesidades de su clientes no solo en calidad, tiempo, oportunidad sino también en los mejores términos y actitud posible de igual modo que la organización deberá hacerlo con sus clientes externos.

¹³ [http://manuelgross.bligoo.com/content/view/222_541/definición y características de la cultura organizacional.html](http://manuelgross.bligoo.com/content/view/222_541/definición_y_características_de_la_cultura_organizacional.html)

Mazo mejía, Iván. Hablemos claro sobre servicio

¹⁴ <http://www.aiteco.com/ctclient.htm>

3.5 CULTURA DEL SERVICIO

La cultura del servicio se genera a partir de la interacción de una serie de fuerzas, la más fuerte de las cuales probablemente sea la influencia del Presidente y los Ejecutivos del nivel superior de organización. La naturaleza del entorno comercial de la organización y los modelos de los hábitos competitivos de los protagonistas de dicho entorno también conforman un incentivo. Y por cierto, la cultura nacional y social de las personas que conforman el personal de la organización tienen una enorme influencia, todos estos factores se unen para crear un alto compromiso individual y colectivo de los clientes internos hacia el logro de un servicio excelente como valor central de la supervivencia y prosperidad de la empresa.

Se puede decir que la cultura del servicio se puede conocer en las organizaciones debido a que se presentan una serie de características distintivas fundamentales, entre las cuales se tienen:

- Tiene una visión o un concepto claro del servicio.
- Los ejecutivos de la organización enseñan o dan ejemplo constantemente de lo que es la cultura del servicio.
- Se espera un servicio de calidad de todas las personas involucradas en los acuerdos de servicio.

3.5.1 El triángulo de servicio. Todo comienza por la visión. La gerencia del nivel superior ha estudiado el entorno empresarial de la organización y se ha formado una idea clara acerca de lo que debe ser y hacer a los ojos del cliente para contarle como tal entre sus filas. Esta visión, o estrategia del servicio, es un sentido hacia el cual avanzar. Describe la naturaleza especial de la oferta del servicio de la organización y demuestra que dicho enfoque especial encontrará la aprobación de al menos un segmento de mercado.

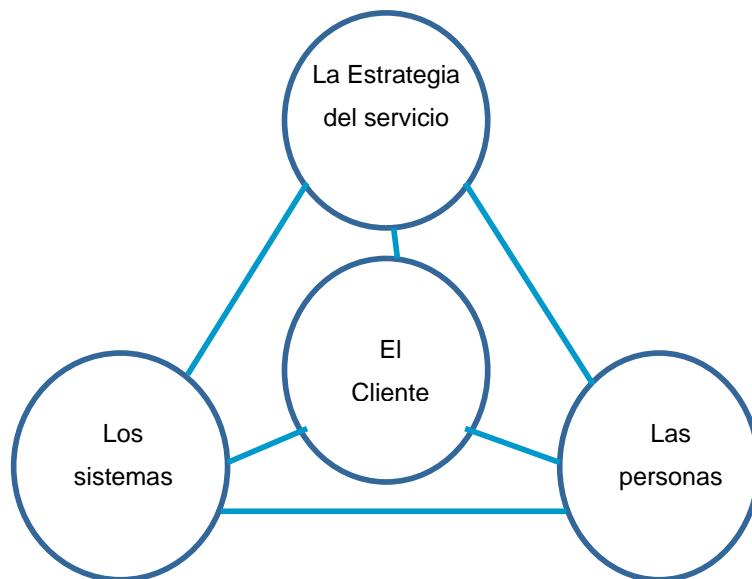
Los factores de claves de éxito juegan un papel fundamental que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización.

Prácticamente todas las organizaciones destacadas cuentan con tres características principales en las medidas correspondientes. Estos tres factores clave de éxito son los tres vértices del triángulo de servicio:

- Una visión o estrategia para el servicio.
- Personal operativo orientado hacia el cliente.
- Sistemas basados en el trato amistoso con el cliente.

Ver figura 14 El triángulo del servicio.

Figura 14. El triángulo del servicio



Todo el personal de la organización, tanto el orientado hacia el cliente como el de las diferentes niveles, son ayudados y alentados por los directivos para que estos logren prestar un buen servicio y a concentrarse en las necesidades del cliente.

La atención al cliente interno es sumamente importante, ya que la cadena de valor se rompería sino existe una buena relación entre cliente-proveedor interno, la fractura en la cadena de valor o la inexistencia de la misma generaría problemas de grandes magnitudes reflejado en el cliente externo, convirtiéndose es un golpe a sus expectativas de servicio, maltrato que seguramente se verá reflejado en el cierre de las puertas de la compañía.

Existen algunas reglas sencillas dentro de organización que facilitan la labor diaria de atención al cliente y no son más que actitudes humanas basadas en la lógica:

- Tratar a los demás como uno quiere ser tratado.
- Hacer un esfuerzo extra en todo momento (eso crea satisfacción).
- Ser positivo, cortés y respetuoso.

3.5.2 Sinergia, trabajo en equipo y excelencia en el servicio. El logro y el mantenimiento de un servicio superior que le ofrezca a la compañía una ventaja competitiva se inician con la comprensión y el manejo del contacto con el cliente, pero para que esos momentos resulten un éxito y adquieran una imagen de servicio calidad, es necesario que muchos niveles de la organización funcione correctamente, y no solo aquel en que se entra en contacto con el cliente.

Debe existir una cadena de calidad que se extienda más allá del empleado, pasando por el personal de apoyo, por los supervisores y gerentes que manejan la operación, por la gran variedad de departamentos de apoyo que deben hacer que las cosas sucedan en los lugares y en los momentos precisos, hasta llegar a los Gerentes de nivel superior y a los directivos a cargo de toda la empresa.

Evidentemente, es necesario que la calidad a lo largo de una cadena sea uniforme y máxima al mismo tiempo ya que, de otro modo, se producirán

fluctuaciones y rupturas en la calidad del resultado. Basta con que falle un eslabón, para que la cadena se "quiebre" y no se alcancen los objetivos.

Bajo esta óptica, cuanto más longitud posea la cadena, más extensa sea, tanto menor será la probabilidad de alcanzar la calidad al final de la misma, de satisfacer al cliente que se encuentra en el último eslabón.

Se tiene, entonces, un poderoso argumento para defender el planeamiento y desarrollo de un diseño organizacional que permita la reducción de la longitud de los distintos procesos que se llevan a cabo, es decir de las distintas cadenas proveedor cliente.

La identificación de quiénes son proveedores y clientes, qué deben aportar y recibir (material, información, documentos, instrucciones,...) y cómo, respectivamente, son elementos básicos para alcanzar la calidad. Es preciso instrumentar las medidas oportunas que permitan al cliente interno expresar sus necesidades, de modo que queden bien definidas las características que debe tener el producto entregado por el proveedor. Requisitos de salida y entrada, de los procesos proveedor y cliente, deben coincidir para que la cadena funcione adecuadamente. De otro lado, habrá que obtener la retroalimentación oportuna desde el proceso cliente para efectuar las modificaciones pertinentes.¹⁵

3.5.3 La cultura del servicio en PROTECCIÓN S.A. El hacer las cosas de manera que den un enorme valor a la calidad del servicio es una función clave y básica en Protección S.A., puesto que garantizara el éxito de los acuerdos de servicios establecidos.

Es por eso que en la cultura del servicio en PORTECCIÓN S.A. está basada en la calidad del servicio que funciona para influir en el comportamiento laboral y

¹⁵ ALBRECHT, Karl. Servicio al cliente interno. Como solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia.

las relaciones de trabajo de las personas de modo tal que confluyen hacia el valor común de un excelente servicio.

3.6 INDICADORES DE SERVICIO

Los acuerdos de niveles de servicio también son basados en indicadores de nivel de servicio, los cuales permiten a la organización cuantificar de manera objetiva determinados aspectos del servicio prestado.

Por ejemplo un indicador de nivel de servicio puede ser el tiempo de resolución de incidencias. Este indicador se mide a través de aplicaciones de gestión de incidencias que registran el momento que una incidencia es comunicada y cuándo es cerrada. La diferencia entre estos dos datos es el indicador en bruto desagregado que luego puede ser procesado mediante algoritmos para obtener promedios, desviaciones y otros indicadores normalizados. En los acuerdos de servicios se pueden establecer tantos indicadores (para acuerdos de servicio cuantitativos) como métodos de percepción (para acuerdos de servicio cualitativos o de percepción), y de su evaluación se podrán obtener:

- Penalizaciones a la empresa / Proceso suministrador del servicio,
- Identificación de puntos débiles del proceso.
- Indicaciones para procesos de mejora continua en determinadas actividades.

Estos indicadores de nivel de servicio suelen formar un cuadro de mando donde se puede ver de manera global cómo se está desarrollando la prestación del servicio e identificar puntos críticos del proceso y establecer alarmas. Los acuerdos de servicio también son una referencia a la hora de establecer parámetros de calidad del servicio (nivel de satisfacción) basados en indicadores objetivos o de percepción.

3.6.1 Niveles de servicio. Es probable que los procesos clientes quieran tener garantías de que el proceso proveedor va a soportar todo el trabajo que está ofreciendo, y que además lo va a hacer con un nivel de prestación o de calidad adecuado a sus necesidades.

Para ello se establece el valor que deben alcanzar algunos indicadores de calidad del servicio, como la disponibilidad del servicio y el tiempo de respuesta en las operaciones.

Llegados a este punto, ambas partes tienen intereses en precisar las cifras, pues un sistema de capacidad finita puede dar unos tiempos de respuesta excelentes con pocos usuarios solicitando información, pero volverse inoperante ante una sobrecarga. Además, los sistemas necesitan operaciones de mantenimiento que pueden suponer algún riesgo para los tiempos de respuesta y la calidad del producto o incluso para la disponibilidad del servicio, por lo que será útil matizar el período de tiempo en el que se precisa de un nivel u otro de disponibilidad y de tiempo de respuesta.

3.6.2 El cuadro de mando. Los procesos fallan y los seres humanos se equivocan, seguramente ocurrirá algo que haga que el servicio no sea perfecto, y entonces se necesitará tener datos para ver si el servicio ha entrado dentro de los márgenes de calidad que se habían prefijado o no. Si no se tienen datos, cualquier afirmación es indemostrable y tan válida es la opinión del cliente cuando dice que el servicio ha sido malo, como el proveedor cuando dice que el servicio ha sido bueno.

De esta situación se sale con facilidad si se realiza una medición sistemática del servicio, en la que se obtenga el valor que van alcanzando los parámetros de volumen y de nivel de servicio enunciados.¹⁶

¹⁶ <http://www.idg.es/comunicaciones/articulo.asp?id=133138>

Para PROTECCIÓN S.A. en la actualidad disponer de múltiples indicadores para procesos integrados y multifuncionales es de suma importancia, debido a que brindan a la organización herramientas poderosas de medición de las actividades desarrolladas con el fin de mejorar la calidad del servicio, reducir los tiempos de ciclo, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costos del proceso.

Día a día la organización va más allá con herramientas como lo es el Cuadro de Mando Integral que permite a PROTECCIÓN S.A. asegurar a través del conocimiento, habilidades, competencias específicas de sus empleados el cumplimiento de la misión, visión y estrategias organizacionales, esta herramienta también permita a los directivos tener una visión global del negocio y de ser necesario tomar decisiones acertadas para el buen desempeño y rendimiento de PROTECCIÓN S.A.

4. DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE ACUERDOS DE SERVICIO PARA PROTECCIÓN S.A.

La metodología propuesta para la medición de acuerdos de servicio en PROTECCIÓN S.A., está pensada y diseñada como una herramienta que ayude a los procesos actuales y futuros, a verificar el nivel de cumplimiento de aquellos criterios o requisitos que son indispensables al interior de la organización y en la prestación de servicios a los distintos clientes de la Empresa, dónde cualquier desviación impacta directamente en el resultado relevante que se le entregará al cliente que se atiende.

Por eso se hace necesario especificar una metodología de evaluación y de revisión que facilite introducir mejoras en los procesos sin que ello implique un desgaste adicional o gran inversión de tiempo en la ejecución de la metodología por parte de sus ejecutores, es decir, que se convierta en algo invisible dentro de la ejecución del día a día pero que el resultado sea sustancialmente importante. La justa medida se encuentra en utilizar elementos que ya son exitosos dentro de la organización.

4.1 ELEMENTOS PARA LA METODOLOGÍA

Antes de entrar a describir los elementos que harán parte de esta metodología es importante recordar que protección cuenta con veinte (20) Procesos, ochenta y ocho (88) Subprocesos y ciento veintidós (122) Procedimientos. Actualmente los acuerdos de servicio están ligados a los procedimientos y cada procedimiento tiene un promedio de 14 acuerdos de servicio lo que da un total de mil setecientos ocho (1708) Acuerdos de servicio.

Igualmente, cada procedimiento tiene asociado un promedio de 3 indicadores, lo cual ya es una tarea compleja, por esta razón, se hace demasiado tedioso el tratar de medir tal cantidad de acuerdos de servicio.

Por este motivo se hace necesario poder discriminar los acuerdos de servicio que serán objeto de medición y en este sentido la metodología para la medición de acuerdos de servicio para PROTECCIÓN S.A. partirá de las dos siguientes premisas:

- Únicamente se utilizará para medir acuerdos de servicio de los procesos CORE del negocio que no tienen medición desde la oferta de servicio, con el fin de no incurrir en duplicidad de medición.
- Sólo se medirán los acuerdos de servicio que sean identificados en el tipo de salida como resultado relevante. *Ver numeral 3.4.4. Formalización de los acuerdos de servicio, identificación de tipos de salida.*

Teniendo claros estos dos aspectos, los pasos que componen la metodología propuesta son los siguientes:

- Análisis y revisión del Mapa Estratégico Organizacional (BSC)
- Identificación / creación de los procesos / proyectos que impactan directamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales
- Establecimiento / Revisión de los objetivos de los procesos / proyectos involucrados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos
- Identificación / implementación de los Factores Clave de éxito que debe tener el proceso para alcanzar los objetivos estratégicos
- Revisión / implantación de indicadores de acuerdos de servicio
- Revisión, análisis y mejora de los acuerdos de servicio de los procesos
- Toma de decisiones y mejoramiento de los procesos.

4.1.1 Análisis y revisión del Mapa Estratégico Organizacional (BSC). El Mapa Estratégico Organización de PROTECCIÓN es una herramienta que permite reflejar la visión de la organización en una estrategia a través de la descripción de los objetivos e iniciativas necesarias que permitirán cumplirla.

Este mapa permite alinear a la organización hacia el logro de metas estratégicas de mediano y largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro de la Empresa.

El mapa estratégico es el punto de partida de cada proceso/ procedimiento, y cada vez que se realicen modificaciones en la estrategia se hará estrictamente necesario que sean revisados los procesos/ procedimientos que se encargaran de ejecutarla. Esto con el fin de alinearlos y ajustarlos a las nuevas necesidades organizacionales, lo que hará necesario que se revisen todos los acuerdos de servicios asociados a los procesos impactados por el cambio.

4.1.2 Identificación / creación de los procesos / proyectos que impactan directamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales. Los procesos de PROTECCIÓN S.A. deben responder a las necesidades de funcionamiento de la organización, es decir, deben tener unos objetivos claros orientados al cumplimiento de la estrategia con el fin de materializarla.

Generalmente un proceso es responsable por uno o varios objetivos estratégicos, pero también es común que el logro de ese objetivo esté compartido por varios procesos. Según diversas teorías, en este caso se debe responsabilizar al proceso que tenga mayor incidencia en el resultado esperado (resultado relevante) y este proceso será el responsable último, teniendo control sobre el objetivo desde el principio hasta el final.

Sin embargo desde el punto de vista de la metodología propuesta, se estima necesario que se midan todos los acuerdos de servicio de tipo resultado relevante, de todos los procesos que impactan directamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos, sin importar el responsable directo del objetivo, es decir, que en aquellos casos que un objetivo sea compartido por dos o más procesos, esos otros procesos serán objeto de la medición con el fin de

garantizar que todos los procesos involucrados en el cumplimiento de la estrategia estén alcanzando los niveles de satisfacción establecidos.

4.1.3 Establecimiento / Revisión de los objetivos de los procesos / proyectos involucrados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Es importante recordar que un objetivo estratégico se logra si toda la organización está alineada con éste, por lo cual cada área, departamento o procesos debe contribuir a su logro fijándose a su vez objetivos operativos totalmente alineados a estos.

Los objetivos operativos generalmente son el medio de cómo se logran los objetivos estratégicos lo que posteriormente lo hace válido para los indicadores y las metas. Esto es lo que se conoce como despliegue o efecto cascada del plan estratégico, llegando hasta los objetivos para cada una de las personas de la empresa. Cuando esto es así cada persona involucrada dentro del proceso, sabe cómo debe contribuir con el conjunto de sus labores diarias al logro de los objetivos estratégicos superiores de la organización.

Cada vez que se modifique el mapa estratégico se hará necesario revisar los objetivos de los procesos para identificar si estos son adecuados a las nuevas necesidades organizacionales y en caso que se requieran modificar, los nuevos objetivos serán el punto de partida para la revisión de los acuerdos de servicio.

Una condición fundamental para el proceso de formulación y construcción de mecanismos de control en un sistema, es poder contar tanto con objetivos claros, precisos, cuantificados, como con el conjunto de las actividades claves que se emplearán para lograr los objetivos propuestos. Sin esto no será posible conocer el punto de llegada, ni las características del resultado que se espera.

4.1.4 Identificación / implementación de los Factores Clave de éxito que debe tener el proceso para alcanzar los objetivos estratégicos.

Recordemos que los factores claves de éxito son factores internos o externos a

la empresa que deben ser identificados y reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa e incluso su existencia.

Partiendo de esto, se hace necesario identificar el conjunto de condiciones y actividades del sistema, suficientes y necesarias para asegurar el logro de los objetivos organizacionales, y que por lo tanto deben estar bajo control.

Una vez identificados los factores claves de éxito, se deben establecer para cada uno de ellos los indicadores que servirán como mecanismo de monitoreo y control, pues requieren de atención especial para evitar sorpresas desagradables o la pérdida de oportunidades.

4.1.5 Revisión / implantación de indicadores de acuerdos de servicio. Una vez entendidos los objetivos organizacionales e identificados los factores clave de éxitos se hace necesario revisar las condiciones de entrada o las variables que determinarán los atributos de los elementos de entrada que son necesarios controlar.

En este caso, los indicadores serán mecanismos útiles de control, siempre y cuando puedan ser comparados con valores de referencia establecidos previamente. Estos valores de referencia se definirán a partir de los objetivos y las condiciones del sistema que se desea monitorear y controlar. Los valores típicos de referencia son:

- **Estado:** Valor inicial o actual de un indicador.
- **Umbral:** Es el valor del indicador que se quiere lograr o mantener.
- **Rango de gestión:** Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo aceptables, que el indicador puede tomar.

Para realizar la definición de cada indicador se debe partir de la identificación del tipo de control que se desea realizar sobre el acuerdo de servicio, de esta manera se establece la naturaleza del indicador a construir.

Una vez definida la naturaleza del indicador, se procede a identificar las variables del sistema que serán evaluadas periódicamente para calcular el indicador, sin embargo, los acuerdos de servicio, así como los procesos, no se podrán medir de forma general, sino que hay que medir diferentes aspectos de los mismos. Para ello se definen criterios e indicadores para cada acuerdo de servicio, esos criterios en el caso de PROTECCIÓN S.A. son llamados “*características de la salida*”, las cuales están enfocadas a aquellos aspectos que son más sensibles para el cliente de la salida. Las características más comunes en los acuerdos de servicio de PROTECCIÓN son: calidad, seguridad, oportunidad, cumplimiento, comodidad y costos.

Finalmente, para el cálculo de cada indicador es necesario determinar las fuentes de información, la frecuencia de la medición de las distintas variables, la forma de tabulación, el análisis y la presentación de la información, teniendo claro, que según la característica medida, no todos los acuerdos de servicio se podrán medir a través de indicadores cuantitativos, sino que se deja abierta la posibilidad que en algunos casos esta medición sea cualitativa, pues existen características que por su naturaleza pueden llegar a ser subjetivas, como por ejemplo la comodidad, ya que es una característica que se mide a través de la percepción que cada cliente tenga de ese concepto.

Lo importante de este punto es dejar claro que se requiere establecer un umbral y un rango de gestión que sea acordado entre procesos clientes y proveedores y que esté orientado a cumplir las metas establecidas en los objetivos estratégicos organizacionales.

4.1.6 Revisión, análisis y mejora de los acuerdos de servicio de los procesos. Los resultados arrojados por los indicadores de los acuerdos de servicio deben ser lo suficientemente claros como para identificar perfectamente dónde existen posibilidades de mejora.

Estos resultados deben dar una clara idea de si el proceso está tomando el camino adecuado y de si se alcanzan los objetivos estratégicos buscados. De esta forma estos resultados ayudan a los distintos responsables a alinearse con la estrategia de la empresa.

La metodología propone que cada vez que se estime necesario, pero siempre, por lo menos una vez al año, se deben revisar los acuerdos de servicio con el fin de ajustarlos, ya sea para lograr las metas inicialmente propuestas o para mejorar la oferta de servicio, teniendo en cuenta que cada vez que se decida ajustar un acuerdo de servicio, debe ser un ejercicio conjunto entre proceso proveedor y procesos clientes.

4.1.7 Toma de decisiones y mejoramiento de los procesos. El modificar un acuerdo de servicio supone una revisión de los procesos proveedores y clientes. Estas modificaciones deben ser orientadas al mejoramiento de procesos y usualmente tienen que ver con la eliminación de:

- Cuellos de botella
- Reprocesos
- Actividades que no añaden valor
- Esfuerzos perdidos
- División del trabajo innecesaria
- Inconsistencia

De esta forma, el mejoramiento de procesos debe estar orientado a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización de los recursos.

Llevando a la práctica esta metodología tomaremos como objeto de trabajo un proceso CORE crítico del negocio como lo es el de *Procesar vinculaciones*.

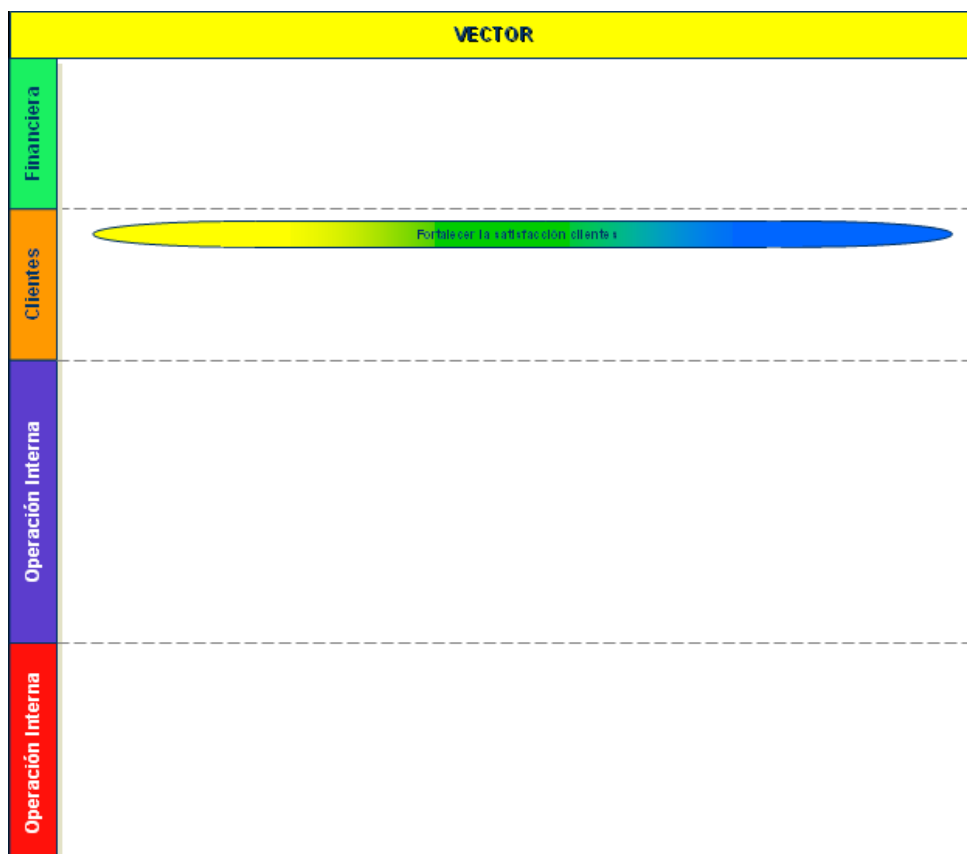
4.2 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

4.2.1 Análisis y revisión del Mapa Estratégico Organizacional (BSC). El mapa estratégico de PROTECCIÓN S.A. está establecido como la ruta de trabajo para el periodo comprendido entre los años 2007 – 2017 y contiene la estrategia que utilizará la organización a través de esos 10 años y por lo tanto es confidencial y no puede ser mostrado en este trabajo, sin embargo se identifica que el mapa contiene:

- *Perspectiva Financiera:* en esta queda definido lo que esperan los accionistas.
- *Perspectiva del Cliente o Consumidor:* en ella queda establecida lo que los clientes esperan de la empresa y es la base para poder permanecer en un mercado cada vez más competido. Los objetivos acá establecidos se resumen en entregare productos de óptima calidad, con un costo adecuado y que se entreguen a tiempo.
- *Perspectiva Interna:* acá quedan establecidos los objetivos necesarios para cumplir con las expectativas de los clientes
- *Perspectiva de la innovación o aprendizaje:* Acá se establecen los objetivos que responden a lo que se debe continuar mejorando dentro de la organización Estos objetivos apuntan a mejorar aquellos aspectos de los productos al finalizar su ciclo de vida con el fin de adaptarlos con capacidades mayores y atractivas.

Después de analizarlo y revisarlo exhaustivamente se establece que el mapa cumple con los requisitos establecidos. Para el proceso objeto de la aplicación de la metodología “Procesar vinculaciones” se identifica que éste se ubica en la perspectiva de clientes o consumidor impactando directamente el objetivo enfocado a Fortalecer la satisfacción del cliente. Ver figura 15

Figura 15. Ejemplo de objetivo estratégico



4.2.2 Identificación / creación de los procesos / proyectos que impactan directamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales. En PROTECCIÓN S.A. los proyectos/ procesos son el camino (planes de acción) que la organización selecciona para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. En los proyectos/ procesos se debe realizar una declaración de los aspectos primarios que la compañía debe atender, o en los cuales se debe concentrar, para lograr el crecimiento futuro y alcanzar una posición competitiva estable.

En el caso de PROTECCIÓN S.A. los procesos/ proyectos son generados llevando a cabo una revisión minuciosa a nivel gerencial del conjunto de programas generales de acción que estos deben desarrollar, en donde se revisa la coherencia de los objetivos estratégicos formulados y se resuelven los

posibles conflictos con otros procesos/ proyectos que le apuntan al mismo objetivo y se definen prioridades para la asignación de recursos.

La tarea siguiente es la valoración y asignación de recursos a los diferentes proyectos dado que los recursos son por lo general limitados, el nivel gerencial debe priorizar los proyectos con el fin de permitir a la empresa lograr la distribución más eficiente de recursos. La decisión de asignación de recursos se basará en el valor generado por la estrategia (medido cuantitativa y/o cualitativamente) y la forma como este valor satisface los objetivos estratégicos de la compañía.

Mediante esta asignación de recursos se obtiene un presupuesto que contiene compromisos, tanto estratégicos como operacionales, en donde los estratégicos persiguen el desarrollo de nuevas oportunidades y los operacionales apuntan al mantenimiento efectivo de la base de negocios existente.

En PROTECCION S.A. el subproceso Administración del presupuesto está liderado por el departamento de Planeación, en donde definen los procedimientos para la elaboración.

4.2.3 Establecimiento / Revisión de los objetivos de los procesos / proyectos involucrados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En PROTECCIÓN S.A. la definición de objetivos está enmarcada en políticas de claridad y simplicidad, dónde es necesario que el objetivo de un proceso o proyecto sea lo suficientemente claro y preciso, permitiéndole entender a cualquier persona de la organización que persigue ese proceso/ proyecto.

Para alcanzar esto se definió la siguiente estructura para los objetivos:

Verbo en infinitivo (preferiblemente retador) + Resultado Relevante del proceso + características con las cuales debe cumplir el proceso para garantizar la satisfacción del cliente interno y externo.

Para el proceso ejemplo de esta metodología el objetivo planteado es el siguiente: *“Garantizar la oportunidad y precisión en la generación de cuentas de los clientes”*.

4.2.4 Identificación / implementación de los Factores Clave de éxito que debe tener el proceso para alcanzar los objetivos estratégicos. Procesar vinculaciones es el encargado de recibir las solicitudes de afiliación y sus anexos en los formatos respectivos, procesar la información en el sistema (Grabación de afiliaciones) para finalmente generar la cuenta en la línea de producto escogida por el cliente. En el caso de pensiones obligatorias cuando se presenten inconsistencias en la información se hace necesario generar novedades a un ente externo (SIAFP) que es el encargado de dar la solución respectiva.

Teniendo esta breve reseña del proceso objeto de aplicación de la metodología y con base en el análisis del proceso documentado actualmente, se identifican los siguientes factores clave de éxito:

- *Información suministrada en la solicitud de afiliación o de traslado de entrada:* Este factor clave de éxito está orientado a la calidad de la información suministrada por el proceso de afiliaciones y en ese orden de ideas todo el análisis de este factor debe ser orientado a la precisión o calidad de la información, con el fin de disminuir reprocesos y mejorar tiempos de respuesta.
- *Información suministrada por el ente externo (SIAFP):* Al ser un ente centralizador de información, con él no se presentan problemas de calidad de información, pero cobra una real importancia el tiempo de respuesta que este se tome para dar solución a las inconsistencias de información enviadas. Por

este motivo el análisis del factor clave de éxito es la oportunidad de la información suministrada por el SIAFP (Sistema de Información de las Administradoras de Fondos de Pensiones).

- *Generación de la cuenta:* De la generación de la cuenta depende que los ingresos entren a la cuenta individual del afiliado y por ende a la administradora. Adicionalmente se tiene establecido como oferta de servicio, según el producto, unos tiempos, que de no cumplirse impacta directamente en la satisfacción del cliente. Por esto, el factor debe analizarse a la luz de la oportunidad en la generación de la cuenta.

Estos factores claves se convierten en el punto de partida para la elaboración de los acuerdos de servicio. Para el proceso de Procesar formas de liquidación se proponen los acuerdos de servicio especificados en la figura 16.

Figura 16. Identificación de acuerdos de servicio con base en los factores clave de éxito

TIPO DE SALIDA	DESCRIPCION	CLIENTE SALIDA	CARACTERISTICAS	CRITERIO DE ACEPTACION
1-Resultado relevante	Cuenta del cliente generada	Afiliado	Oportunidad	Cuenta generada en 10 días para obligatorias
2-Resultado relevante	Cuenta del cliente generada	Afiliado	Oportunidad	Cuenta generada en 3 días para cesantías
3-Resultado relevante	Cuenta del cliente generada	Afiliado	Oportunidad	Cuenta generada en 3 días para voluntarias
4-Resultado relevante	Cuenta del cliente generada	Afiliado	Precisión	Datos conformes a la solicitud de afiliación o de traslado de entrada
5-Resultado relevante	Cuenta del cliente generada	Empleador	Precisión	Datos conformes al contrato, reglamento o convenio
6-Resultado relevante	Cuenta del cliente generada	Administradoras	Oportunidad	Para cesantías y para voluntarias 3 días hábiles
7-Resultado relevante	Cuenta del cliente generada	3.4.2. Desarrollar comunicaciones personalizadas a los clientes, 4.1.1. Asesorar para vincular empresas, 4.2.1. Asesorar para vincular personas naturales, 4.4.1. Realizar Asesoría post-venta empresas, 4.5.2. Realizar asesoría post-venta afiliados, 4.6.1. Administrar la información de los clientes	Oportunidad	Permanentemente
8-Resultado relevante	Cuenta del cliente generada	SIAFP	Oportunidad	Permanentemente
9-Salida de información	Información de cuentas generadas	Asesorar para vincular Personas Naturales, ADC personalizados	Oportunidad	El archivo se envía mensualmente
10-Salida de información	Novedades de vinculaciones ya sean iniciales o por traslados	SIAFP	Oportunidad	El archivo se envía diariamente
11-Salida de información	Novedades de vinculaciones ya sean iniciales o por traslados	SIAFP	Precisión	Archivo plano con todos los datos de la afiliación

4.2.5 Revisión / implantación de indicadores de acuerdos de servicio.

Recordemos que la metodología propone medir únicamente aquellos acuerdos de servicio cuyo tipo de salida sea resultado relevante, en este sentido y con base en los factores clave de éxito se establecerían los siguientes indicadores.

Cabe anotar que el establecimiento de estos indicadores se debe realizar en el formato establecido por el proceso 1.1.4. Administrar el sistema de medición, de la siguiente manera:

- *Indicador de oportunidad en la generación de la cuenta:* este indicador daría respuesta a los acuerdos de servicio número 1, 2 y 3 de la figura 16.

Dependencia:	Nombre del departamento/ área
Responsable:	Nombre del responsable del departamento/ área
Periodo:	Periodo que se está midiendo

Nombre del Indicador	Valor Mes	Meta Anual	Fórmula	Frecuencia
Indicador de oportunidad en la generación de la cuenta	Reporte del resultado del indicador para el periodo medido	Ejecución de mínimo un 98% en el periodo de tiempo establecido por producto	$\frac{\text{\# de cuentas generadas dentro del periodo establecido en la oferta de servicio}}{\text{Total de cuentas que llegaron para generar}}$	Mensual

- *Indicador de calidad en la Información suministrada en las solicitudes de afiliación o de traslado de entrada:*

Dependencia:	Nombre del departamento/ área
Responsable:	Nombre del responsable del departamento/ área
Periodo:	Periodo que se está midiendo

Nombre del Indicador	Valor Mes	Meta Anual	Fórmula	Frecuencia
Calidad en la Información suministrada en las solicitudes de afiliación	Reporte del resultado del indicador para el periodo medido	Ejecución de mínimo un 99%	$\frac{\text{\# de Afiliaciones con problemas o inconsistencias en la información}}{\text{Total de afiliaciones entregadas en el periodo}}$	Mensual

- *Indicador de oportunidad de la Información suministrada por el ente externo (SIAFP):*

Dependencia:	Nombre del departamento/ área
Responsable:	Nombre del responsable del departamento/ área
Periodo:	Periodo que se está midiendo

Nombre del Indicador	Valor Mes	Meta Anual	Fórmula	Frecuencia
Oportunidad de la Información suministrada por el ente externo	Reporte del resultado del indicador para el periodo medido	Ejecución de mínimo un 95%	$\frac{\text{\# de informes enviados por el ente en el tiempo establecido en el contrato}}{\text{Total de informes enviados por el ente en el periodo}}$	Mensual

Será responsabilidad de cada dueño de proceso velar por el cumplimiento de las metas establecidas y de implementar las acciones que sean necesarias para el cumplimiento o mejoramiento de estas.

4.2.6 Revisión, análisis y mejora de los acuerdos de servicio de los procesos. Según las políticas internas de PROTECCIÓN S.A. y que se encuentran documentadas en el DE-301 Políticas Del Subproceso Revisiones De Presidencia, los niveles 2, 3 y 4 de Revisiones de presidencia, deben elaborar los Informes trimestralmente y deben garantizar la disponibilidad oportuna de los indicadores de eficiencia y eficacia de los procesos, para la elaboración de los informes de Revisiones de Presidencia.

Los resultados de los indicadores de los procesos deben estar disponibles para su consulta a más tardar el día 15 del mes, o el día hábil siguiente, de acuerdo con la periodicidad en que se deben calcular los mismos.

Todos los indicadores deben tener el análisis y la explicación respectiva a los niveles de cumplimiento; sin embargo, esto sólo será obligatorio para aquellos indicadores que presenten desviación negativa a la ejecución establecida.

Por lo menos una vez al año será obligatorio revisar a la luz de los resultados obtenidos los niveles de acuerdos de servicio establecidos con el fin de mejorarlos.

4.2.7 Toma de decisiones y mejoramiento de los procesos. Con base en el Informe de Revisiones de Presidencia, se debe analizar el comportamiento de los indicadores de los acuerdos de servicio para garantizar que estos se cumplan.

En caso de tendencia al incumplimiento se deberán generar las SAP (solicitudes de acción preventiva) a que haya lugar con el fin de alcanzar los niveles de ejecución deseados.

En caso de incumplimiento se deberán generar las SAC (solicitudes de acción correctiva) con el fin de corregir las desviaciones presentadas en el periodo medido.

Esta generación de las solicitudes con sus respectivos planes de acción está bajo responsabilidad del área comprometida y definida en el mapa estratégico organización.

5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

La metodología propuesta debe estar ligada directamente al modelo administrativo de la organización, y esta debe ser el punto de partida para obtener los resultados que reflejen el real desempeño de los procesos.

La herramienta de medición de Acuerdos de Nivel de servicios o (SLA, ANS) es aplicable a todo tipo de organización, siempre y cuando se esté dispuesto a ser mejor cada día, no sólo en lo que respecta a la mejora de los procesos internos de la organización, sino también, a procesos establecidos con los clientes externos y proveedores.

Con el diseño de esta metodología de acuerdos de nivel de servicios se establecerán compromisos entre los diferentes procesos de la organización y la verificación de los distintos niveles de cumplimiento requeridos en cada uno de dichos procesos será el punto de partida para corregir posibles errores o desviaciones.

Este modelo de acuerdos de nivel servicios asegura que las responsabilidades de cada proceso sean mejor entendidos y conocidos por el proveedor interno lo que permite entregar servicios de mejor calidad en los tiempos establecidos, y por otro lado permitirá a los altos directivos tomar decisiones para mejorar continuamente.

BIBLIOGRAFÍA

BEER, M., Organization Change and Development and Sístems View, Santa Mónica., Calif., Goodyear Public Co. Inc., 1980 p 5.

DRUCKER Peter, The Practice of Management, 1954

HELIRIEGEI, D y J W. Slocum Jr., "Organizational Climate Measures Research and Contingencies", Academy of managent Journal. Junio, 1974, p. 256.

[http://manuelgross.bligoo.com/content/view/222_541/Definición y características de la cultura organizacional.html](http://manuelgross.bligoo.com/content/view/222_541/Definición_y_características_de_la_cultura_organizacional.html)

<http://www.aiteco.com/ctclient.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>

<http://www.idg.es/comunicaciones/articulo.asp?id=133138>

http://www.ilion-strategies.com/sla3/que_es_sla3.htm

KARL Albrecht. Servicio al Cliente Interno. Como Solucionar la Crisis de Liderazgo en la Gerencia Intermedia.

MAZO MEJÍA, Iván. Hablemos Claro Sobre Servicio

MINTZBERG H., The Structuring of organizations, Englewood Cliffs, Nj. Prentice Hall Inc., 1979, p 66.

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 9000:2000, P. 10.

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 9000:2000, P. 10.

Normas COVENIN-ISO 9004:2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Recomendaciones para la mejora de desempeño.

ROCKART, Jack F., "A Primer on Critical Success Factors", McGraw-Hill School Education Group (1986)

www.ehui.com/?c=22&a=37661

www.wikilearning.com