

**LAS COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO COMO ELEMENTO DEL
MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EN LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN
FAMILIAR (CCF) DE BOGOTÁ: UN ENFOQUE DESDE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

Presentado por:

Viviana Paola Martínez Barcha

Presentado a:

Jackson Paul Pereira Silva

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN MERCADEO DE SERVICIOS
BOGOTÁ, JUNIO DE 2015**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	3
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	4
ANTECEDENTES	5
JUSTIFICACIÓN	7
OBJETIVO GENERAL	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
MARCO TEÓRICO	8
El modelo conductista de la escuela americana	9
El modelo funcional de la escuela británica.	9
El modelo constructivista de la escuela francesa	10
Enfoque estructural	11
Enfoque dinámico	12
El servicio al cliente: Servicio de Alta Calidad (SAC)	13
Principales Cajas de Compensación Familiar en Bogotá: COLSUBSIDIO, COMPENSAR y CAFAM	14
COLSUBSIDIO	14
COMPENSAR	15
CAFAM	16
Competencias laborales generales	18
Compensar hacia una estrategia de cultura de servicios	19
CONCLUSIONES	20
BIBLIOGRAFÍA	21

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Enfoque estructural

Figura 2. Enfoque dinámico.

Figura 3. Transferibilidad de la norma de competencia.

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo analizar las competencias del talento humano como elemento diferenciador en el servicio, donde las nuevas tendencias en comunicación organizacional plantean intervenir, desde la cultura, las debilidades en el servicio en una organización.

Actualmente, el servicio ha tomado una importancia considerable, a partir de los cambios generados en los mercados y los gustos de los consumidores a la hora de adquirir productos y servicios.

En este sentido se realiza un recorrido por los modelos conductista, funcional y constructivista así como por el enfoque estructural y dinámico, hasta llegar al Servicio de Alta Calidad (SAC) donde se evidencia que las organizaciones están incrementando sus esfuerzos capacitando a sus colaboradores y desarrollando estrategias para mejorar los procesos de atención.

En efecto se puede decir que el cliente es un elemento vital para las organizaciones y es necesario buscar y crear mecanismos que les permitan desarrollar competencias dentro de sus colaboradores en temas principalmente de servicio, como lo viene realizando la Caja de Compensación Familiar Compensar con el fin de dar satisfacción a sus clientes.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día, las competencias laborales se han convertido en un tesoro invaluable en el mundo empresarial, debido a que potencian las capacidades individuales y de los equipos de trabajo y los alinea con el direccionamiento estratégico, mejorando el rendimiento de las organizaciones.

Al igual que las competencias, otro elemento que ha tomado gran importancia es la calidad del servicio al cliente, que garantiza a las empresas el fortalecimiento de las relaciones con sus usuarios y la adquisición de nuevos clientes en una economía que se caracteriza por los altos niveles de competitividad.

Es por esto que al mezclar estos dos enfoques y hablar del desarrollo de las competencias en el servicio al cliente, no solo se garantiza la fidelidad de los públicos de la organización sino que también, se garantiza la expansión en el mercado, al brindar servicios caracterizados por su eficacia y excelencia, favoreciendo el posicionamiento y el mejoramiento de la imagen corporativa.

Pero, ¿qué competencias requieren los colaboradores de una organización de servicios como las CCF de Bogotá para ofrecer un servicio de calidad y lograr la satisfacción de sus clientes?

ANTECEDENTES

Los modelos actuales de dirección de recursos humanos se caracterizan por considerar al personal como un recurso que genera ventajas competitivas. Aunque ya se hablaba de competencias en los años 20's, es en 1973 que el Psicólogo David McClelland en su artículo "Testing for competence rather than intelligence" define la competencia como "la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo" (Sánchez, Marreno & Martínez, 2005).

En un artículo llamado Competencias laborales, publicado por la universidad técnica Federico Santa María, en Valparaíso, Chile, define "la competencia laboral como la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo". ("Competencias Laborales")

Según el artículo, las competencias de una persona abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer). Es decir, es competente quien en una organización logra integrar el conocimiento, las habilidades y las actitudes para dar respuesta a diversas situaciones pero siempre logrando los resultados establecidos.

Con respecto al servicio al cliente, se puede encontrar desde definiciones simples, como la del diccionario de la Real Academia Española, que define servicio (del latín *servitium*), como acción y efecto de servir, como servicio doméstico e incluso como conjunto de criados o sirvientes. Hasta definiciones más técnicas como el conjunto de actividades inter relacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado. (Albrecht, 1996. P. 21)

Vallejo y Sánchez (2011), señalan que la prioridad de las empresas, más allá de mejorar un producto en sí mismo, debería ser, fortalecer la relación que tiene con sus clientes y adaptar la oferta a las necesidades particulares del mercado. También, resaltan que hay que partir desde la idea que el servicio al cliente no es una actividad que le corresponda, exclusivamente a los empleados que tienen contacto con los usuarios, sino al contrario, una

verdadera estrategia de servicio al cliente que pretenda desencadenar el potencial del servicio, desarrollada desde la gerencia como un programa que irrigue todos los niveles de la organización.

Llegado a este punto se puede ver que tanto las competencias laborales como el servicio al cliente, son dos disciplinas que van de la mano en la generación de valor agregado, elemento que debe ser característico en las cajas de compensación.

La primera Caja de Compensación Familiar fue la CCF de Antioquia (COMFAMA) según el decreto 118 de 1957 por el cual se dio origen al Subsidio Familiar en Colombia y la cual sirvió como referente para la creación de las demás cajas de compensación familiar hasta el presente. Sus programas centrados en: salud, vivienda, subsidio, crédito, recreación, educación, deportes, entre otros, tiene como objetivo principal garantizar los derechos sociales de los trabajadores en el país (Acevedo & Gil, 2010).

Actualmente, las CCF son entidades privadas sin ánimo de lucro con presencia nacional, que prestan servicios de protección social, y como su nombre lo indica es una industria que está enfocada en un 100% a la prestación de servicios, en las cuales, todos los procesos de planeación y gestión apuntan a la satisfacción de sus clientes ya sea a escala empresarial, familiar e individual.

A la fecha, en Colombia existen un total de 43 CCF, pero de acuerdo con los objetivos de esta investigación, tomaremos como referencia algunos datos de las cajas de Bogotá, las cuales, según cifras presentadas en los informes de sostenibilidad y estados financieros (2014), generaron ingresos por más de 6,8 billones de pesos, cuya participación de las cajas de Bogotá se dio de la siguiente manera, COLSUBSIDIO, con 2,7 billones, COMPENSAR, con 2,2 billones y CAFAM, con 1,2 billones. ASOCAJAS (2014).

Estas cifras representan una de las principales razones por las cuales, las CCF deben enfocar sus esfuerzos en prestar servicios de calidad con el fin de generar fidelización por parte de

sus clientes, así como convertirse en una opción atractiva para los nuevos públicos emergentes.

JUSTIFICACIÓN

El análisis de las competencias del talento humano como elemento de mejoramiento del servicio en las cajas de compensación servirá como ejercicio para conocer las principales tendencias organizacionales con respecto a las competencias laborales, dando a conocer las teorías y corrientes de pensamiento que delimitan esta área de la administración de las empresas.

También, ayudará a comprender la relación que existe entre las competencias y el servicio al cliente, los cuales, son factores determinantes en la calidad del servicio, que en últimas garantiza que las empresas se mantengan productivas en el mercado y atractivas para los públicos potenciales.

Además de caracterizar las generalidades de las competencias como aspectos o atributos naturales de cualquier ser humano, se puntualizará en el entendimiento de las mismas en los entornos laborales, lo cual contribuye a promover la idea de que los recursos humanos más competentes y capacitados promueven el desarrollo organizacional y conllevan a que las empresas cumplan con sus objetivos organizacionales, cumpliendo así con sus misiones y acercándose un poco más a las visiones plasmadas en su direccionamiento estratégico.

Por otra parte, esta investigación también sirve para caracterizar y tener un mayor entendimiento estructural de los lineamientos, conceptos y teorías del servicio al cliente enfocado en las organizaciones como las cajas de compensación, las cuales, como se nombró anteriormente, por su naturaleza, trabajan en pro del bienestar de las personas y las empresas, brindando un mejor conocimiento de los beneficios que trae a las organizaciones contar con una política clara de competencias laborales enfocadas en la calidad del servicio.

Por último, este análisis permitirá dar una mirada general y descriptiva al sector empresarial que representan las cajas de compensación familiar, permitiendo hacer una descripción de las mismas y realizar una integración de las teorías aquí analizadas en función del mejoramiento del servicio al cliente y la calidad en el mismo.

OBJETIVO GENERAL

Analizar las competencias del talento humano como elemento de mejoramiento del servicio en las Cajas de Compensación de Bogotá.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las principales Cajas de Compensación Familiar (CCF) en la ciudad de Bogotá.
- Identificar los diferentes tipos de competencias que son necesarias en el campo de las CCF que contribuyen al desempeño laboral competente.
- Analizar el beneficio a nivel de servicio que aporta el desarrollo de las competencias del talento humano en la Caja de Compensación Familiar Compensar.

MARCO TEÓRICO

Sánchez et. al. (2005), cita a Velázquez (2002) quien señala que en los últimos diez años se dio un cambio en la concepción del personal, que deja de asumirse como un costo para considerarse un recurso. Sánchez también puntualiza que dicho cambio tiene sus inicios a partir de los años 60 a partir del momento en que las empresas pasaron de concentrarse en la producción, para centrarse en el mejoramiento del desempeño laboral de los recursos humanos dando prioridad a la formación de los equipos de trabajo.

A partir de entonces, han surgido múltiples conceptos que definen las competencias laborales con base en los modelos conductista, funcional y constructivista desarrollados en su mismo orden por las escuelas americana, británica y francesa, descritos a continuación.

El modelo conductista de la escuela americana.

Este modelo hace referencia al énfasis de las características del individuo y estudia a las personas que hacen bien su trabajo. En este caso, el desempeño depende del análisis del desempeño de las personas pero se evidencia en un nivel más directivo.

Con base en esta escuela, Sánchez cita a Richard Boyatzis (1982), quien define las competencias como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.

Al no ser un proceso directamente relacionado con la empresa sino con la persona, de su capacidad para tomar decisiones, plantear objetivos, asumir riesgos, entre otros, se hace fundamental desarrollar las competencias en función a su labor dentro de la organización basándose en sus responsabilidades y teniendo en cuenta, adicionalmente, la filosofía de la organización.

El modelo funcional de la escuela británica.

Este modelo, se concentra en la función, definiendo niveles mínimos requeridos. Hace referencia al desempeño de las personas en las funciones que componen el proceso productivo, por lo cual, la competencia laboral es definida como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes aplicados por el trabajador en su cargo (Sánchez, 2005).

Al realizar un énfasis en los resultados más que en cómo logra hacer su labor, este modelo está asociado con un nivel jerárquico de menor rango. Sin embargo, la pérdida de clientes y

consumidores con el paso del tiempo sigue siendo una preocupación, debido a la calidad del contacto entre el personal y el usuario.

Por ello, quien se encuentra realizando la atención al cliente debe tener en cuenta ciertos parámetros para crear diariamente una atmósfera de complicidad con el usuario. Así, en la actualidad, las compañías que se interesan en orientarse hacia el cliente equilibran la estructura de su pirámide, es decir, que en los directivos no recaigan todas las responsabilidades en cuanto al servicio con el propósito de responder eficazmente a las necesidades de los clientes. Como enuncia (Carlzon, 1991): “La compañía orientada hacia el cliente está organizada para el cambio”.

El modelo constructivista de la escuela francesa.

Este modelo “no define a priori las competencias del personal sino que las construye a partir del análisis de procesos de solución de problemas y disfunciones presentes en las empresas”. Aquí las competencias están relacionadas a los procesos en la organización y la mejora de los mismos, pues en la medida que se mejora un proceso, las competencias del personal implicado van apareciendo. (Leiva, 2014, p.20).

En esta corriente, Sánchez (2005), cita a Levy-Levoyer (1997), quien define que “las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que éstas representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas de una tarea”.

Con base en lo anterior, se puede decir que aunque los modelos abarcan las competencias desde sus respectivas escuelas, guardan un punto en común, que es la relación entre el hombre y el trabajo, lo cual conlleva a integración, en términos organizacionales, de la estrategia empresarial y las habilidades individuales cognitivas, afectivas, físicas y sociales.

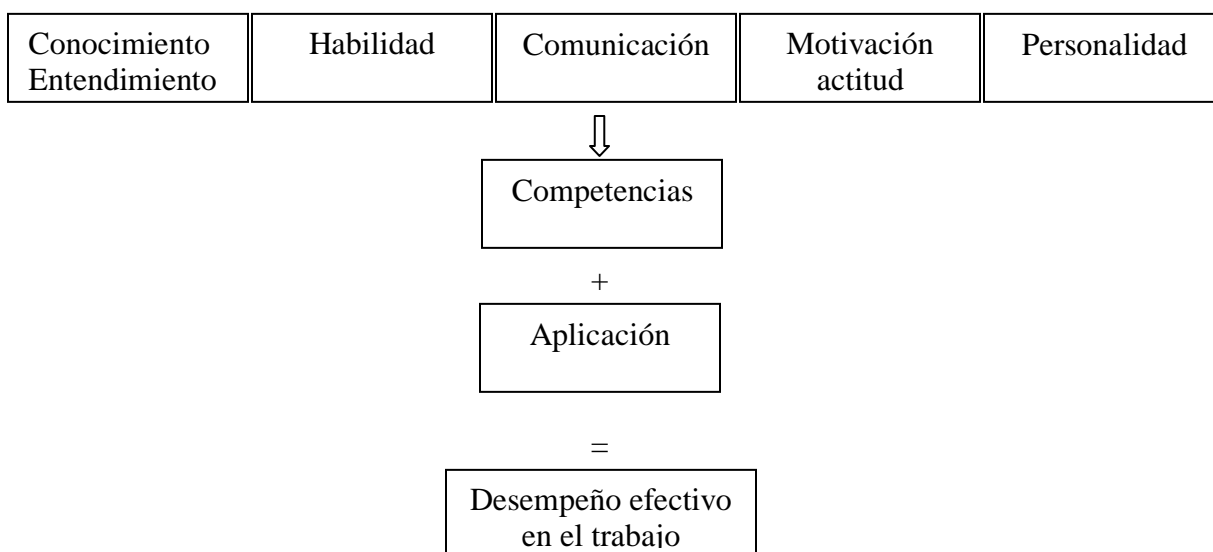
Más adelante, Mertens (1996) en su libro “La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional” señala que la aproximación de la competencia laboral

debe establecerse desde una mirada desarrollada en los niveles inferiores de la empresa, pues es en ese nivel donde se enfatizan los diferentes aspectos de las consecuencias y propone dos enfoques: el estructural y el dinámico, los cuales enfatizan diferentes aspectos de la competencia como se muestra a continuación.

Enfoque estructural

De acuerdo a lo que afirma (Rodríguez, 2004) en este modelo se propone “formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo, resaltando dos facetas importantes. La primera, es la enumeración de los atributos de la empresa que no se limitan al conocimiento sino a la formación de manera integral como las habilidades, las actitudes, la comunicación y la personalidad de los colaboradores. La segunda faceta, es la relación explícita que se establece entre esos atributos y el resultado o desempeño requerido. (Mertens, 1996). En este orden de ideas, las empresas deben buscar evidencias claras de que la capacitación conlleve a resultados concretos en la organización” (p.29). (Figura 1).

Figura 1. Enfoque estructural



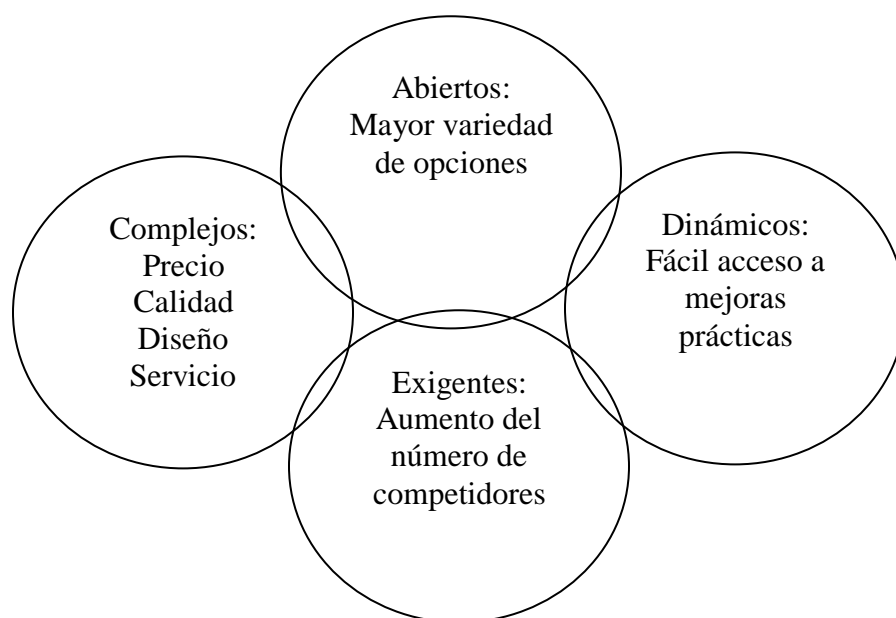
Fuente: (Mertens 1996. P. 13)

Enfoque dinámico.

Según Mertens (1996), aquí se parte del contexto de la evolución del mercado donde están las organizaciones y se enfoca en otros aspectos de la formación profesional. (Figura 2).

Figura 2. Enfoque dinámico.

MERCADOS MÁS:



Fuente: (Mertens 1996. P. 22).

Este enfoque plantea a las empresas dos posibilidades de estrategia: de supervivencia y desarrollo. La primera, plantea seguir la tendencia global del mercado, es decir, ir al paso de la modernización por medio de la aplicación de sistemas de aseguramiento, mejora de calidad y automatización de los sistemas.

La segunda, es diferenciarse en el mercado, haciéndose único en comparación con los demás; y son estos aspectos, los que hacen destacar positivamente a la empresa, los que conforman sus competencias claves que, generalmente, no son la infraestructura sino las relaciones que contribuyen a las dinámicas de la innovación, a la mejora de los productos y los procesos.

Es por esto que el autor señala que en este caso, la formación debe enfocarse en mejorar la competencia organizacional, la competencia área-grupo y por último, la competencia del individuo en ese orden respectivo (Mertens, 1996). En otras palabras, el enfoque dinámico se concentra en las competencias claves de la empresa que le permiten impulsar y orientar su aprendizaje hacia la diferenciación en el mercado, resultado de la innovación en el producto y los procesos.

El servicio al cliente: Servicio de Alta Calidad (SAC)

Salvador (2008), habla sobre el “servicio ideal” citando a (Horovitz, 2000) quien plantea que:

“La respuesta parece encontrarse en un servicio de alta calidad (SAC). Siguiendo con el postulado de Horovitz, Salvador sugiere que hay que centrarse en acotar los elementos que ofrecen un servicio con este perfil (SCA) determinando los siguientes elementos:

- Cultura organizativa: representado en la personalidad institucional que dicta la filosofía, las vías de comunicación y las relaciones entre todos sus miembros.
- El liderazgo: la función del líder consiste en encontrar el equilibrio entre las necesidades de los clientes y las normas políticas predominantes. Para lograrlo hay que establecer un compromiso claro y firme con el proceso de calidad.
- La comunicación (interna y externa): debido que para alcanzar altas metas de excelencia, es preciso que los miembros de la organización tengan una comunicación fluida y eficaz, para lo que se requiere conocer las percepciones y las expectativas de todos sus integrantes.
- La estrategia de servicio: los logros institucionales serán más elevados si un servicio cuenta con una estrategia eficaz. En términos generales, se aprecia una mejora en la

filosofía a favor del cliente, las dimensiones del servicio, la reducción de costes de ejecución y finalmente la segmentación del mercado.

- Tecnología: pues los avances tecnológicos producen sólidos beneficios en las transacciones del servicio, pues facilita la recogida y disposición de información.
- Evaluación: actividad que aporta información sobre los niveles de calidad institucional, dando una perspectiva de los puntos fuertes y débiles.
- Selección y formación: las instituciones deben amoldarse a las demandas y necesidades del cliente, para ello es obligatorio contar con un proceso continuo de formación en los empleados.

En suma, como concluye la autora, los indicadores de calidad de una institución son de naturaleza heterogénea, aún más, el énfasis de un aspecto u otro dependerá del modelo teórico adoptado". (p. 40)

Principales Cajas de Compensación Familiar en Bogotá: COLSUBSIDIO, COMPENSAR y CAFAM.

COLSUBSIDIO

Es una organización privada sin ánimo de lucro, que pertenece al Sistema de Protección y Seguridad Social. Su gestión la desarrolla a través de la Administración de Recursos y la Prestación de Servicios Sociales, que permiten redistribuir el ingreso y generar oportunidades de desarrollo integral para los colombianos.

Dentro de sus servicios, se encuentran los relacionados con la Caja: Salud, Educación y Cultura, Recreación y Turismo, Mercadeo Social, Vivienda y Crédito, como los que prestan las empresas en las que tiene participación accionaria: Simple, Protección, Nueva EPS, Famisanar, Finamérica y la Corporación de Educación Tecnológica Colsubsidio EADS. (Colsubsidio, 2015).

Esta CCF se caracteriza por basar su direccionamiento estratégico en valores como la integridad, el compromiso social, el respeto, la vocación de Servicio, la sostenibilidad, la

innovación y la diligencia. Valores que lo han llevado a consolidarse como la caja de compensación número uno a nivel nacional con más 50 mil empresas afiliadas.

COMPENSAR

Compensar es una entidad de protección social integral, privada y sin ánimo de lucro, con 37 años de experiencia, gestionando de manera eficiente recursos públicos y privados, contribuyendo de manera permanente al bienestar de trabajadores y familias, a la productividad empresarial y a la construcción de desarrollo social en beneficio de la población más vulnerable del país.

Dentro de sus servicios se cuentan los de bienestar: alimentos, eventos alojamiento, recreación, educación y deporte, subsidio y desarrollo y promoción de vivienda; los de salud: aseguramiento de servicios de salud y prestación de servicios de salud; los financieros: crédito, operador de información mi planilla, convenios y alianzas, y por último los de proyectos sociales: seguridad alimentaria, protección de derechos de la niñez y adolescencia y de gestión de la solidaridad y acciones solidarias.

Es una organización cuyo principal motor es su filosofía corporativa fundada en un propósito superior, el de su "...pasión por ser parte de la transformación de la comunidad con un servicio innovador dentro de redes articuladas para construir la prosperidad colectiva", que además encierra tres grandes principios (Transparencia, solidaridad y respeto) y tres valores centrales (servicio, productividad y compromiso) en los que basa su que hacer. (Compensar, 2014).

Es gracias a esta filosofía que Compensar, es la segunda Caja más grande del país, con más de 12 mil empresas afiliadas traducidas en un total de población afiliada de 2.249.300 personas. (Compensar, 2014).

CAFAM.

Cafam es una de las cajas de compensación familiar con mayor trayectoria del país, con más de 55 años ayudando a realizar los sueños de sus afiliados, sus familias y de la comunidad en general. Las diferentes actividades que desarrolla Cafam, tienen como propósito fundamental ayudar a colombianos a superar la pobreza y mejorar sus condiciones de vida.

Por lo tanto, todo lo que se hace está enmarcado dentro de una cultura del humanismo y la solidaridad y es por este motivo, que promulga sus valores corporativos que deben ser practicados en la vida cotidiana y por lo tanto deben ser divulgados, asumidos y respetados por todos los colaboradores de la Corporación.

Estos principios y valores son: actuar siempre con criterio social y responsabilidad ética, otorgar importancia máxima al afiliado y usuario, actuar con un propósito común: Cafam, pensar corporativo y trabajo en equipo, hacer de Cafam una construcción colectiva, con administración participativa y comunicación con contexto, abierta e incluyente y apoyar el desarrollo de la libertad individual: autoconocimiento, expresión e iniciativa.

Gracias a estos principios y valores, Cafam, es la cuarta Caja más grande país y la tercera de Bogotá con 41.375 empresas que, para abril de 2015, han confiado en Cafam como la caja de compensación familiar de sus colaboradores, y representa la caja de compensación de 681.200 colombianos. (Cafam, 2012).

Aquí, conviene detenerse un momento a fin de resaltar que las tres CCF guardan similitudes que las caracterizan por ofrecer servicios basados en principios de calidad, innovación, comunicación, respeto, entre otros, que se reflejan en un enfoque mixto con base en los enfoques estructural y dinámico propuestos por Mertens (1996), y nombrados anteriormente.

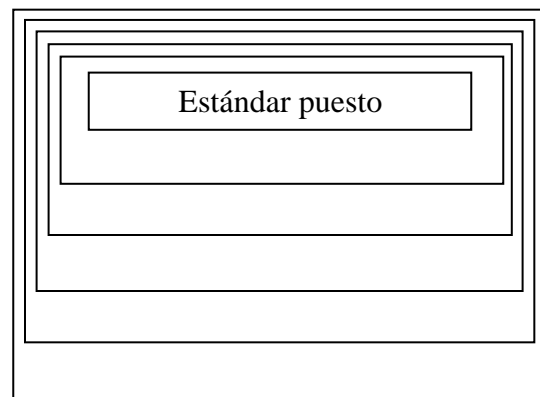
Es por esto que con base en los modelos analizados con respecto a las competencias laborales, la propuesta de normalización de Mertens y las guías de competencias laborales

del Ministerio de Educación Nacional, se presentarán a continuación una serie de competencias generalizadas presentes en los servicios como los prestados por las CCF.

Según Mertens (1996), “la normalización da dirección al desarrollo de las competencias en la empresa y crea un referente común para los integrantes de las organizaciones”. También señala que “la proyección de estos estándares de desempeño es intermediada por las trayectorias de innovación en tecnología y la organización en las empresas”.

Es por esto que con base en los diferentes objetivos de innovación de las cajas de compensación, se hace necesario hablar de competencias laborales generales necesarias en las CCF, encaminadas a generar un desempeño laboral competente por parte de los colaboradores en sus diferentes niveles organizacionales, apelando aquí a la transferibilidad de la norma de competencia expuesta por Mertens. (Figura 3).

Figura 3. Transferibilidad de la norma de competencia.



Fuente: (Mertens 1996. P. 62)

De acuerdo a lo planteado por la transferibilidad de la norma, un estudio realizado en EEUU, demostró que “el desempeño efectivo en la organización depende, en una tercera parte, del dominio de competencias genéricas o transferibles, otra tercera parte, de competencias específicas a la empresa y el área, mientras que la parte restante depende de situaciones estacionales”. (Adams, 1995/96.) Citado por Mertens (1996)002E

Competencias laborales generales

Según el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2009), las Competencias Laborales Generales (CLG) son “el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se deben desarrollar para desempeñarse de manera apropiada en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico de la actividad, el nivel del cargo, la complejidad de la tarea o el grado de responsabilidad requerido”.

En este orden de ideas, “las (CLG) constituyen recursos permanentes que las personas no sólo utilizan en lo laboral, sino que permiten a los colaboradores desempeñarse de manera adecuada en diferentes espacios y seguir aprendiendo”.

Es, entonces, relevante que dentro de la compañía se cree un clima organizacional mucho más cercano donde los empleados puedan manifestar sus propias ideas acerca de las propuestas aportadas por los directivos, esto con el fin de obtener éxito y mayor productividad.

Cada organización que se encuentra orientada hacia el cliente tiene una estructura distinta a las demás en cuanto a la distribución de papeles. La empresa se descentraliza, y pasa de una estructura tradicionalista, donde los empleados obedecen órdenes; a una estructura más flexible en cuanto que delega las responsabilidades a las personas que hasta ahora habían formado parte del nivel más bajo de la pirámide.

No obstante, y como punto importante, la delegación de responsabilidad entre las distintas áreas de la empresa hace que el ambiente de trabajo sea el indicado para atender al cliente con rapidez y amabilidad. Si la responsabilidad está bien distribuida, pues las organizaciones multiplicarán los clientes satisfechos y se obtendrá una ventaja competitiva alta.

Por tanto, las compañías bien saben que hacer caso a sus reclamos, tomar en consideración sus sugerencias, prestar un servicio de calidad y estudiar sus necesidades con detenimiento hacen que las entidades no pierdan su activo más preciado “el cliente”.

En resumen, y para obtener mejores resultados, la compañía será aún más fuerte y resistente, y no sólo ayudará a los clientes sino también valdrá de estímulo a los empleados, si cotidianamente se manifiesta una relación partícipe entre empleado – usuario. Así, es importante plantearse la idea de realizar diariamente un juego que involucre el respeto, profesionalismo, accesibilidad, escucha, entre otras competencias.

Compensar hacia una estrategia de cultura de servicios

Por su parte Lovelock & Wirtz (2009), proponen que la interrelación con el cliente debe basarse en procesos de servicios bien diseñados, equilibrados con la demanda del mismo, en un ambiente adecuadamente planeado y con unos colaboradores debidamente entrenados, que logren los objetivos de establecer relaciones con el cliente creando lealtad, así como también, generar canales de retroalimentación con los mismos; con la capacidad de mejorar continuamente la calidad del servicio, la productividad y el liderazgo.

Para los autores, una estrategia de cultura de servicio debe partir, entre otros, desde la construcción de un modelo de servicios que cumpla con el desarrollo de los conceptos de servicio, sus elementos básicos y complementarios, selección de los canales físicos y electrónicos para el encuentro del servicio.

Compensar ha entendido esto, por eso nace el Modelo de Servicio que es un cambio de cultura, una evolución que genera más comodidad en el cliente pero sin descuidar el compromiso y la calidad del servicio al cliente de la organización. La filosofía de este Modelo destaca que cuando se es resolutivo las cosas se hacen más simples ya que se toma conciencia del costo-beneficio.

Para lograr esto, se crearon unos acuerdos de voluntades que garantizaran la aprehensión y la movilización organizacional hacia su cumplimiento, la reactivación de la cultura y el ADN. La clave: una cultura de formación orientada al cliente, donde se enseña a través del ejemplo utilizando pedagogía y analogías prácticas, que busca nuevos apóstoles, privilegiando el contenido, aprovechando cualquier momento para afianzar el mensaje, que habilita espacios de reflexión y unifica significados. Todo esto se apalanca en la denominada “Matriz Transformadora” que menciona las siguientes competencias para ofrecer un servicio de calidad y lograr la satisfacción de los clientes:

- Empoderamiento
- Confrontación asertiva
- Escucha
- Resolutividad sin excusas
- Redes articuladas

Así, durante el 2014, se invirtieron 38 horas en promedio de formación y educación, por colaborador que a la final son entregadas en forma de servicio a los miles de usuarios que a diario entran en contacto presencial, telefónico y virtual con el personal de Compensar.

CONCLUSIONES

En la actualidad, la correcta implementación de las competencias laborales juega un papel fundamental en el desarrollo de las organizaciones, el alinear los objetivos personales con los organizacionales, mejora de manera sustancial la prestación de los servicios en empresas como las Cajas de Compensación Familiar, las cuales dependen exclusivamente de la calidad en la prestación de los servicios y el trato que sus colaboradores le ofrezcan a los diferentes públicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, Tarazona A. & Gil, Montoya R. (2010). *Las cajas de compensación familiar en Colombia, Marcos normativo, organizacional y socio-económico en su consolidación*. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/6312/1/16-%20Las%20cajas%20de%20compensaci%C3%B3n%20familiar%20en%20Colombia.pdf>
- Albrecht, K. (1996). *At America's Service: How corporations can revolutionize the way they treat their customers*. Dow Jones: Irwin.
- ASOCAJAS (2014). *Informes de Sostenibilidad*. Recuperado de: [www.asocajas.com/informes/informesdesostenibilidad\\$2014.pdf](http://www.asocajas.com/informes/informesdesostenibilidad$2014.pdf) Esta citado pero la dirección URL es XXX para que la agregues.
- Cafam (2012). *Informe de Gestión Social 2012*. Recuperado de: <http://www.cafam.com.co/Documents/Informe2012/download/INFORME%20ANUAL%202012.pdf>
- Carlzon, J. (Ed.). (1991). *El momento de la Verdad*, Madrid: Editorial Díaz de Santos, S.A.
- Colsubsidio (2015). *Marco Estratégico*. Recuperado de: http://publico2.colsubsidio.com:8081/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=278
- Compensar (2014). *Informe de Gestión y Sostenibilidad 2014*. Recuperado de: http://www.compensar.com/responsabilidadsocial/informe_GRI_2014.pdf
- Leiva, P. (2014). *Aportes del modelo de Gestión por Competencias a las Organizaciones, en el marco de la globalización y el desarrollo de las tecnologías*. Universidad de la Sabana, Colombia.
- Mertens L. (1996). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Madrid. Cumbre Iberoamericana.
- Mertens, L, (Ed.). (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*: Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

Ministerio de Educación Nacional. (2009). *Articulación de la Educación con el Mundo Productivo: Competencias Laborales Generales* (Serie Guías No. 21) Recuperado del sitio de internet de Ministerio de Educación Nacional:
http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-106706_archivo_pdf.pdf

Rodríguez, R. (2004). *Estructuración del portafolio de servicios de formación profesional integral por competencias laborales en el centro nacional para la industria gráfica y afines del Sena* Universidad de la Sabana, Colombia.

Salvador Ferrer, M. (Ed.). (2008). *Calidad de Servicios: El camino hacia la felicidad del consumidor*. Almería: Editorial Universidad de Almería.

Sánchez Rodríguez, A; Marrero Fornaris, C. E. & Martínez Martínez, C. C. (2005). *Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales*. Ciencias Holguín, XI(2) 1-14. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517957001>

Suárez, Peña M. C. (2014). *Los negocios 'suntuosos' en las Cajas de Compensación Familiar*. Artículo recuperado de: http://www.larepublica.co/estos-son-los-negocios-%E2%80%98suntuosos%E2%80%99-en-las-cajas-de-compensaci%C3%B3n-colombianas_154721

Universidad Técnica Federico Santa María, *Competencias Laborales*. Chile. Recuperado en: http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf

Vallejo, Lopez J. Sánchez, Paredes F. (2011). *Un paso adelante, cómo lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente*. Bogotá, grupo editorial Norma.