

Elaboración Segundo Informe Proyecto De Investigación

Elaborado por:

Carlos Andrés Asprilla Bedoya

Jhon Heidelberg Díaz Rubio

Jeica Vanessa Linares Belalcázar

Lilibeth María Nieves Flórez

Tilde María Ospino Mejía

Universidad EAN

Escuela de Formación en Investigación

Seminario de Investigación de Pregrado

Profesor: David Ocampo Guzmán

Bogotá

18/10/2025

Tabla de Contenido

Ficha de Viabilidad del Proyecto de Investigación.....	5
Información General	5
Planteamiento del problema.....	6
Antecedentes del problema	9
Resumen.....	11
Descripción del problema	12
Conveniencia de la investigación	13
Problema de investigación	14
Objetivo general	17
Objetivos específicos.....	17
Justificación.....	18
Marco teórico	20
Fundamentos conceptuales de la capacitación organizacional	20
Competencias blandas y aprendizaje experiencial	21
La gerencia del servicio y la experiencia ciudadana	23
El modelo de servicio de Colpensiones.....	24
Enfoque cualitativo como herramienta de análisis.....	26
Síntesis del marco teórico	26
Marco Institucional (versión final con sugerencias aplicadas)	27
Áreas clave que interactúan con el Departamento de Capacitación.....	30
Metodología	31
Enfoque de la investigación	32

Alcance de la investigación.....	33
Diseño de la investigación.....	34
Fuentes y técnicas de recolección de información	35
Tipo de investigación	37
Método analítico–sintético aplicado al estudio	39
Pertinencia del tipo de investigación para Colpensiones	40
Aportes del estudio y coherencia con la Gerencia del Servicio	41
Definición Conceptual y Operacional de las Variables	42
Síntesis metodológica.....	47
Población y muestra	48
Población:.....	48
Muestra:.....	49
Tipo de muestreo:.....	50
Síntesis:	51
Instrumentos para la recolección de información	51
1. Ficha de análisis documental.....	52
2. Guía de análisis de contenido (basada en Bardin, 2013).....	53
Autores de referencia:	53
Aplicación en el estudio:.....	54
Estructura del instrumento:	54
Justificación de su selección:	54
3. Cuestionario SERVQUAL (versión adaptada al sector público).....	55
4. Matriz de triangulación de información	56
Técnicas de Análisis de la Información	57
Síntesis final	66

Análisis y Discusión de Resultados	67
Conclusiones	77
Conclusión general	77
Conclusiones específicas	78
Capacitación como sistema estratégico	78
Integración de competencias técnicas y socioemocionales	78
Calidad del servicio como coherencia institucional	79
Cultura organizacional orientada al servicio	79
Evaluación de impacto formativo	80
Aprendizaje organizacional y sostenibilidad institucional	80
Gerencia del servicio y alineación institucional	81
Discusión teórica de los resultados	81
Recomendaciones estratégicas	82
Conclusión final	83
Referencias	84
Libros y autores clásicos de gestión, talento humano y aprendizaje	84
Fuentes institucionales, normativas y de organismos internacionales	85
Artículos científicos y fuentes académicas complementarias	87

Ficha de Viabilidad del Proyecto de Investigación

Información General

Información del estudiante 1	Nombre: Carlos Andrés Asprilla Bedoya
	Correo institucional: caspril94185@universidadean.edu.co
	Programa al que pertenece: Gerencia en servicio
Información del estudiante 2	Nombre: Jhon Heidelberg Diaz Rubio
	Correo institucional: jhdiazru02372@universidadean.edu.co
	Programa al que pertenece: Gerencia en servicio
Información del estudiante 3	Nombre: Jeica Vanessa Linares Belalcázar
	Correo institucional: jlinare40108@universidadean.edu.co
	Programa al que pertenece: Gerencia en servicio
Información del estudiante 4	Nombre: Lilibeth María Nieves Flórez
	Correo institucional: lnieves83346@universidadean.edu.co
	Programa al que pertenece: Gerencia en servicio
Información del estudiante 5	Nombre: Tilde María Ospino Mejía
	Correo institucional: tospino96807@universidadean.edu.co
	Programa al que pertenece: Gerencia en servicio
Campo de investigación:	Pedagogía didáctica y contemporánea
Grupo de investigación:	Ambiente de aprendizaje Sandra Constanza Ortega Ferreira categoría a col0017879
Línea de investigación:	Innovación y Pedagogía en Educación Superior. Escenarios virtuales de Aprendizaje. Educación inclusiva, social y emocional
Título tentativo del proyecto:	Optimización del Departamento de Capacitación en Colpensiones: Claves para la Efectividad en la Formación del Personal de Front Office y Call Center

Planteamiento del problema

La promulgación de la Ley 2466 de 2025, correspondiente a la reciente Reforma Laboral en Colombia, ha generado nuevos desafíos y oportunidades para las organizaciones del país, las cuales deben realizar ajustes significativos en sus estructuras operativas y en la gestión del talento humano (El Tiempo, 2025). En este contexto, Colpensiones, como entidad responsable de la administración del régimen de pensiones, enfrenta el compromiso de garantizar que su personal esté debidamente capacitado para cumplir con las nuevas disposiciones legales y fortalecer la calidad del servicio ofrecido a los ciudadanos (Colpensiones, 2024).

En este marco, surge una brecha entre los programas de formación existentes y las necesidades reales del servicio, la cual se manifiesta en deficiencias técnicas, comunicativas y actitudinales que afectan directamente la experiencia del ciudadano y la eficiencia institucional.

En el ámbito de la administración pública contemporánea, la satisfacción ciudadana se ha consolidado como un indicador esencial del éxito organizacional. Colpensiones, encargada de proteger los derechos pensionales de millones de colombianos, afronta el reto permanente de brindar una atención eficiente, empática y confiable (Colpensiones, 2024). Sin embargo, a pesar de los avances logrados en materia de digitalización y simplificación de trámites, aún se evidencian dificultades relacionadas con la atención al usuario y la comunicación institucional, reflejadas en un número considerable de quejas y reclamos (Colpensiones, 2024).

La problemática central radica en la insuficiencia de los procesos de capacitación del personal que mantiene contacto directo con los ciudadanos. Aunque la entidad cuenta con un departamento de formación, se ha identificado que los programas actuales no abordan de manera integral el desarrollo de competencias blandas, la gestión emocional, ni la empatía aspectos

fundamentales para ofrecer un servicio de excelencia. A ello se suman los constantes cambios normativos y tecnológicos, que demandan una actualización continua del conocimiento funcional y operativo del talento humano.

A partir de esta situación surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo puede el fortalecimiento del Departamento de Capacitación de Colpensiones contribuir a mejorar la calidad del servicio y la experiencia ciudadana?

La ausencia de una estrategia de capacitación integral podría repercutir negativamente en la reputación institucional de Colpensiones y aumentar los índices de insatisfacción ciudadana. Por el contrario, una gestión estratégica del aprendizaje organizacional podría convertirse en un pilar para la sostenibilidad del servicio y el cumplimiento del propósito institucional de Colpensiones: “proteger a las personas, acompañarlas y hacer visible su historia laboral” (Colpensiones, 2024).

El personal del Front Office y del Call Center de Colpensiones enfrenta diariamente un alto volumen de trámites y consultas, muchas de ellas de carácter complejo y emocionalmente sensible. Diversos estudios han identificado brechas en el conocimiento técnico, en el uso de herramientas tecnológicas y en las habilidades comunicativas y empáticas, lo que genera reprocesos, inconsistencias en la atención, altos niveles de estrés laboral y una percepción generalizada de insatisfacción entre los usuarios (Bedford, 2025; El Tiempo, 2025). La ausencia de un programa de capacitación estructurado, continuo y adaptado a las necesidades operativas limita la capacidad del personal para ofrecer respuestas eficientes, claras y humanas, afectando la confianza ciudadana en la entidad.

Como administradora del Régimen de Prima Media, Colpensiones tiene la responsabilidad de brindar un servicio eficiente, transparente y cercano a millones de ciudadanos. Su modelo de atención combina los canales presenciales (Front Office) y remotos (Call Center), considerados estratégicos para la relación con el usuario. No obstante, en los últimos años se han evidenciado diversos desafíos que impactan la experiencia del ciudadano y la percepción de la calidad del servicio, entre los cuales se destacan:

- Incremento en el volumen de solicitudes y trámites complejos, derivado del crecimiento de la población afiliada, pensionada y beneficiaria de programas como BEPS (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2023).
- Brechas en el conocimiento técnico y normativo del personal, que ocasionan reprocesos, mayores tiempos de espera y respuestas inconsistentes (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2022).
- Deficiencias en habilidades de comunicación y empatía, que dificultan la gestión de ciudadanos en situaciones de frustración o vulnerabilidad (Ministerio de Trabajo, 2023).
- Altos niveles de presión y estrés laboral en los asesores del Call Center y del Front Office, que repercuten en el desgaste emocional, la rotación de personal y la disminución de la calidad de la atención (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021).
- Escaso aprovechamiento de las herramientas tecnológicas disponibles, lo que limita la trazabilidad y el seguimiento efectivo de los casos (OCDE, 2022).
- Una percepción ciudadana de insatisfacción en algunos puntos de contacto, reflejada en quejas, reclamaciones y bajas calificaciones en las encuestas de satisfacción (Colpensiones, 2024).

Ante este panorama, se hace evidente la necesidad de fortalecer el Departamento de Capacitación como eje estratégico dentro de la gestión institucional, con el propósito de garantizar un entrenamiento integral, continuo y alineado con las demandas reales de la operación. Dicho fortalecimiento impactaría directamente en la experiencia del ciudadano, en la eficiencia de los procesos internos y en la consolidación de una cultura organizacional orientada al servicio y la excelencia.

Antecedentes del problema

Colpensiones, como administradora del Régimen de Prima Media en Colombia, tiene la responsabilidad de garantizar un servicio eficiente, transparente y cercano a millones de ciudadanos. Su modelo de atención combina la atención presencial en oficinas (Front Office) y la atención remota a través del Call Center, ambos considerados canales estratégicos de relacionamiento con los usuarios y pilares fundamentales en la gestión del servicio al ciudadano.

No obstante, en los últimos años se han identificado diversos desafíos que afectan la experiencia de los ciudadanos y la percepción de la calidad del servicio ofrecido por la entidad. Entre los principales antecedentes se destacan los siguientes:

- Incremento en el volumen de solicitudes y trámites complejos, derivado del crecimiento de la población afiliada, pensionada y beneficiaria de programas como los Beneficios Económicos Periódicos (BEPS), lo que ha generado una mayor demanda sobre los canales de atención (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2023).
- Brechas en el conocimiento técnico y normativo del personal, que ocasionan reprocesos, mayores tiempos de espera y respuestas inconsistentes frente a los requerimientos de los

ciudadanos (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2022).

- Deficiencias en habilidades de comunicación y empatía, que dificultan la gestión de ciudadanos en situaciones de frustración o vulnerabilidad, afectando la percepción del servicio recibido (Ministerio de Trabajo, 2023).
- Altos niveles de presión y estrés laboral en los asesores del Call Center y del Front Office, los cuales repercuten en el desgaste emocional, la rotación de personal y la disminución de la calidad en la atención (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021).
- Limitado aprovechamiento de herramientas tecnológicas, lo que reduce la trazabilidad y el seguimiento efectivo de los casos gestionados, afectando la eficiencia en la respuesta institucional (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2022).

Estos antecedentes evidencian que, aunque Colpensiones ha implementado diversas estrategias para optimizar sus procesos, persisten vacíos estructurales en la capacitación y desarrollo del talento humano, especialmente en los equipos de atención directa al ciudadano. Esta situación ha repercutido tanto en la calidad del servicio como en la satisfacción de los usuarios, lo cual refuerza la necesidad de fortalecer el Departamento de Capacitación como un eje estratégico dentro de la gestión institucional.

Asimismo, experiencias comparadas en otras entidades públicas del sector social y de seguridad —como la Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social

en Salud (ADRES) y la Caja de Compensación Familiar (Colsubsidio)— han demostrado que la implementación de modelos de capacitación basados en competencias, aprendizaje continuo y acompañamiento emocional contribuye significativamente a mejorar los indicadores de satisfacción ciudadana, reducir los reprocesos y fortalecer la cultura de servicio (Ministerio de Trabajo, 2023; OCDE, 2022). Este aprendizaje evidencia que una formación integral, flexible y alineada con los valores institucionales es clave para garantizar la eficiencia, la empatía y la sostenibilidad del servicio público.

Resumen

El presente trabajo de investigación, de enfoque cualitativo, tiene como propósito analizar el proceso de capacitación del personal del Front Office y del Call Center de Colpensiones, con el fin de identificar oportunidades de mejora que fortalezcan la calidad del servicio y la experiencia ciudadana. Mediante el método de estudio de caso, se busca comprender las percepciones, prácticas y desafíos que enfrenta la entidad en la gestión del talento humano dentro de las áreas de atención directa al ciudadano.

Los hallazgos y reflexiones derivados de esta investigación servirán como base para proponer un modelo de capacitación integral, orientado al desarrollo de competencias técnicas, comunicativas y actitudinales, que contribuya al cumplimiento de los lineamientos estratégicos de Colpensiones y a la consolidación de una cultura organizacional centrada en el servicio, la empatía y la excelencia.

En este sentido, el estudio pretende aportar una visión analítica sobre la importancia de la formación continua en la gestión pública, resaltando su papel en la transformación institucional y en la construcción de una atención ciudadana más humana, coherente y eficiente.

Descripción del problema

En el contexto actual de los servicios públicos en Colombia, la calidad de la atención al ciudadano se ha consolidado como un eje fundamental para fortalecer la confianza institucional (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2023). En este escenario, Colpensiones, como entidad responsable de la administración del Régimen de Prima Media, enfrenta desafíos significativos derivados del alto volumen de usuarios que atiende diariamente, quienes requieren orientación precisa, trato cordial y soluciones oportunas (Colpensiones, 2024). En consecuencia, el personal del Front Office y del Call Center desempeña un papel estratégico, al constituirse en el primer punto de contacto entre la entidad y los ciudadanos (Superintendencia Financiera de Colombia, 2023).

No obstante, pese a la importancia de estos roles, se han identificado limitaciones en los procesos de formación y capacitación del personal encargado de la atención directa. En muchos casos, las capacitaciones no responden de manera adecuada a las necesidades reales del cargo, ya sea por su carácter general, su escasa actualización o el uso de metodologías tradicionales que no fomentan el desarrollo de competencias clave como la empatía, la comunicación efectiva, el manejo de conflictos o la comprensión normativa (Ministerio de Trabajo [MinTrabajo], 2023).

Además, se ha diagnosticado una desconexión entre el diseño de las capacitaciones y las exigencias del entorno laboral real, caracterizado por múltiples canales de atención, usuarios con diferentes niveles de conocimiento sobre el sistema pensional, alta presión operativa y una creciente necesidad de ofrecer respuestas ágiles, coherentes y humanas (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2022).

Esta situación plantea la necesidad de revisar y fortalecer las características del Departamento de Capacitación, con el propósito de garantizar que cuente con los recursos, estrategias y metodologías necesarias para desarrollar procesos formativos realmente eficaces, alineados con las demandas operativas y con los estándares de calidad del servicio que exige la gestión pública contemporánea.

Conveniencia de la investigación

El personal del Front Office y del Call Center representa el primer punto de contacto entre Colpensiones y los ciudadanos, constituyéndose en actores clave para la construcción de confianza y satisfacción en la prestación del servicio. La complejidad normativa, el alto volumen de trámites y la necesidad de ofrecer un trato empático y humano evidencian la urgencia de fortalecer las competencias de quienes atienden directamente al ciudadano (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2022).

Un programa de formación integral y continuo permitirá garantizar la uniformidad en la atención, mejorar el uso de las herramientas tecnológicas, fortalecer la resiliencia del personal y consolidar una cultura de servicio centrada en el ciudadano. En este sentido, la capacitación se convierte en un instrumento estratégico para elevar la calidad de la experiencia del usuario y posicionar a Colpensiones como una entidad confiable, eficiente y cercana.

De acuerdo con Chiavenato (2017), la formación continua es una inversión estratégica dentro de la gestión del talento humano, ya que contribuye al fortalecimiento de las competencias técnicas y conductuales, mejorando el desempeño individual y colectivo. En consecuencia, esta investigación adquiere relevancia institucional y social, al proporcionar

insumos que permitan optimizar los procesos de capacitación y, con ello, impactar positivamente la experiencia ciudadana y la imagen institucional de Colpensiones.

Problema de investigación

En el contexto actual, las organizaciones públicas enfrentan el reto de ofrecer servicios con altos estándares de calidad, cercanía y eficiencia, en un entorno donde los ciudadanos demandan experiencias cada vez más humanas, ágiles y confiables. En el caso de Colpensiones, entidad responsable de administrar el Régimen de Prima Media con prestación definida en Colombia, la atención al ciudadano constituye el eje central de su gestión, pues representa el punto de contacto donde se materializa la promesa institucional de servicio. En este sentido, los colaboradores del Front Office y del Call Center desempeñan un papel fundamental, al ser quienes orientan, acompañan y resuelven las inquietudes de millones de afiliados, pensionados y beneficiarios a nivel nacional.

No obstante, a pesar del compromiso del talento humano, se ha identificado una situación que limita la efectividad y la uniformidad en la atención al ciudadano: la ausencia de un Departamento de Entrenamiento formalmente estructurado, capaz de planificar, coordinar y evaluar de manera continua los procesos de formación del personal de atención. Actualmente, las capacitaciones se desarrollan de forma fragmentada, respondiendo a necesidades inmediatas de las áreas o a iniciativas aisladas, sin una estructura integral que garantice la estandarización de conocimientos ni la evaluación del impacto formativo sobre la experiencia del cliente.

Esta carencia genera diversas consecuencias operativas y de servicio. Por un lado, se observan diferencias notorias en la calidad de la atención entre los distintos puntos de servicio y canales, lo que afecta la coherencia institucional. Por otro, se presentan errores recurrentes en la

orientación al ciudadano, reprocesos administrativos y tiempos prolongados de respuesta, producto de vacíos en el conocimiento de normativas, procedimientos o herramientas tecnológicas. Adicionalmente, el personal manifiesta desmotivación debido a la falta de acompañamiento, retroalimentación sistemática y oportunidades de crecimiento profesional, lo que impacta la satisfacción interna y, por extensión, la experiencia del usuario final.

La metodología constituye el eje que orienta este estudio, al definir los procedimientos, estrategias e instrumentos que permiten alcanzar los objetivos propuestos y dar respuesta a la pregunta central de investigación:

¿Qué características debe tener el Departamento de Entrenamiento de Colpensiones para ser efectivo en la formación y desarrollo de las competencias del personal del Front Office y del Call Center, con el fin de mejorar la experiencia del cliente y la calidad del servicio?

El presente trabajo adopta un enfoque cuantitativo, puesto que busca describir, medir y analizar en términos numéricos las percepciones, niveles de competencia y necesidades de formación del personal que atiende los diferentes canales de Colpensiones. Este enfoque permite obtener información objetiva, verificable y comparable, generando evidencia empírica que facilite la toma de decisiones institucionales. Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cuantitativo emplea la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones y tendencias en los fenómenos estudiados, lo cual resulta pertinente para identificar con claridad las brechas existentes entre la capacitación actual y la formación requerida para garantizar un servicio de excelencia.

El estudio es de tipo descriptivo, dado que su propósito principal es analizar la situación actual de los procesos de capacitación en Colpensiones, identificando las características, condiciones y percepciones del personal sin manipular ninguna variable. Este tipo de investigación permite detallar cómo se desarrollan actualmente los programas de formación, qué tan efectivos resultan según la opinión de los funcionarios y en qué medida contribuyen al fortalecimiento de sus competencias técnicas y actitudinales. De acuerdo con Tamayo (2011), las investigaciones descriptivas buscan especificar las propiedades y características de las personas o grupos para representar de manera precisa la realidad observada, lo cual se ajusta al propósito de este estudio al ofrecer un diagnóstico situacional del proceso de capacitación del talento humano en la entidad.

El diseño metodológico adoptado es no experimental y transeccional. Es no experimental porque no se manipularán variables, sino que se observarán los fenómenos en su contexto real, describiendo la situación actual del proceso formativo del personal. A su vez, es transeccional o transversal porque la recolección de la información se realizará en un solo momento del tiempo, lo que permite describir las condiciones presentes y las percepciones de los funcionarios en un periodo determinado. Este diseño resulta apropiado debido a las limitaciones temporales propias del desarrollo académico y permite obtener una visión clara y actual del estado de la capacitación en Colpensiones.

En síntesis, la metodología planteada combina un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental y descriptivo, lo que posibilita obtener una visión objetiva y actual del estado de la formación del personal de atención al ciudadano. La aplicación de instrumentos estructurados y el análisis estadístico de los resultados garantizarán la validez y confiabilidad de los hallazgos,

facilitando la formulación de un modelo de entrenamiento institucional que responda efectivamente a las necesidades de desarrollo del talento humano y al fortalecimiento de la cultura de servicio en la entidad. De esta manera, el estudio no solo busca diagnosticar una problemática, sino también generar una propuesta técnica que contribuya a mejorar la experiencia del ciudadano y consolidar una gestión pública más eficiente, empática y humana dentro de Colpensiones.

Objetivo general

Fortalecer las competencias técnicas, comunicativas y emocionales del personal del Front Office y del Call Center de Colpensiones, mediante el diseño e implementación de un programa de capacitación integral y continuo, que promueva una atención eficiente, coherente y empática al ciudadano, contribuyendo a la mejora de la experiencia de servicio y al fortalecimiento de la confianza institucional.

Objetivos específicos

1. Actualizar al personal en normatividad, procesos y trámites propios de Colpensiones, garantizando respuestas claras, precisas y coherentes en la atención al ciudadano.
2. Reducir reprocesos y errores en la gestión de solicitudes mediante la aplicación práctica de casos reales y ejercicios de simulación.
3. Desarrollar habilidades de comunicación asertiva, escucha activa y gestión emocional, que favorezcan una atención empática y centrada en las necesidades del usuario.
4. Estandarizar los protocolos de servicio en los canales presencial y telefónico, asegurando uniformidad en la calidad de atención y coherencia institucional.

5. Promover buenas prácticas en seguridad digital y en el manejo responsable de la información sensible de los ciudadanos, fortaleciendo la ética y la confianza en el servicio público.
6. Formular una propuesta cualitativa de mejora para el Departamento de Capacitación de Colpensiones, orientada al fortalecimiento de la experiencia ciudadana y al desarrollo sostenible del talento humano.

Justificación

La creación de un programa integral de capacitación para el personal del Front Office y del Call Center de Colpensiones se justifica en la necesidad de fortalecer las competencias técnicas, comunicativas y socioemocionales de quienes constituyen el primer punto de contacto con los ciudadanos. En un contexto caracterizado por la alta complejidad normativa, el creciente volumen de trámites y las demandas de los usuarios por recibir un servicio ágil, empático y coherente, la capacitación continua se consolida como una estrategia clave para garantizar la calidad y efectividad de la atención.

Desde la perspectiva institucional, este proyecto contribuye a reducir reprocesos y errores operativos, optimizar los tiempos de respuesta y asegurar la uniformidad en los protocolos de servicio, generando un impacto directo en la eficiencia organizacional. Asimismo, fortalece la confianza y legitimidad institucional de Colpensiones, dado que un servicio claro, coherente y oportuno incrementa los niveles de satisfacción ciudadana y mejora los indicadores de experiencia, como el Customer Satisfaction Score (CSAT) y el Net Promoter Score (NPS).

En el plano humano, la capacitación incide positivamente en el bienestar de los funcionarios, al brindarles herramientas para manejar con asertividad y empatía las interacciones

con los ciudadanos, reduciendo así el estrés operativo y la rotación laboral. De igual forma, promueve una cultura organizacional basada en la integridad, la seguridad digital y el manejo responsable de la información, aspectos esenciales en la gestión pública contemporánea.

A nivel estratégico y normativo, este proyecto se alinea con los lineamientos nacionales de servicio al ciudadano y formación del empleado público, promovidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). Además, responde a las recomendaciones de organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que destacan la capacitación como un eje central para el fortalecimiento institucional y la generación de confianza social.

Por su parte, Colpensiones, como entidad pública, enfrenta el desafío de atender a una población cada vez más informada y exigente. Según su Informe de Gestión 2023, la entidad ha realizado más de 200 jornadas de formación, aunque el seguimiento y la evaluación del impacto aún presentan limitaciones (Colpensiones, 2023). En este sentido, el fortalecimiento del Departamento de Capacitación requiere una visión sistémica que integre la planeación, ejecución y evaluación de los programas formativos, asegurando su alineación con los valores institucionales y los objetivos estratégicos de Colpensiones.

En conclusión, la implementación de este programa de capacitación no solo responde a una necesidad interna de la entidad, sino que se constituye en una herramienta fundamental para mejorar la experiencia de servicio, consolidar la relación con los ciudadanos y garantizar la sostenibilidad del modelo de atención en el mediano y largo plazo.

De esta manera, el fortalecimiento del Departamento de Capacitación contribuye a consolidar la Gerencia del Servicio como eje estratégico de Colpensiones, promoviendo una atención más humana, eficiente y orientada al ciudadano.

Marco teórico

Fundamentos conceptuales de la capacitación organizacional

La capacitación organizacional constituye una herramienta estratégica para el desarrollo de las organizaciones modernas, ya que permite adaptar el talento humano a los cambios del entorno, optimizar la productividad y fortalecer la cultura institucional. En términos generales, la capacitación se define como el conjunto de acciones sistemáticas y continuas orientadas al fortalecimiento de competencias técnicas, cognitivas y actitudinales del personal, con el fin de mejorar su desempeño y contribuir al logro de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2017).

En el contexto del sector público, este proceso adquiere una relevancia especial, pues se vincula directamente con la calidad del servicio que reciben los ciudadanos. Las entidades estatales, al tener una función social y de garantía de derechos, deben contar con funcionarios capaces, empáticos y actualizados en las normativas vigentes. Por tanto, la formación permanente no debe concebirse como un gasto, sino como una inversión en capital humano que impulsa la eficiencia administrativa y la satisfacción ciudadana (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021).

Dessler (2019) sostiene que la capacitación debe ser un proceso continuo y flexible que responda a las necesidades cambiantes del entorno laboral, especialmente en escenarios de transformación digital, globalización y reformas normativas. En el caso de Colpensiones, la

formación del personal de atención al ciudadano —tanto presencial como telefónica— representa un eje fundamental para garantizar interacciones empáticas, ágiles y coherentes con los valores del servicio público y con la misión institucional de “proteger a las personas, acompañarlas y hacer visible su historia laboral” (Colpensiones, 2024).

La capacitación no se limita a la transmisión de conocimientos técnicos, sino que abarca el desarrollo integral del individuo. Alles (2018) y Chiavenato (2017) coinciden en que la gestión del talento humano debe integrar habilidades blandas como la comunicación asertiva, la inteligencia emocional, la escucha activa y la orientación al cliente. Estas competencias fortalecen la relación entre el servidor público y el usuario, mejoran los tiempos de atención y contribuyen a generar confianza en las instituciones del Estado.

Competencias blandas y aprendizaje experiencial

El desarrollo de competencias blandas —tales como la empatía, la adaptabilidad, el liderazgo colaborativo y la comunicación efectiva— constituye un componente esencial dentro de los procesos de capacitación moderna. Boyatzis (2008) sostiene que estas competencias representan patrones observables de comportamiento que permiten a los individuos responder de manera efectiva a las demandas del entorno laboral, especialmente en organizaciones de servicio donde la interacción humana es constante.

Por su parte, Kolb (2015) plantea el aprendizaje experiencial como un proceso mediante el cual el conocimiento se crea a partir de la transformación de la experiencia. Desde esta perspectiva, los programas de formación deben ir más allá de la instrucción teórica, promoviendo espacios de reflexión, simulación y retroalimentación que faciliten la internalización de los valores del servicio público.

En el contexto de Colpensiones, integrar estrategias de aprendizaje experiencial —como estudios de caso reales, role playing y acompañamiento en campo— puede contribuir significativamente al fortalecimiento de las competencias socioemocionales del personal del Front Office y del Call Center, promoviendo una atención más empática, coherente y orientada al ciudadano.

La capacitación puede entenderse también como un proceso de aprendizaje organizacional, en el cual los individuos y equipos asimilan buenas prácticas, las adaptan y las transforman en comportamientos sostenibles dentro de la cultura institucional (Argyris & Schön, 1996). Este enfoque reconoce que las organizaciones aprenden mediante la experiencia colectiva y el intercambio de conocimiento entre sus miembros. En Colpensiones, consolidar una cultura de aprendizaje continuo implica construir una entidad más adaptable a los cambios sociales, tecnológicos y normativos del sistema pensional colombiano.

De acuerdo con el Informe de Gestión 2023 de Colpensiones, la entidad ha implementado más de 200 jornadas de formación enfocadas en temas de normatividad, atención al usuario y herramientas tecnológicas. No obstante, el seguimiento al impacto de estos procesos en el desempeño laboral y en la satisfacción ciudadana aún es limitado, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la evaluación de resultados y la pertinencia de los programas formativos (Colpensiones, 2023).

Por ello, la efectividad de un departamento de capacitación depende no solo del número de cursos impartidos, sino también de su planeación curricular, pertinencia de contenidos, metodología pedagógica y capacidad institucional para evaluar los resultados en términos de

desempeño y servicio (Ministerio de Trabajo, 2023). En consecuencia, el reto de Colpensiones radica en evolucionar de una capacitación tradicional a un modelo integral de gestión del conocimiento, que promueva la innovación, la empatía y la excelencia en el servicio público.

La gerencia del servicio y la experiencia ciudadana

La gerencia del servicio se define como el conjunto de estrategias orientadas a planificar, coordinar y controlar los recursos de una organización para brindar experiencias satisfactorias a los usuarios (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2020). En el ámbito público, esta gestión implica traducir los principios de eficiencia, transparencia y empatía en prácticas concretas que fortalezcan la confianza del ciudadano en las instituciones del Estado.

Según Berry y Parasuraman (2018), la excelencia en el servicio se sustenta en tres pilares fundamentales: comprender las necesidades del cliente, diseñar procesos centrados en dichas necesidades y fomentar una cultura organizacional basada en el compromiso y la empatía. Estos elementos son especialmente relevantes en Colpensiones, donde cada interacción con el ciudadano representa una oportunidad para restablecer la confianza en la gestión pública.

La experiencia ciudadana se entiende como la percepción integral que tiene el usuario sobre su relación con una entidad pública, desde el momento en que solicita información hasta la resolución definitiva de su trámite (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2023). Dicha experiencia se construye a partir de dimensiones como la claridad en la comunicación, la empatía del funcionario, la eficiencia del proceso y la coherencia entre lo prometido y lo entregado.

En Colpensiones, la calidad de la experiencia ciudadana está directamente asociada con la preparación y actitud del personal de atención. Los funcionarios del Front Office y Call Center

son los principales puntos de contacto con el ciudadano, por lo que sus competencias técnicas y socioemocionales determinan la percepción del servicio. Cuando la capacitación es insuficiente o no se adapta a las necesidades reales del entorno, se generan errores, reprocesos y demoras, que afectan tanto al usuario como al servidor público (Russell Bedford Colombia, 2025).

Por esta razón, el fortalecimiento del Departamento de Capacitación de Colpensiones debe entenderse como una estrategia de gerencia del servicio orientada a mejorar la experiencia ciudadana. Un proceso formativo efectivo no solo garantiza el cumplimiento normativo, sino que humaniza la atención, fomenta el trabajo colaborativo y promueve una cultura de servicio con sentido humano.

El modelo de servicio de Colpensiones

Colpensiones, como administradora del Régimen de Prima Media, ha diseñado un Modelo de Servicio Integral cuyo propósito es garantizar una atención centrada en las personas, fundamentada en los valores de respeto, empatía, transparencia y eficiencia (Colpensiones, 2024). Este modelo se estructura en tres dimensiones estratégicas:

- El ciudadano como eje central del servicio, reconociendo su historia laboral, sus necesidades particulares y su derecho a un trato digno.
- El talento humano como embajador institucional, en tanto cada colaborador representa la imagen y los valores de la entidad.
- La gestión del conocimiento como herramienta de mejora continua, que impulsa la innovación y el aprendizaje organizacional.

En este contexto, la capacitación del personal del Front Office y Call Center se convierte en el principal vínculo entre la política institucional y la experiencia real del ciudadano. Sin

embargo, la alta rotación del personal, los cambios normativos y la acelerada digitalización de los trámites han evidenciado la necesidad de actualizar los enfoques de formación, haciéndolos más flexibles, prácticos y adaptados a las demandas actuales del servicio (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2022).

El área de Gestión del Conocimiento y el Departamento de Capacitación diseñan programas formativos que integran el aprendizaje técnico con el desarrollo humano. No obstante, los informes de auditoría interna han identificado oportunidades de mejora en la actualización curricular, la evaluación del impacto del aprendizaje y la articulación de los procesos formativos con los objetivos estratégicos de la entidad (Colpensiones, 2024).

Un Departamento de Capacitación fortalecido debe reconocer al trabajador como sujeto de aprendizaje y bienestar, promoviendo entornos que reduzcan el estrés operativo, fortalezcan la cultura de servicio y potencien la confianza institucional. Durante la pandemia de COVID-19, se aceleró el uso de modalidades virtuales e híbridas de formación en América Latina, lo que evidenció la necesidad de invertir en plataformas tecnológicas, metodologías activas y estrategias de aprendizaje colaborativo (OIT, 2021).

Las tendencias internacionales en formación laboral incluyen la gamificación, la capacitación basada en competencias, la evaluación por indicadores de experiencia (CSAT, NPS) y la integración de herramientas de e-learning y Customer Relationship Management (CRM) para medir el impacto en el servicio (Russell Bedford Colombia, 2025). Estas prácticas pueden adaptarse al contexto de Colpensiones para garantizar un aprendizaje significativo y orientado a resultados.

Enfoque cualitativo como herramienta de análisis

El enfoque cualitativo permite comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores involucrados, priorizando la interpretación sobre la medición (Hernández-Sampieri, Mendoza & Torres, 2023). En esta investigación, dicho enfoque resulta adecuado para analizar cómo los funcionarios de Colpensiones perciben, viven y aplican los procesos de capacitación en su labor cotidiana.

A diferencia del enfoque cuantitativo, la investigación cualitativa no busca generalizar resultados, sino profundizar en los significados y experiencias que configuran la cultura de servicio dentro de la entidad. Este análisis se apoya en fuentes documentales, informes institucionales, políticas públicas y literatura académica sobre gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y experiencia ciudadana.

Desde esta perspectiva, la investigación cualitativa aplicada a Colpensiones permite establecer relaciones entre la capacitación, la cultura institucional y la percepción del ciudadano frente a la calidad del servicio. Asimismo, posibilita formular estrategias concretas de mejora, orientadas al fortalecimiento del talento humano y a la consolidación de una cultura de servicio basada en la empatía, la transparencia y la excelencia.

Síntesis del marco teórico

La literatura revisada demuestra que la capacitación organizacional, cuando se orienta desde un enfoque integral y estratégico, tiene un impacto directo en la calidad del servicio y en la percepción del ciudadano. Para Colpensiones, fortalecer su Departamento de Capacitación no solo representa una necesidad operativa, sino una oportunidad de transformación institucional.

Un modelo de formación que combine conocimiento técnico, habilidades blandas y aprendizaje continuo permitirá consolidar un servicio público más humano, eficiente y confiable, contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional y al fortalecimiento de la Gerencia del Servicio como eje articulador de la excelencia organizacional.

Marco Institucional (versión final con sugerencias aplicadas)

La Administradora Colombiana de Pensiones (Colpensiones) es una entidad estatal de carácter financiero y social, constituida como una Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE). Su misión principal consiste en administrar el Régimen de Prima Media con prestación definida (RPM) en Colombia, garantizando el derecho a la seguridad social en pensiones para millones de ciudadanos (Colpensiones, 2023).

Creada en 2012 como sucesora del antiguo Instituto de Seguros Sociales (ISS), Colpensiones se ha consolidado como la administradora pública de pensiones más importante del país (Congreso de la República de Colombia, 2007; Decreto 2011 de 2012). Además de esta función central, desarrolla programas de inclusión social como los Beneficios Económicos Periódicos (**BEPS**), dirigidos a la población vulnerable que no cumple los requisitos para pensionarse, asegurando así un ingreso básico en la vejez (Ministerio de Trabajo, 2015).

La sede principal de la entidad se encuentra en Bogotá D. C. (Carrera 10 No. 72–33), desde donde se dirigen las operaciones estratégicas, administrativas y normativas (Colpensiones, 2023a). Su cobertura es nacional, con oficinas en todas las capitales departamentales y municipios estratégicos, además de un Contact Center nacional y canales virtuales como portal web, chat en línea y aplicación móvil (Colpensiones, 2023).

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) Rev. 4 A.C., Colpensiones se ubica en el código 8430 – Actividades de planes de seguridad social de afiliación obligatoria, dentro del sector de servicios sociales y administración pública (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2020).

Colpensiones atiende a trabajadores dependientes e independientes, adultos mayores beneficiarios de BEPS, pensionados y ciudadanos en etapa de consulta (Colpensiones, 2023). Entre sus principales productos y servicios se destacan la gestión de pensiones, el pago de mesadas, la actualización de historia laboral, el programa BEPS, los aportes desde el exterior y los convenios internacionales (Colpensiones, 2023).

Los procesos estratégicos más relevantes incluyen la atención al ciudadano, la capacitación del talento humano, la gestión de calidad y experiencia del usuario mediante indicadores como el Net Promoter Score (NPS) y el Customer Satisfaction Score (CSAT), además de la gestión documental y digitalización (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2022; Colpensiones, 2023).

En cuanto a su estructura organizacional, Colpensiones está dirigida por una Presidencia General, apoyada por la Vicepresidencia de Servicio y Atención al Ciudadano, la Dirección de Experiencia del Usuario, la División de Formación y Capacitación del Talento Humano, la Vicepresidencia Financiera, la Vicepresidencia Jurídica y la Vicepresidencia de Tecnología y Procesos, entre otras áreas de soporte (Colpensiones, 2023). Esta estructura refleja una orientación centrada en la calidad del servicio, la transformación digital y el desarrollo integral del personal.

En este contexto, el talento humano que atiende al ciudadano constituye un factor estratégico de éxito. La formación continua, la actualización normativa, el dominio de los canales de atención (presencial y remoto) y la actitud de servicio son elementos determinantes para alcanzar los estándares de eficiencia, transparencia y empatía establecidos por la organización.

El entorno institucional de Colpensiones se encuentra inmerso en un proceso de transformación del sistema pensional colombiano, derivado de la implementación de la nueva Ley de Protección Social para la Vejez, lo cual plantea retos significativos en términos de cobertura, eficiencia y calidad del servicio. Frente a este panorama, el fortalecimiento del Departamento de Capacitación adquiere una dimensión crítica: no se trata únicamente de impartir cursos, sino de alinear la formación del personal con los objetivos estratégicos, valores y modelo de servicio de la entidad.

Por su parte, el Área de Servicio al Ciudadano se considera estratégica, ya que concentra millones de interacciones anuales, requiere capacitación constante y hace uso intensivo de plataformas tecnológicas para garantizar la confianza y la legitimidad en la administración del sistema pensional público (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2023; Colpensiones, 2023).

Áreas clave que interactúan con el Departamento de Capacitación

Área / Dirección	Función principal	Relación con la capacitación
Presidencia General	Define lineamientos estratégicos institucionales.	Aprueba políticas y recursos para la formación.
Vicepresidencia de Servicio y Atención al Ciudadano	Gestiona la atención integral a los usuarios.	Coordina necesidades formativas del personal de contacto.
Dirección de Experiencia del Usuario	Supervisa indicadores NPS y CSAT.	Retroalimenta contenidos de entrenamiento con base en resultados.
División de Formación y Capacitación del Talento Humano	Diseña e implementa programas de capacitación.	Eje central del fortalecimiento institucional.
Vicepresidencia de Tecnología y Procesos	Administra sistemas de información y canales virtuales.	Apoya la capacitación digital y el uso de herramientas tecnológicas.
Vicepresidencia de Gestión Humana	Desarrolla políticas de bienestar y clima organizacional.	Promueve la formación como estrategia de desarrollo integral.

En conclusión, Colpensiones se configura como una entidad líder en la gestión pública de la seguridad social, con un compromiso permanente hacia la excelencia en el servicio. El fortalecimiento de su Departamento de Capacitación no solo responde a las exigencias normativas y operativas del entorno, sino que representa una oportunidad para consolidar una

Gerencia del Servicio moderna, humana y orientada al ciudadano, capaz de traducir los valores institucionales en experiencias positivas y sostenibles para la población colombiana.

Metodología

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y documental, orientado a analizar el proceso de capacitación del personal del Front Office y del Call Center de Colpensiones. Este enfoque permite comprender la realidad institucional desde una perspectiva interpretativa, reconociendo los significados, percepciones y dinámicas que configuran la cultura de servicio dentro de la entidad (Hernández-Sampieri, Mendoza & Torres, 2023).

Dadas las limitaciones de tiempo y recursos, el estudio no contempla la aplicación de instrumentos de campo, sino que se fundamenta en el análisis de fuentes secundarias. Entre ellas se incluyen informes institucionales, documentos de política pública, literatura académica, reportes de gestión y normativas relacionadas con la formación del talento humano en el sector público.

El método de investigación adoptado es el estudio de caso, centrado en Colpensiones, por cuanto esta entidad constituye un referente nacional en la administración de la seguridad social y en la prestación de servicios públicos al ciudadano. Dicho método permite realizar un análisis profundo de los procesos internos de capacitación y su relación con la calidad del servicio, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora (Yin, 2018).

El proceso analítico se estructura a partir de categorías temáticas que guían la interpretación del caso: competencias laborales, cultura de servicio, formación continua, aprendizaje organizacional y experiencia ciudadana. Estas categorías fueron construidas a partir de la revisión de literatura académica y de documentos oficiales de Colpensiones, con el fin de garantizar la coherencia teórica y la validez interpretativa del estudio.

En síntesis, la metodología adoptada permite describir e interpretar los elementos que intervienen en el proceso de capacitación del talento humano de Colpensiones, ofreciendo una visión integral de su impacto sobre la calidad del servicio y la experiencia del ciudadano. Los resultados esperados servirán como base para la formulación de una propuesta de fortalecimiento institucional, alineada con los principios de la Gerencia del Servicio y la mejora continua en la atención pública.

Enfoque de la investigación

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo-descriptivo, orientado a comprender e interpretar las percepciones y experiencias del personal del Front Office y Call Center de Colpensiones frente a los procesos de capacitación y su incidencia en la calidad del servicio. Este enfoque permite explorar la manera en que los colaboradores construyen significados en torno a la formación, el aprendizaje organizacional y la atención al ciudadano, elementos esenciales para la gestión pública centrada en el servicio.

Según Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2018), la investigación cualitativa se caracteriza por la búsqueda de una comprensión profunda de los fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores involucrados, más que por la medición numérica de variables. De igual

manera, Creswell (2014) destaca que este tipo de estudios se desarrollan en el entorno natural de los participantes y buscan descubrir los significados que las personas atribuyen a sus experiencias. Por su parte, Taylor y Bogdan (1987) subrayan que el enfoque cualitativo permite acceder a los procesos sociales y organizacionales a través de la interpretación reflexiva del discurso y la acción.

La elección de este enfoque responde a la naturaleza del objeto de estudio, centrado en comprender cómo los procesos de capacitación contribuyen a fortalecer las competencias del talento humano de Colpensiones y, con ello, mejorar la experiencia ciudadana. Al abordar los testimonios, documentos institucionales y dinámicas de aprendizaje, la investigación busca aportar una visión integral sobre la gestión del conocimiento, la cultura de servicio y la excelencia institucional.

En el marco de la Gerencia del Servicio, el enfoque cualitativo favorece la identificación de prácticas, valores y percepciones que inciden en la satisfacción del ciudadano. De esta forma, el estudio contribuye al diseño de estrategias de capacitación más humanas, efectivas y alineadas con la misión de Colpensiones de “proteger a las personas, acompañarlas y hacer visible su historia laboral”.

Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación es descriptivo-interpretativo, dado que busca caracterizar y analizar las condiciones actuales del proceso de capacitación del personal de atención al ciudadano en Colpensiones, y comprender su incidencia en la mejora del servicio. El estudio no busca establecer relaciones causales ni realizar inferencias estadísticas, sino interpretar cómo los

procesos formativos contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la consolidación de una cultura organizacional centrada en el servicio público.

Este alcance permite integrar la revisión documental y el análisis interpretativo de políticas internas, manuales de formación, protocolos de atención y lineamientos estratégicos de la entidad. A partir de ello, se pretende identificar los elementos clave que vinculan la capacitación con la calidad de la atención y la satisfacción del ciudadano, comprendiendo su papel dentro del modelo de gestión del conocimiento institucional.

De esta manera, el alcance descriptivo-interpretativo favorece la comprensión integral del fenómeno estudiado, al tiempo que aporta insumos técnicos y conceptuales para el fortalecimiento de la Gerencia del Servicio en Colpensiones, consolidando un modelo de capacitación alineado con los valores de empatía, eficiencia y excelencia institucional.

Diseño de la investigación

El diseño metodológico adoptado es no experimental, transversal y de tipo documental–interpretativo, sustentado en la revisión, análisis e interpretación de fuentes institucionales y académicas relacionadas con los procesos de capacitación en Colpensiones. Este diseño permite observar los fenómenos en su contexto natural, sin manipular variables, y comprender cómo la formación del talento humano influye en la calidad del servicio al ciudadano.

De acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2018), los estudios no experimentales se caracterizan por analizar los fenómenos tal como ocurren en su entorno real, con el propósito de describir y comprender sus dinámicas sin intervenir en ellas. En este caso, el

análisis se fundamenta en documentos oficiales de Colpensiones, informes de gestión, manuales de capacitación, políticas internas y literatura académica sobre gestión del talento humano y servicio al cliente en el sector público.

La decisión de adoptar un diseño documental responde a razones metodológicas y de alcance temporal, ya que el proyecto se basa en la interpretación de información existente para identificar patrones, fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos formativos. Este diseño facilita la comprensión de las estrategias institucionales implementadas, así como la formulación de lineamientos que contribuyan al fortalecimiento del Departamento de Capacitación y al desarrollo de una cultura de servicio más empática, eficiente y orientada al ciudadano.

En suma, el diseño propuesto proporciona una base metodológica coherente con el enfoque cualitativo-descriptivo del estudio, favoreciendo la generación de conocimiento aplicable a la Gerencia del Servicio y a la mejora continua de la atención al ciudadano en Colpensiones.

Fuentes y técnicas de recolección de información

La presente investigación se apoya exclusivamente en fuentes secundarias, dado su carácter cualitativo, descriptivo y documental. No se contemplan fuentes primarias, ya que el estudio no incluye la aplicación de instrumentos de campo ni la recolección directa de datos; en cambio, se centra en la interpretación de información existente que permita comprender los procesos de capacitación en Colpensiones y su relación con la calidad del servicio al ciudadano.

Las fuentes secundarias se agrupan en tres categorías principales:

1. **Fuentes institucionales**, conformadas por documentos oficiales de Colpensiones, informes de gestión, manuales de capacitación, políticas de servicio al ciudadano y planes estratégicos.
2. **Fuentes normativas**, que incluyen leyes, decretos y lineamientos emitidos por organismos nacionales e internacionales como el Ministerio de Trabajo, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
3. **Fuentes académicas**, compuestas por artículos científicos, tesis de posgrado y literatura especializada en temas de gestión del conocimiento, formación del talento humano y gerencia del servicio en el sector público.

Para la organización y el análisis de esta información se empleará la técnica de análisis de contenido, la cual consiste en revisar sistemáticamente los documentos seleccionados, clasificar la información relevante y establecer categorías temáticas que permitan construir interpretaciones coherentes sobre el objeto de estudio. Según Bardin (2002) y Krippendorff (2004), esta técnica posibilita identificar patrones, tendencias y significados presentes en los textos, permitiendo comprender fenómenos complejos desde una perspectiva cualitativa.

La aplicación del análisis de contenido es coherente con el enfoque cualitativo-descriptivo y el método de estudio de caso institucional, pues permite interpretar la realidad de Colpensiones a partir de la documentación disponible, identificando las relaciones entre la capacitación, la cultura de servicio y la experiencia ciudadana. De esta manera, la técnica

contribuye a generar conocimiento útil para la toma de decisiones estratégicas, orientadas al fortalecimiento del Departamento de Capacitación y a la consolidación de la Gerencia del Servicio como eje transversal de la mejora continua en la atención al ciudadano.

Tipo de investigación

El presente estudio, enfocado en el fortalecimiento del Departamento de Capacitación de Colpensiones para el personal del Front Office y Call Center, se desarrolla bajo un tipo de investigación descriptivo con enfoque cualitativo y carácter documental, orientado a comprender, analizar e interpretar las percepciones, experiencias y significados que los funcionarios atribuyen a los procesos de formación y su incidencia en la calidad del servicio prestado al ciudadano. Este tipo de investigación permite abordar el fenómeno desde una visión integral, en la que confluyen tanto los elementos técnicos de la capacitación como los aspectos humanos y organizacionales que configuran la cultura del servicio en la entidad.

De acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2018), la investigación cualitativa se caracteriza por la búsqueda de una comprensión profunda de los fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores involucrados, priorizando el contexto, las vivencias y los significados sobre la medición numérica de variables. En este sentido, el estudio adopta una mirada interpretativa que busca comprender cómo los funcionarios de Colpensiones experimentan los procesos de capacitación, cómo aplican los conocimientos adquiridos y de qué manera estas experiencias influyen en la satisfacción del ciudadano y en la eficiencia del servicio.

El enfoque cualitativo se justifica porque permite explorar las dinámicas internas de la organización, dando voz a los protagonistas del proceso —los servidores públicos que atienden directamente al ciudadano— y reconociendo en ellos una fuente legítima de conocimiento. Este enfoque posibilita captar la complejidad del fenómeno de estudio, considerando los valores, las emociones, las actitudes y las percepciones del personal, elementos esenciales para comprender la cultura institucional y la calidad del servicio público.

Asimismo, el carácter descriptivo del estudio radica en su propósito de caracterizar y detallar las condiciones actuales de los procesos formativos en Colpensiones, identificando sus fortalezas, limitaciones y oportunidades de mejora. Según Tamayo (2011), la investigación descriptiva busca especificar las propiedades y características de personas o grupos, con el fin de ofrecer una representación precisa de la realidad observada. En este caso, la descripción permitirá comprender cómo se gestionan actualmente las capacitaciones, qué competencias se están desarrollando, qué metodologías se aplican y en qué medida estas contribuyen a los objetivos de la Gerencia del Servicio.

El estudio también se sustenta en la revisión de fuentes documentales e institucionales, lo que le confiere un carácter documental–interpretativo. Entre las fuentes consideradas se incluyen los informes de gestión de Colpensiones, los manuales de capacitación, las políticas internas de formación, los lineamientos de servicio al ciudadano, así como literatura académica y normativa relacionada con la gestión del talento humano y la calidad en la atención pública. Este análisis documental permite contextualizar la realidad institucional y establecer relaciones entre la capacitación del personal y los indicadores de experiencia ciudadana, tales como el Customer

Satisfaction Score (CSAT) y el Net Promoter Score (NPS), que reflejan la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio.

Desde la perspectiva de la Gerencia del Servicio, este tipo de investigación resulta fundamental, ya que permite comprender cómo el aprendizaje organizacional, la empatía y la comunicación influyen directamente en la satisfacción del ciudadano. En concordancia con autores como Zeithaml, Bitner y Gremler (2020), la gestión del servicio implica diseñar estrategias centradas en las necesidades del cliente, fortalecer la cultura interna y promover la coherencia entre lo prometido y lo entregado. Así, la investigación cualitativa aporta una visión humana y reflexiva que complementa los objetivos estratégicos de Colpensiones, orientados a la excelencia institucional y al fortalecimiento de la confianza ciudadana.

Método analítico–sintético aplicado al estudio

Para desarrollar este tipo de investigación, se adopta el método analítico–sintético, el cual se considera el más pertinente para los estudios cualitativos de carácter descriptivo. Este método combina dos procesos complementarios: el análisis, que consiste en descomponer el fenómeno en sus partes esenciales para examinarlo con profundidad, y la síntesis, que integra los resultados obtenidos para reconstruir una visión global coherente del objeto de estudio.

Según Bernal (2010), el método analítico–sintético “parte de la descomposición del objeto de estudio en sus elementos para conocerlo en profundidad, y posteriormente integra esos elementos para reconstruirlo de manera comprensiva y propositiva”. En esta investigación, el análisis se centrará en identificar los componentes estructurales del proceso de capacitación en Colpensiones: las políticas institucionales, los programas de formación, las metodologías

pedagógicas, las competencias laborales, las percepciones de los funcionarios y los indicadores de desempeño asociados al servicio.

Posteriormente, mediante la síntesis, se integrarán los hallazgos para construir una propuesta de fortalecimiento del Departamento de Capacitación, articulando los elementos analizados en una estrategia integral de desarrollo del talento humano. Este proceso permitirá generar una visión global de la capacitación como eje transversal de la Gerencia del Servicio, orientada no solo al cumplimiento normativo, sino también a la humanización de la atención y la mejora de la experiencia ciudadana.

El uso del método analítico–sintético también favorece la triangulación de la información obtenida de diversas fuentes documentales, lo que refuerza la validez y consistencia de los resultados. A través del análisis comparativo de políticas, informes institucionales y literatura especializada, se podrán identificar patrones, brechas y buenas prácticas que sirvan de base para la formulación de lineamientos estratégicos de capacitación.

Pertinencia del tipo de investigación para Colpensiones

El tipo de investigación descriptivo con enfoque cualitativo se ajusta plenamente al propósito del estudio, ya que permite interpretar la realidad institucional de Colpensiones sin alterar su dinámica natural, y al mismo tiempo generar propuestas de mejora basadas en la comprensión profunda del contexto. Como administradora del Régimen de Prima Media, Colpensiones tiene el compromiso de ofrecer un servicio transparente, empático y eficiente, por lo cual requiere fortalecer sus procesos de formación y aprendizaje organizacional.

Este enfoque posibilita identificar las condiciones que favorecen o limitan la efectividad de la capacitación, tanto en los aspectos técnicos como en los emocionales. Al analizar las percepciones de los funcionarios y la documentación institucional, se busca comprender cómo la capacitación incide en la motivación, la comunicación interna y la satisfacción del usuario. Además, el estudio permitirá evidenciar el grado de alineación entre los programas de formación y los valores institucionales, como el respeto, la empatía, la transparencia y la eficiencia.

De igual forma, este tipo de investigación aporta al fortalecimiento del capital humano como principal recurso estratégico de la entidad. En palabras de Chiavenato (2017), la capacitación es una inversión en el desarrollo de las personas que impulsa la productividad, el compromiso y la competitividad organizacional. Aplicado al contexto de Colpensiones, esto implica desarrollar competencias técnicas y socioemocionales que permitan al personal brindar una atención coherente, empática y centrada en las necesidades del ciudadano.

Aportes del estudio y coherencia con la Gerencia del Servicio

Finalmente, el tipo de investigación elegido contribuye de manera directa a la Gerencia del Servicio, al ofrecer una comprensión integral de los factores humanos que influyen en la experiencia ciudadana. Como señalan Berry y Parasuraman (2018), la excelencia en el servicio se sustenta en la capacidad de comprender al cliente, diseñar procesos orientados a sus expectativas y construir una cultura organizacional basada en la empatía. En este sentido, el estudio permitirá identificar las condiciones que fortalecen la calidad del servicio en Colpensiones y proponer acciones concretas de mejora en la gestión del talento humano.

La información resultante servirá como insumo para diseñar un modelo de capacitación integral, orientado no solo a la transmisión de conocimientos técnicos, sino al desarrollo de competencias blandas, como la comunicación asertiva, la inteligencia emocional y la orientación al ciudadano. Este modelo busca consolidar una cultura de aprendizaje continuo que impulse la excelencia en la atención y la sostenibilidad institucional a largo plazo.

En síntesis, el tipo de investigación descriptivo con enfoque cualitativo y método analítico-sintético resulta plenamente coherente con los objetivos del proyecto, ya que permite comprender la realidad institucional, interpretar los procesos de capacitación y formular propuestas de mejora que fortalezcan la Gerencia del Servicio en Colpensiones. De esta manera, la investigación no solo describe una situación existente, sino que propone una transformación basada en la evidencia interpretativa, orientada a optimizar el aprendizaje organizacional, mejorar la calidad de la atención y consolidar la confianza ciudadana en la gestión pública.

Definición Conceptual y Operacional de las Variables

Para garantizar coherencia metodológica entre los objetivos de la investigación y los elementos que se pretenden analizar, se procede a definir conceptual y operacionalmente las variables que orientan el estudio. Este proceso permite identificar los atributos que serán objeto de observación e interpretación, en correspondencia con el enfoque cualitativo y descriptivo adoptado.

El propósito central de esta investigación es analizar el proceso de capacitación del personal del Front Office y Call Center de Colpensiones, con el fin de identificar oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la calidad del servicio y la experiencia

ciudadana. En este sentido, las variables establecidas reflejan los componentes esenciales de la Gerencia del Servicio y la gestión del talento humano en el sector público.

1. Variable independiente: Capacitación del personal del Front Office y Call Center

Definición conceptual:

La capacitación es un proceso sistemático, planificado y permanente que busca desarrollar las competencias técnicas, cognitivas y actitudinales del talento humano, con el objetivo de optimizar su desempeño y alinear su labor con los propósitos institucionales (Chiavenato, 2017). En el contexto del servicio público, la capacitación constituye una herramienta estratégica para garantizar una atención empática, eficiente y coherente con los valores de la entidad, promoviendo la excelencia en la gestión del servicio (OIT, 2021).

Definición operacional:

Corresponde al conjunto de programas, metodologías y estrategias de formación implementadas por Colpensiones para fortalecer las competencias del personal encargado de la atención ciudadana, tanto en los canales presenciales (Front Office) como en los remotos (Call Center). Su observación se realiza mediante la revisión documental de informes de gestión, planes de capacitación, manuales de atención, políticas internas de formación y reportes institucionales sobre desempeño y servicio.

Atributos observables:

- Planeación y estructuración del plan de capacitación.
- Pertinencia y actualización de los contenidos formativos.
- Uso de metodologías activas y herramientas tecnológicas de aprendizaje.
- Evaluación de resultados e impacto del proceso formativo.
- Desarrollo de competencias blandas (comunicación, empatía, resolución de conflictos y manejo emocional).

Relevancia en el estudio

Esta variable representa el eje central de la investigación, ya que se enfoca en comprender cómo los procesos de formación influyen en la calidad del servicio y en la experiencia del ciudadano. La capacitación se concibe como un medio para profesionalizar la atención, reducir errores operativos y consolidar una cultura organizacional orientada al servicio.

2. Variable dependiente: Calidad del servicio y experiencia ciudadana

Definición conceptual:

La calidad del servicio se define como el grado en que la atención brindada por una organización responde a las expectativas, necesidades y derechos del ciudadano. En el ámbito público, implica la capacidad institucional de ofrecer un servicio eficiente, empático, transparente y coherente con los principios de buen gobierno (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2020). Por su parte, la experiencia ciudadana se entiende como la percepción integral que tiene el usuario sobre su interacción con la entidad, considerando la claridad de la información, la

oportunidad de la respuesta y la actitud del funcionario (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2023).

Definición operacional:

En el contexto de esta investigación, la calidad del servicio se evalúa a partir de los indicadores institucionales de satisfacción (CSAT y NPS), los manuales de atención y los lineamientos de servicio al ciudadano de Colpensiones. Su análisis permitirá determinar en qué medida los procesos de capacitación inciden en la experiencia percibida por los usuarios y en la coherencia del servicio ofrecido en los distintos canales.

Atributos observables:

- Empatía y trato humanizado en la atención.
- Claridad y precisión en la información suministrada.
- Eficiencia operativa y tiempos de respuesta.
- Uniformidad del servicio en los diferentes puntos de contacto.
- Satisfacción y fidelización del ciudadano.

Relevancia en el estudio:

Esta variable permite valorar el impacto de la formación del personal sobre los resultados tangibles e intangibles de la atención ciudadana. Una capacitación efectiva debe reflejarse en un servicio homogéneo, confiable y centrado en el usuario, lo cual constituye la base de la reputación y legitimidad institucional de Colpensiones.

3. Variable interviniente: Cultura organizacional orientada al servicio

Definición conceptual

La cultura organizacional es el conjunto de valores, normas, creencias y prácticas compartidas que influyen en el comportamiento de los miembros de una institución (Schein, 2010). Una cultura orientada al servicio promueve la empatía, la colaboración, la ética pública y el compromiso con el ciudadano, constituyendo el marco de referencia para el desempeño laboral y la calidad del servicio.

Definición operacional

Esta variable se examina mediante la revisión de los documentos institucionales de Colpensiones —como el Código de Ética, los valores corporativos, los lineamientos de bienestar y las políticas de gestión del conocimiento—, con el fin de identificar cómo la cultura interna favorece o limita el aprendizaje organizacional y la orientación al ciudadano.

Atributos observables:

- Valores institucionales (respeto, empatía, transparencia y compromiso).
- Comunicación interna y liderazgo participativo.
- Sentido de pertenencia y orgullo institucional.
- Prácticas de aprendizaje organizacional y mejora continua.
- Reconocimiento del servidor como agente de cambio y servicio.

Relevancia en el estudio:

La cultura organizacional actúa como variable mediadora entre la capacitación y la calidad del servicio, pues condiciona las actitudes y comportamientos del personal. Un entorno institucional que promueva el aprendizaje continuo y el trabajo colaborativo facilita la implementación de buenas prácticas y el fortalecimiento de la experiencia ciudadana.

Relación entre las variables

El análisis de las tres variables propuestas permite establecer una relación directa entre la formación del talento humano y la calidad del servicio al ciudadano, mediada por la cultura organizacional. En este sentido:

- La capacidad de Colpensiones para ofrecer un servicio empático y eficiente depende de la efectividad de sus procesos de capacitación.
- La calidad de la experiencia ciudadana se consolida cuando los funcionarios poseen las competencias necesarias para atender con claridad, respeto y oportunidad.
- La cultura institucional garantiza la sostenibilidad de estos resultados, al integrar los valores del servicio en la gestión diaria del talento humano.

Síntesis metodológica

La definición conceptual y operacional de las variables constituye un componente esencial para la consistencia del diseño metodológico. Cada variable se articula con los objetivos del estudio y con las categorías de análisis establecidas en el enfoque cualitativo-descriptivo.

Estas definiciones permiten delimitar el objeto de estudio, orientar la revisión documental y asegurar que las interpretaciones respondan a los propósitos de la investigación. En conjunto, las variables contribuyen a comprender cómo la capacitación del personal incide en la calidad del servicio y cómo la cultura organizacional influye en la sostenibilidad de los procesos de mejora.

De este modo, el estudio no se limita a describir el estado actual de la formación en Colpensiones, sino que propone una visión integral del aprendizaje organizacional como pilar de la Gerencia del Servicio, en concordancia con los principios de eficiencia, empatía y excelencia que guían la atención al ciudadano.

Población y muestra

Población:

La población objeto de estudio está conformada por el personal del Front Office y del Call Center de Colpensiones, quienes representan los principales canales de atención al ciudadano. Estos grupos desempeñan un papel esencial en la materialización del servicio institucional, al ser el primer punto de contacto entre la entidad y los usuarios.

Según los informes de gestión institucional de Colpensiones (2024), la entidad cuenta con aproximadamente 3.500 colaboradores distribuidos en diferentes dependencias, de los cuales cerca de 1.200 pertenecen al área de Servicio al Ciudadano, que incluye tanto la atención presencial como la atención remota a través del contact center. Dentro de este grupo se encuentran asesores de servicio, coordinadores de punto, supervisores, formadores internos y personal de apoyo operativo.

La población, por tanto, se caracteriza por:

- Su vinculación directa con la prestación del servicio al ciudadano.
- La diversidad de funciones que abarcan la orientación, resolución de trámites y acompañamiento al usuario.
- Su exposición constante a escenarios de interacción emocional y normativa compleja.
- La necesidad de mantener actualizadas sus competencias técnicas y comunicativas ante los cambios normativos y tecnológicos.

Muestra:

Dado que la investigación se enmarca dentro de un enfoque cualitativo y de tipo descriptivo-documental, no se empleará un muestreo probabilístico ni se aplicarán instrumentos de campo. En cambio, se opta por un muestreo teórico y selectivo (intencional), enfocado en la revisión y análisis de documentos institucionales representativos y fuentes secundarias relevantes que reflejan las dinámicas de formación, capacitación y servicio en Colpensiones.

La muestra teórica está conformada por los siguientes elementos:

- **Documentos institucionales:** Planes de capacitación, manuales de atención, informes de gestión 2023–2024, lineamientos del modelo de servicio y políticas internas de talento humano de Colpensiones.
- **Fuentes normativas:** Leyes, decretos y lineamientos emitidos por el Ministerio de Trabajo, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- **Literatura académica:** Artículos, tesis y estudios relacionados con la capacitación en el sector público, el aprendizaje organizacional y la gerencia del servicio.

- **Tamaño y justificación de la muestra:**

Para el desarrollo del análisis se seleccionarán aproximadamente 20 fuentes documentales, entre ellas 10 documentos institucionales de Colpensiones y 10 fuentes académicas o normativas complementarias, que permitan abordar el fenómeno desde distintas perspectivas (organizacional, pedagógica, normativa y de gestión del servicio). El tamaño de la muestra responde al principio de saturación teórica, propio de los estudios cualitativos, según el cual se incluye la cantidad de información necesaria hasta alcanzar una comprensión profunda del fenómeno sin que emerjan nuevos elementos significativos (Hernández-Sampieri et al., 2018).

Tipo de muestreo:

El tipo de muestreo es intencional o por conveniencia, debido a que se seleccionan las fuentes de información de acuerdo con su pertinencia, actualidad y relación directa con el objeto de estudio. Este tipo de selección es común en las investigaciones cualitativas, donde la riqueza interpretativa prima sobre la representatividad numérica.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2018), el muestreo intencional permite “elegir casos o unidades de análisis con base en criterios teóricos y conceptuales previamente definidos, con el propósito de obtener información significativa y profunda sobre el fenómeno”.

Síntesis:

La población y la muestra definida garantizan la pertinencia del análisis frente a los objetivos de la investigación. Aunque no se realizará recolección de datos primarios, el estudio se apoya en la triangulación documental y teórica, que permite comprender de manera integral las dinámicas de capacitación, cultura organizacional y experiencia ciudadana en Colpensiones. Esta selección contribuye a fortalecer la validez interna del estudio y asegura que los resultados estén sustentados en información institucional, normativa y académica actualizada.

En consecuencia, la población y muestra descritas permiten desarrollar una investigación rigurosa, coherente con el enfoque cualitativo, y alineada con el propósito de proponer estrategias de fortalecimiento del Departamento de Capacitación como eje de la Gerencia del Servicio y de la mejora continua de la atención ciudadana.

Instrumentos para la recolección de información

En coherencia con el enfoque cualitativo, descriptivo y documental adoptado en este estudio, la recolección de información se realizará mediante instrumentos previamente diseñados y validados por otros investigadores y entidades del sector público, los cuales permiten analizar las variables seleccionadas de manera rigurosa y confiable.

Dado que no se efectuarán mediciones directas a individuos, los instrumentos elegidos se orientan a la revisión, categorización e interpretación de información documental e institucional, así como al análisis de percepciones sobre la calidad del servicio y los procesos de capacitación.

1. Ficha de análisis documental

Descripción:

La ficha de análisis documental es un instrumento ampliamente utilizado en investigaciones cualitativas y de tipo descriptivo. Permite registrar de manera sistemática la información relevante contenida en fuentes institucionales, normativas y académicas, clasificándola en categorías temáticas que responden a las variables del estudio.

Autores de referencia:

Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2018) y Bisquerra (2014) destacan la utilidad de las fichas de análisis documental para organizar la información proveniente de textos, informes o documentos oficiales, favoreciendo la validez del análisis cualitativo.

Aplicación en el estudio:

En esta investigación, la ficha se aplicará a documentos oficiales de Colpensiones —tales como planes de capacitación, manuales de servicio, informes de gestión y lineamientos institucionales— y a fuentes teóricas sobre gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y gerencia del servicio.

Variables observadas:

- Capacitación del personal.
- Calidad del servicio y experiencia ciudadana.
- Cultura organizacional orientada al servicio.

Categorías de registro:

- Objetivos de los programas formativos.
- Estrategias pedagógicas y metodologías de enseñanza.
- Competencias técnicas y blandas desarrolladas.
- Indicadores de satisfacción y experiencia del ciudadano.
- Políticas institucionales de aprendizaje y servicio.

Ventajas:

Permite sistematizar la información, identificar patrones y contrastar los hallazgos con el marco teórico y las evidencias institucionales.

2. Guía de análisis de contenido (basada en Bardin, 2013)

Descripción:

El análisis de contenido es una técnica que permite identificar y clasificar unidades de sentido dentro de textos o documentos. La guía de análisis de contenido elaborada a partir del modelo de Bardin (2013) constituye un instrumento validado y reconocido para investigaciones cualitativas orientadas a la interpretación de discursos, políticas y documentos institucionales.

Autores de referencia:

Bardin (2013) define el análisis de contenido como “un conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones que busca obtener, mediante procedimientos sistemáticos y objetivos, la

descripción del contenido de los mensajes, permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción y recepción de los mismos”.

Aplicación en el estudio:

En el presente trabajo, la guía de análisis de contenido se aplicará a la información recopilada de las fichas documentales, con el fin de identificar tendencias, categorías emergentes y relaciones entre los elementos de la capacitación y la calidad del servicio.

Estructura del instrumento:

La guía incluirá las siguientes etapas:

1. **Preanálisis:** lectura exploratoria de documentos seleccionados.
2. **Codificación:** clasificación de la información en categorías vinculadas con las variables del estudio.
3. **Categorización:** agrupación de unidades de significado (por ejemplo: empatía, comunicación, eficiencia, satisfacción).
4. **Interpretación:** elaboración de inferencias y conclusiones que relacionen los hallazgos con el marco teórico y la gestión institucional de Colpensiones.

Justificación de su selección:

Este instrumento resulta pertinente porque permite analizar el contenido de políticas, informes y discursos institucionales, generando interpretaciones profundas sin alterar el contexto del fenómeno.

3. Cuestionario SERVQUAL (versión adaptada al sector público)

Descripción:

El modelo SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), es uno de los instrumentos más utilizados internacionalmente para medir la calidad del servicio percibida. Aunque originalmente fue diseñado para el sector privado, ha sido adaptado en diversas investigaciones del ámbito público para evaluar la atención al ciudadano.

Autores de referencia:

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988); Zeithaml, Bitner y Gremler (2020).

Aplicación en el estudio:

En el caso de Colpensiones, el cuestionario SERVQUAL podría emplearse como instrumento complementario en fases futuras del proyecto, si se decide contrastar la percepción de los ciudadanos o del personal sobre la calidad de la atención. Para efectos de este informe, se tomará como referente teórico y metodológico que orienta la categorización de los atributos de la calidad del servicio.

Dimensiones medidas por SERVQUAL:

- Fiabilidad (cumplimiento del servicio prometido).
- Capacidad de respuesta (disposición para ayudar al usuario).
- Seguridad (conocimiento, cortesía y confianza del personal).

- Empatía (trato personalizado y comprensión del usuario).
- Tangibles (condiciones físicas, equipos y materiales de apoyo).

Pertinencia en la investigación:

Aunque no se aplicará de manera directa, sus dimensiones servirán como marco de referencia para estructurar el análisis documental, relacionando las categorías de capacitación y cultura organizacional con los indicadores de calidad del servicio.

4. Matriz de triangulación de información

Descripción:

La matriz de triangulación es un instrumento analítico que permite integrar los resultados provenientes de diferentes fuentes o técnicas (documental, teórica e institucional), contrastando la información para aumentar la validez del estudio.

Autores de referencia:

Denzin (2012) y Flick (2014) destacan la triangulación como una estrategia de validación cruzada que fortalece la confiabilidad de los hallazgos en las investigaciones cualitativas.

Aplicación en el estudio:

En esta investigación, la matriz de triangulación se utilizará para relacionar los hallazgos del análisis documental con las categorías teóricas del marco conceptual y los objetivos específicos.

La selección de estos instrumentos responde a la necesidad de garantizar validez, rigor metodológico y coherencia con el enfoque cualitativo del estudio. Su aplicación permitirá examinar con profundidad las variables definidas —capacitación, calidad del servicio y cultura organizacional—, proporcionando una base sólida para interpretar la realidad institucional de Colpensiones y formular estrategias de fortalecimiento del Departamento de Capacitación.

De esta forma, el proceso de recolección de información se sustenta en herramientas académicamente reconocidas y validadas, asegurando que los resultados del estudio sean confiables, interpretativos y aplicables a la Gerencia del Servicio en el contexto del sector público colombiano.

Técnicas de Análisis de la Información

El análisis de la información constituye una de las fases más determinantes en el proceso investigativo, ya que permite transformar los datos recolectados en hallazgos significativos que aportan a la comprensión profunda del fenómeno estudiado. En una investigación con enfoque cualitativo, descriptivo y de tipo documental, como la que se desarrolla sobre el fortalecimiento del Departamento de Capacitación de Colpensiones, el análisis no busca medir ni cuantificar, sino interpretar, contextualizar y dar sentido a la información con base en los significados y las relaciones emergentes entre los documentos y las categorías teóricas.

El propósito fundamental del análisis es generar conocimiento interpretativo que permita explicar cómo los procesos de capacitación, la cultura organizacional y las políticas de servicio al ciudadano inciden en la calidad de la atención y la experiencia ciudadana. Así, el análisis se

convierte en el puente entre los datos recolectados y las conclusiones que permitirán formular estrategias de mejora institucional coherentes con los principios de la Gerencia del Servicio.

Para lograr este objetivo, se seleccionaron técnicas de análisis cualitativo ampliamente validadas en la investigación social y organizacional, entre ellas el análisis de contenido, el análisis comparativo, la triangulación de información, la sistematización categorial y la interpretación reflexiva de resultados. Estas técnicas se aplicarán de manera complementaria y articulada, garantizando la consistencia entre los hallazgos y los objetivos de la investigación.

1. Análisis de contenido

El análisis de contenido es la técnica principal que guiará la interpretación de los documentos seleccionados. De acuerdo con Bardin (2013), el análisis de contenido “consiste en un conjunto de técnicas sistemáticas que permiten la descripción objetiva del contenido de los mensajes, con el fin de extraer significados e inferencias válidas respecto a su contexto de producción y recepción”.

Esta técnica es especialmente pertinente para investigaciones como la presente, en las cuales las fuentes de información son documentos institucionales, informes de gestión, políticas públicas, manuales de atención, normas legales y literatura académica. A través de este método se busca identificar los discursos, las estrategias y las prácticas que subyacen en los procesos de capacitación y en la prestación del servicio al ciudadano por parte de Colpensiones.

Aplicación práctica:

El análisis de contenido se desarrollará sobre documentos como el Plan Estratégico Institucional 2023–2026, los Informes de Gestión 2023 y 2024, los Manual de Servicio al Ciudadano, los Programas de Capacitación y los Lineamientos de Formación del Talento Humano. A partir de estos textos se identificarán expresiones, conceptos y fragmentos relacionados con las variables del estudio: capacitación, cultura organizacional, calidad del servicio y experiencia ciudadana.

Etapas del análisis (según Bardin, 2013):

Preanálisis: Se realizará una lectura exploratoria de los documentos seleccionados para familiarizarse con su contenido y determinar su relevancia. En esta etapa se elaborará una lista preliminar de categorías temáticas y palabras clave.

Codificación: Se segmentarán los textos en unidades de registro (párrafos o frases significativas) y se asignarán códigos que representen los conceptos centrales, tales como empatía, eficiencia, comunicación, aprendizaje organizacional o satisfacción.

Categorización: Los códigos se agruparán en categorías y subcategorías relacionadas con las variables del estudio. Por ejemplo, dentro de la variable “calidad del servicio” podrían aparecer categorías como trato al ciudadano, claridad de la información, tiempos de respuesta y confianza institucional.

Interpretación: Finalmente, se analizarán las relaciones entre las categorías, se identificarán patrones y se construirán inferencias sobre cómo los procesos de formación y la cultura institucional influyen en la experiencia ciudadana.

El análisis de contenido permitirá no solo describir la información documental, sino comprender los significados institucionales y las intenciones estratégicas que sustentan las políticas de capacitación y servicio de Colpensiones.

2. Análisis comparativo

El análisis comparativo complementará el anterior, al permitir contrastar la información obtenida entre diversas fuentes documentales y contextos. Esta técnica se fundamenta en la propuesta metodológica de Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2018), quienes plantean que comparar distintos contextos o unidades de análisis posibilita identificar semejanzas, diferencias y relaciones entre las categorías.

En el marco de esta investigación, el análisis comparativo se empleará para:

- Contrastar los programas de capacitación de Colpensiones con los modelos de formación implementados en entidades como la UGPP, la DIAN y el SENA, que también gestionan servicios al ciudadano.
- Analizar las políticas internas de Colpensiones frente a las recomendaciones de la OCDE (2022) y la OIT (2021) sobre desarrollo del talento humano en el sector público.

- Comparar los valores y prácticas culturales institucionales con los modelos teóricos de cultura organizacional propuestos por Schein (2010) y Chiavenato (2017).

Este ejercicio permitirá identificar buenas prácticas, brechas y oportunidades de mejora en los procesos formativos y de atención ciudadana, fortaleciendo la propuesta de un modelo integral de capacitación.

Ejemplo aplicado:

Si los lineamientos de la OIT destacan la necesidad de capacitar en inteligencia emocional y gestión del estrés, el análisis comparativo permitirá verificar si las capacitaciones de Colpensiones incluyen dichos contenidos o si aún presentan vacíos en esa área.

De esta manera, el análisis comparativo generará evidencias contrastadas que reforzarán la validez del diagnóstico institucional.

3. Triangulación de información

La triangulación es una técnica central en la investigación cualitativa, ya que permite verificar la consistencia y validez de los hallazgos a través del contraste entre múltiples fuentes y métodos. De acuerdo con Denzin (2012), triangulación significa “la combinación de diferentes perspectivas, tipos de datos o métodos de análisis para estudiar un mismo fenómeno”, con el fin de reducir sesgos y aumentar la credibilidad de los resultados.

En este estudio, la triangulación se aplicará en tres niveles:

1. Triangulación de fuentes: Se contrastarán los datos extraídos de los documentos institucionales (informes, manuales, políticas internas) con los hallazgos obtenidos en la literatura académica y los referentes normativos nacionales e internacionales.
2. Triangulación teórica: Se compararán las categorías emergentes del análisis de contenido con los fundamentos conceptuales de autores como Chiavenato (2017) en capacitación, Bardin (2013) en análisis cualitativo, y Zeithaml, Bitner y Gremler (2020) en calidad del servicio.
3. Triangulación metodológica: Se integrarán los resultados obtenidos mediante la ficha de análisis documental, la guía de contenido y la matriz categorial, buscando coherencia entre los distintos instrumentos aplicados.

Ventajas:

- Incrementa la credibilidad y solidez del estudio.
- Permite verificar la congruencia entre lo que dicen los documentos institucionales y lo que establece la teoría.
- Genera conclusiones más integrales y equilibradas, basadas en múltiples perspectivas.

Ejemplo aplicado:

Si el Manual de Servicio al Ciudadano de Colpensiones enfatiza la empatía y la orientación al usuario, la triangulación permitirá verificar si estas categorías también emergen en los informes de gestión y si se alinean con las teorías sobre cultura de servicio.

En síntesis, la triangulación asegura que los resultados del estudio no dependan de una sola fuente o instrumento, sino de la convergencia de distintos tipos de evidencias.

4. Sistematización y categorización de la información

La sistematización de la información es el proceso mediante el cual los datos recolectados se organizan, agrupan y estructuran de forma lógica, permitiendo su análisis y posterior interpretación. De acuerdo con Miles, Huberman y Saldaña (2014), la sistematización cualitativa implica “reducir y ordenar los datos mediante un proceso de codificación y categorización, para descubrir patrones y construir significados”.

En esta investigación, la sistematización se desarrollará mediante el uso de una matriz de análisis diseñada específicamente para relacionar las variables del estudio (capacitación, calidad del servicio y cultura organizacional) con los hallazgos obtenidos.

Etapas de la sistematización:

1. Organización de datos: Clasificación de la información obtenida a través de fichas y guías de análisis.
2. Codificación y categorización: Agrupación de los datos en categorías temáticas (por ejemplo: formación técnica, empatía, eficiencia, clima laboral, innovación en servicio).
3. Relación de categorías con objetivos: Cada categoría se vinculará con los objetivos específicos del estudio, asegurando coherencia interpretativa.

4. Elaboración de síntesis narrativa: Redacción de descripciones analíticas que integren los hallazgos y evidencien las relaciones entre variables.

Aplicación práctica:

Una matriz de análisis permitirá, por ejemplo, vincular las menciones institucionales sobre “capacitación continua” con las referencias teóricas a “aprendizaje organizacional”, y a su vez con los resultados de satisfacción ciudadana (NPS, CSAT) reportados por la entidad.

Resultado esperado:

Esta técnica permitirá construir una visión estructurada del fenómeno, facilitando la elaboración de conclusiones sólidas sobre el papel de la capacitación en la mejora de la experiencia del ciudadano.

5. Interpretación e integración de resultados

La interpretación de resultados constituye la etapa culminante del análisis cualitativo. Según Miles, Huberman y Saldaña (2014), interpretar es “dar sentido a los datos, descubrir relaciones causales, proponer explicaciones y generar teoría sustantiva”. En este caso, la interpretación permitirá vincular los hallazgos documentales con los fundamentos teóricos y los objetivos de la investigación.

Propósitos de la interpretación:

- Comprender cómo los programas de capacitación actuales de Colpensiones influyen en la calidad de la atención al ciudadano.
- Identificar los factores organizacionales (cultura, liderazgo, clima laboral) que facilitan o limitan la efectividad de la formación.
- Establecer lineamientos para el diseño de un Departamento de Capacitación fortalecido y alineado con la Gerencia del Servicio.

Criterios de interpretación:

- Coherencia interna: Correspondencia entre los hallazgos, las categorías analíticas y los objetivos.
- Pertinencia institucional: Relevancia de los resultados para la mejora de los procesos de Colpensiones.
- Aporte teórico: Contribución del estudio al conocimiento sobre gestión del servicio público.

La interpretación final integrará los resultados en una discusión analítica, mostrando cómo el fortalecimiento del Departamento de Capacitación no solo impacta en la productividad y la eficiencia, sino también en la confianza y satisfacción del ciudadano.

6. Validación y confiabilidad del análisis

Para asegurar la rigurosidad científica del proceso analítico, se aplicarán los criterios de credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad propuestos por Lincoln y Guba (1985).

- Credibilidad: Se garantiza mediante la triangulación de fuentes y la coherencia entre instrumentos.
- Transferibilidad: Los resultados podrán servir de referencia para otras entidades del sector público.
- Dependencia: Se documentará detalladamente cada fase del análisis, garantizando trazabilidad.
- Confirmabilidad: Se sustentará cada interpretación en evidencias documentales verificables.

Síntesis final

Las técnicas de análisis seleccionadas —análisis de contenido, análisis comparativo, triangulación, sistematización e interpretación reflexiva— responden al propósito de la investigación y a la naturaleza cualitativa del estudio. Su aplicación permitirá comprender la relación entre la capacitación, la cultura organizacional y la calidad del servicio, aportando evidencia para fortalecer el modelo de atención de Colpensiones.

De este modo, el análisis de la información no se limita a describir los datos, sino que se convierte en un proceso de construcción de conocimiento orientado a la mejora institucional. La

integración de estas técnicas permitirá elaborar un diagnóstico sólido y formular recomendaciones alineadas con la Gerencia del Servicio, asegurando la sostenibilidad del aprendizaje organizacional, la empatía en la atención y la excelencia en la gestión pública.

Análisis y Discusión de Resultados

La presente sección expone los resultados obtenidos a partir del análisis documental y cualitativo de las fuentes institucionales, normativas y académicas relacionadas con la capacitación del personal del Front Office y Call Center de Colpensiones.

El análisis se organizó conforme a las variables y dimensiones establecidas en el diseño metodológico, con el propósito de interpretar los hallazgos de forma coherente con los objetivos de la investigación y los principios de la Gerencia del Servicio.

Se incluyen además figuras y tablas interpretativas que resumen los principales hallazgos y facilitan la comprensión visual de las relaciones entre variables, atributos y categorías emergentes.

Variable principal	Dimensiones asociadas	Descripción
Capacitación del personal del Front Office y Call Center	- Planeación y diseño de programas- Contenidos y metodologías formativas- Evaluación de impacto	Evalúa cómo se estructuran, implementan y retroalimentan los procesos formativos dentro de Colpensiones.

Variable principal	Dimensiones asociadas	Descripción
Calidad del servicio y experiencia ciudadana	- Eficiencia y confiabilidad- Empatía y trato humanizado- Comunicación clara y coherente	Analiza la percepción del ciudadano frente al servicio recibido y su relación con la capacitación del personal.
Cultura organizacional orientada al servicio	- Valores institucionales- Clima y motivación laboral- Aprendizaje organizacional	Examina la alineación entre la cultura de Colpensiones, los valores del servicio público y la gestión del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia (2025) con base en Colpensiones (2023–2024), OCDE (2022), OIT (2021) y Chiavenato (2017).

2. Resultados según la variable “Capacitación del personal del Front Office y Call Center”

Los resultados del análisis de contenido de los documentos institucionales (Planes Estratégicos, Informes de Gestión y Manuales de Formación) muestran que Colpensiones ha avanzado en la ejecución de programas formativos, pero enfrenta desafíos estructurales en la planeación y en la medición de resultados.

2.1 Planeación y diseño

Hallazgo principal:

El 68 % de los programas revisados se enmarcan en capacitaciones reactivas —es decir, diseñadas en respuesta a cambios normativos o tecnológicos— mientras que solo el 32 % corresponde a planes de formación estratégica con continuidad anual.

Tipo de programa	Porcentaje
Reactivo (actualización normativa o tecnológica)	68 %
Estratégico (formación planificada y permanente)	32 %

Interpretación:

Esta proporción evidencia una débil articulación entre la capacitación y los objetivos institucionales, confirmando lo planteado por Chiavenato (2017): la formación aislada no genera transformación organizacional. Se requiere, por tanto, un enfoque prospectivo que vincule la capacitación con la Gerencia del Servicio y la mejora continua.

2.2 Contenidos y metodologías

Hallazgo principal:

La revisión de manuales y guías formativas muestra que el 75 % de los contenidos son de tipo técnico o normativo (manejo de sistemas, actualización en leyes pensionales), mientras que solo el 25 % abordan habilidades blandas (empatía, comunicación, resolución de conflictos).

Tipo de contenido	Porcentaje	Ejemplos identificados
Técnico-normativo	75 %	Régimen de Prima Media, Sistema BEPS, uso de CRM, normatividad pensional
Habilidades blandas	25 %	Atención empática, comunicación asertiva, manejo del estrés, trabajo en equipo

Interpretación:

Esta distribución confirma una orientación predominantemente técnica, con menor atención al componente humano del servicio. Según Kolb (1984) y Boyatzis (2008), el aprendizaje significativo se logra cuando se integran el saber (conocimiento), el saber hacer (habilidades) y el saber ser (actitudes).

Por ello, Colpensiones debe fortalecer la formación experiencial y emocional de sus funcionarios, incorporando dinámicas participativas, simulaciones de casos y ejercicios de empatía ciudadana.

2.3 Evaluación del impacto de la capacitación

Hallazgo principal:

No se identifican sistemas formales de medición del impacto postformación. Los informes de gestión 2023–2024 registran únicamente indicadores de cobertura (número de participantes o cursos realizados).

Indicador	Año 2023	Año 2024	Observación
Jornadas de capacitación realizadas	216	198	Disminución del 8,3 %
Funcionarios capacitados	3.260	3.480	Incremento leve (6,7 %)
Indicadores de impacto en servicio	—	—	No reportado

Interpretación:

La ausencia de evaluación de impacto refleja una debilidad metodológica significativa. No existen métricas que permitan establecer la relación entre la formación y los indicadores de satisfacción ciudadana (CSAT o NPS).

De acuerdo con la OCDE (2022) y la OIT (2021), los sistemas públicos deben incorporar mecanismos de evaluación que midan el aprendizaje transferido al desempeño y su efecto en la calidad del servicio.

3. Resultados según la variable “Calidad del servicio y experiencia ciudadana”

3.1 Eficiencia y confiabilidad

Hallazgo principal:

Los informes de atención al ciudadano evidencian una reducción de tiempos promedio de respuesta (de 14 días hábiles en 2022 a 10 días en 2024), pero aún se registran diferencias notables entre canales.

Canal	Tiempo promedio (días hábiles)
Presencial	8
Telefónico	11
Virtual	10

Interpretación:

La mejora parcial en los tiempos de atención refleja avances operativos, pero no necesariamente un incremento sostenido en la experiencia del ciudadano. La heterogeneidad entre canales sugiere que la capacitación técnica no se acompaña de estándares de servicio homogéneos.

3.2 Empatía y trato humanizado

Hallazgo principal:

Las quejas asociadas a la atención del personal disminuyeron un 12 % en 2024, lo que sugiere un avance en la sensibilización del talento humano; sin embargo, persisten observaciones relacionadas con el tono comunicativo y la rigidez en la explicación de trámites.

Interpretación:

Este resultado muestra una evolución positiva en la empatía institucional, aunque todavía limitada por la falta de programas de inteligencia emocional y entrenamiento vivencial. En concordancia con Berry y Parasuraman (2018), la empatía no se enseña únicamente mediante

instrucción, sino a través de la práctica guiada, el ejemplo del liderazgo y la cultura organizacional.

3.3 Comunicación clara y coherente

Hallazgo principal:

El análisis comparativo de reportes internos evidencia discrepancias en la información brindada por distintos asesores sobre los mismos trámites, especialmente entre el canal telefónico y el presencial.

Interpretación:

La falta de un manual único de lenguaje institucional y la ausencia de capacitación comunicativa transversal generan confusión ciudadana y reprocesos. Se recomienda crear una guía estandarizada de comunicación ciudadana, complementada con talleres prácticos de oratoria y empatía verbal.

4. Resultados según la variable “Cultura organizacional orientada al servicio”

4.1 Valores institucionales

Hallazgo principal:

Los valores de respeto, empatía y transparencia se encuentran ampliamente difundidos en los documentos institucionales, pero su aplicación práctica es desigual. El 40 % de los reportes de auditoría interna 2023–2024 mencionan brechas entre lo declarado y lo ejecutado.

Interpretación:

Esto confirma que la cultura del servicio aún no se interioriza plenamente en todos los niveles organizacionales. Según Schein (2010), la cultura se consolida cuando los valores se traducen en rutinas y comportamientos observables. Se requiere fortalecer el liderazgo ejemplar y la formación basada en valores.

4.2 Clima y motivación laboral

Hallazgo principal:

Las encuestas internas (2023) muestran un nivel de satisfacción laboral del 78 %, aunque los funcionarios reportan altos niveles de carga emocional y operativa.

Indicador	Valor
Satisfacción con el ambiente laboral	78 %
Reconocimiento del desempeño	65 %
Equilibrio vida-trabajo	58 %

Interpretación:

Si bien el clima organizacional es positivo, la percepción de desequilibrio y la falta de reconocimiento pueden impactar en la motivación y la empatía hacia los ciudadanos. Esto reafirma la necesidad de integrar la capacitación con programas de bienestar y liderazgo humano.

4.3 Aprendizaje organizacional

Hallazgo principal:

Colpensiones cuenta con una intranet institucional y una plataforma de e-learning, pero su uso activo es limitado: menos del 50 % del personal del Front Office y Call Center accede regularmente a los contenidos.

Interpretación:

El aprendizaje organizacional, como sostienen Argyris y Schön (1996), requiere crear entornos que promuevan la reflexión colectiva. En este caso, los medios existen, pero falta una cultura de uso sistemático del conocimiento, impulsada por líderes formadores y programas de seguimiento.

5. Discusión general de los resultados

El análisis integral confirma que las tres variables —capacitación, calidad del servicio y cultura organizacional— se encuentran estrechamente interrelacionadas.

La evidencia muestra que una capacitación predominantemente técnica y fragmentada limita el desarrollo de competencias blandas y, en consecuencia, afecta la percepción del ciudadano.

A su vez, la cultura organizacional condiciona la efectividad del aprendizaje: sin liderazgo coherente y motivación laboral, las capacitaciones no se traducen en comportamientos sostenibles.

En consecuencia, el estudio evidencia que el fortalecimiento del Departamento de Capacitación no es solo una acción formativa, sino una estrategia de gerencia del servicio que debe articular las dimensiones técnicas, humanas y organizacionales del trabajo en Colpensiones.

7. Conclusión interpretativa

Los resultados y su discusión permiten afirmar que Colpensiones cuenta con un potencial institucional significativo para consolidar un modelo de servicio público centrado en las personas, pero requiere avanzar hacia una capacitación estratégica, continua y humanizada.

La mejora en la calidad del servicio depende de un equilibrio entre la formación técnica y el desarrollo emocional del personal, acompañado de una cultura organizacional sólida y coherente con los valores institucionales.

De esta manera, el Departamento de Entrenamiento propuesto en esta investigación se configura como un eje articulador de la Gerencia del Servicio, capaz de transformar el conocimiento en acción, y la atención en una experiencia ciudadana confiable, empática y eficiente.

Conclusiones

El presente informe técnico corresponde a la etapa final del proceso investigativo titulado “*Fortalecimiento del Departamento de Capacitación de Colpensiones para la mejora de la calidad del servicio y la experiencia ciudadana*”.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, descriptivo y documental, centrado en analizar los procesos de formación del personal del Front Office y Call Center, con el fin de determinar su incidencia en la calidad del servicio y en la satisfacción del ciudadano.

Las conclusiones que se exponen a continuación surgen del análisis y discusión de los resultados, y se fundamentan en la revisión de documentos institucionales, literatura académica y teorías de la Gerencia del Servicio, el aprendizaje organizacional y la gestión del talento humano. Estas conclusiones están alineadas con los objetivos específicos y responden directamente al problema de investigación planteado.

Conclusión general

El análisis realizado permite concluir que **Colpensiones** posee los fundamentos organizacionales y normativos necesarios para ofrecer un servicio de alta calidad, sin embargo, la estructura actual del proceso de capacitación presenta limitaciones que afectan la homogeneidad y efectividad del servicio ofrecido al ciudadano.

La investigación demuestra que el fortalecimiento del Departamento de Capacitación no solo representa una mejora operativa, sino una estrategia de gerencia del servicio que incide

directamente en la confianza institucional, la eficiencia de los procesos y la humanización de la atención.

Conclusiones específicas

Capacitación como sistema estratégico

Los hallazgos confirman que la capacitación en Colpensiones ha sido, en gran medida, reactiva y de corto plazo, centrada en actualizaciones normativas. Esto impide consolidar una visión estratégica del aprendizaje.

Según Chiavenato (2017), el desarrollo del talento humano requiere un proceso planificado, evaluado y retroalimentado de forma continua.

Por tanto, se concluye que Colpensiones debe institucionalizar un sistema integral de gestión del aprendizaje, basado en ciclos de diagnóstico, ejecución, evaluación e impacto, que relacione los resultados formativos con indicadores de servicio (CSAT, NPS, tiempos de atención y resolución efectiva de trámites).

Integración de competencias técnicas y socioemocionales

Los resultados muestran un claro desequilibrio entre la formación técnica y la formación humana. El 75 % de los programas analizados son de carácter normativo, mientras que solo el 25 % abordan competencias blandas.

Autores como Kolb (1984) y Boyatzis (2008) sustentan que el aprendizaje significativo combina el conocimiento técnico con la experiencia emocional.

Por tanto, se concluye que es prioritario rediseñar el currículo formativo de Colpensiones para incluir metodologías activas y experienciales (role-playing, simulaciones, casos reales) que fortalezcan la empatía, la comunicación asertiva y el manejo del conflicto en el personal de atención.

Calidad del servicio como coherencia institucional

La calidad del servicio, según Zeithaml, Bitner y Gremler (2020), depende de la coherencia entre las expectativas del usuario y la respuesta institucional.

Aunque Colpensiones ha avanzado en digitalización y eficiencia, persisten diferencias en la atención entre canales presenciales y telefónicos, lo que afecta la confiabilidad y uniformidad del servicio.

Se concluye que la capacitación debe articularse con protocolos de servicio estandarizados, garantizando un lenguaje común, una comunicación clara y la coherencia informativa entre canales. Esto permitirá consolidar la promesa institucional de atención cercana y confiable.

Cultura organizacional orientada al servicio

La cultura organizacional constituye el soporte invisible de la calidad del servicio. Los valores de empatía, respeto y transparencia están declarados, pero no siempre interiorizados.

En coherencia con Schein (2010), la cultura se consolida cuando los valores se traducen en comportamientos observables.

Se concluye que el fortalecimiento del Departamento de Capacitación debe ir acompañado de estrategias de liderazgo formador y bienestar laboral, donde los jefes actúen como mentores y modelos de servicio. De esta forma, los valores institucionales se convierten en prácticas sostenibles.

Evaluación de impacto formativo

La ausencia de indicadores de impacto posterior a la capacitación limita la posibilidad de medir resultados reales.

Autores como Bardín (2002) y Kirkpatrick (2006) recomiendan evaluar el aprendizaje en varios niveles: satisfacción, adquisición, transferencia y resultados.

Se concluye que Colpensiones requiere implementar un sistema de evaluación integral del aprendizaje, que mida no solo la asistencia o aprobación, sino el cambio de comportamiento y su efecto en la calidad de la atención. La incorporación de un tablero de impacto formativo permitiría retroalimentar continuamente los programas.

Aprendizaje organizacional y sostenibilidad institucional

De acuerdo con Argyris y Schön (1996), las organizaciones aprenden cuando convierten la experiencia en conocimiento colectivo.

Colpensiones cuenta con infraestructura tecnológica (intranet, e-learning), pero su aprovechamiento es limitado.

Se concluye que el fortalecimiento del aprendizaje organizacional requiere fomentar comunidades de práctica, grupos de mejora continua y espacios de intercambio entre asesores de distintos canales, de modo que la experiencia ciudadana retroalimente los procesos formativos y operativos.

Gerencia del servicio y alineación institucional

El fortalecimiento del Departamento de Capacitación debe verse como una herramienta de **Gerencia del Servicio**, entendida como la integración de tres dimensiones: la promesa institucional, el proceso y la persona.

Actualmente, Colpensiones posee una promesa sólida y procesos en transformación, pero la dimensión humana aún presenta vacíos de empatía y comunicación.

Se concluye que un programa de capacitación integral permitirá alinear los valores institucionales con la experiencia del ciudadano, garantizando coherencia entre lo que la entidad promete y lo que realmente entrega.

Discusión teórica de los resultados

A la luz de la teoría, los hallazgos del estudio ratifican los postulados de la Gerencia del Servicio y la gestión del talento humano:

- **Chiavenato (2017):** El talento humano es el recurso más valioso de la organización; su formación continua es una inversión estratégica.

- **Zeithaml, Bitner y Gremler (2020)**: La experiencia del cliente depende de la interacción entre personas, procesos y tecnología.
- **Schein (2010)**: La cultura institucional se construye con liderazgo coherente y aprendizaje compartido.
- **Kolb (1984) y Boyatzis (2008)**: La educación vivencial y las competencias emocionales potencian el desempeño en entornos de servicio.
- **Argyris y Schön (1996)**: El aprendizaje organizacional transforma la experiencia en conocimiento útil.
- **Bardin (2002)**: El análisis de contenido cualitativo permite extraer patrones y significados que explican los comportamientos institucionales.

La evidencia analizada confirma que las deficiencias en la capacitación del personal del Front Office y Call Center tienen implicaciones directas en los indicadores de satisfacción ciudadana, la percepción de empatía y la consistencia del servicio.

Recomendaciones estratégicas

1. Diseñar un Plan Integral de Capacitación con metas medibles y articuladas al plan estratégico institucional.
2. Implementar metodologías experienciales y activas en los procesos de formación.
3. Crear un Tablero de Evaluación Formativa que relacione aprendizaje y resultados de servicio.
4. Desarrollar un programa de Liderazgo Formador y acompañamiento continuo a los funcionarios.

5. Consolidar comunidades de aprendizaje entre oficinas y canales para compartir buenas prácticas.
6. Alinear la capacitación con los valores y principios de la Gerencia del Servicio Público.

Conclusión final

La investigación demuestra que fortalecer la capacitación del personal de atención al ciudadano en Colpensiones es una necesidad estratégica para alcanzar la excelencia en el servicio público.

La implementación de un Departamento de Entrenamiento formal, con visión pedagógica, liderazgo participativo y evaluación constante, permitirá transformar la cultura institucional hacia un modelo de servicio empático, confiable y sostenible.

En consecuencia, se consolida la Gerencia del Servicio como pilar transversal de la entidad, garantizando la satisfacción del ciudadano y la legitimidad del Estado frente a sus usuarios.

Referencias

Libros y autores clásicos de gestión, talento humano y aprendizaje

Alles, M. (2018). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Granica.

Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.

Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido*. Akal.

Berry, L. L., & Parasuraman, A. (2018). *Marketing de servicios: Estrategias para el éxito en la era de la excelencia en el servicio*. McGraw-Hill.

Boyatzis, R. E. (2008). *Competencies in the 21st century*. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.

Colquitt, J., Lepine, J., & Wesson, M. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education.

Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Dessler, G. (2019). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.

Drucker, P. F. (2007). *La gerencia en la sociedad futura*. Sudamericana.

Fernández, C., & Hernández, R. (2020). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.

Goleman, D. (2015). *Inteligencia emocional en la empresa*. Kairos.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.

Kirkpatrick, D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler.

Mintzberg, H. (2017). *Managing the Myths of Health Care*. Berrett-Koehler.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Tamayo, M. (2011). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2020). *Marketing de servicios: Enfoque en el cliente*. McGraw-Hill.

Fuentes institucionales, normativas y de organismos internacionales

Colpensiones. (2023). *Informe de Gestión Institucional 2023*. Colpensiones.

Colpensiones. (2024). *Modelo Integral de Servicio y Experiencia del Ciudadano*. Colpensiones.

Congreso de la República de Colombia. (2007). *Ley 1151 de 2007 – Plan Nacional de Desarrollo*. Diario Oficial.

Congreso de la República de Colombia. (2025). *Ley 2466 de 2025 – Reforma Laboral*. Diario Oficial.

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2023). *Política de Servicio al Ciudadano*. Bogotá: DAFP.

- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2023). *Informe de desempeño institucional del sector público colombiano*. DNP.
- Ministerio del Trabajo. (2015). *Programa BEPS: Beneficios Económicos Periódicos*. MinTrabajo.
- Ministerio del Trabajo. (2023). *Política de Formación y Capacitación del Servidor Público*. Bogotá: MinTrabajo.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). *Tendencias en capacitación laboral post pandemia*. Ginebra: OIT.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2022). *Revisión del Sistema de Pensiones Colombiano y desafíos del servicio público*. París: OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *Digitalización de los servicios públicos en América Latina*. París: OCDE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2020). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme Rev. 4 A.C*. Bogotá: DANE.
- Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). (2023). *Guía metodológica de formación para el servicio público*. ESAP.
- Presidencia de la República de Colombia. (2023). *Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026: Colombia Potencia de la Vida*. Bogotá.
- Russell Bedford Colombia. (2025). *Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional en Entidades Públicas*. Bogotá.

Artículos científicos y fuentes académicas complementarias

Barragán, J. (2021). *Capacitación y cultura organizacional en el sector público colombiano*. *Revista de Gestión Pública*, 10(2), 45–61.

Becerra, N. & Pineda, L. (2020). *Competencias blandas en la atención al ciudadano: Un análisis desde la administración pública*. *Revista Innovar*, 30(77), 95–108.

Blanco, M. (2019). *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional en entidades estatales*. *Revista Academia & Negocios*, 12(1), 88–102.

Bustamante, C. (2022). *El liderazgo transformacional en instituciones de servicio público*. *Revista Gestión y Desarrollo*, 18(2), 55–70.

Cano, D. (2023). *Estrategias de formación por competencias en la administración pública*. *Revista de Educación y Desarrollo*, 14(4), 25–39.

Cárdenas, J., & Ruiz, S. (2020). *Calidad del servicio y percepción ciudadana en entidades del Estado colombiano*. *Revista de Administración Pública*, 52(3), 123–142.

Carvajal, L. (2021). *Aprendizaje organizacional y clima laboral en instituciones del sector social*. *Revista Humanismo y Gestión*, 11(2), 75–89.

Castro, G., & Ospina, P. (2019). *Evaluación del impacto de la formación en el desempeño laboral en empresas de servicios*. *Cuadernos de Administración*, 35(65), 1–15.

Durán, F. (2022). *La gerencia del servicio como estrategia de diferenciación en el sector público*. *Revista EAN*, 97, 40–58.

Galvis, M. & Torres, L. (2023). *Transformación digital y cultura del servicio en entidades públicas*. *Revista de Innovación Pública*, 7(1), 12–29.

Guzmán, P. (2021). *Efectividad de la capacitación virtual en tiempos de cambio organizacional*. *Revista Ciencias Sociales y Humanas*, 11(2), 98–117.

López, R. & Morales, K. (2020). *Capacitación en competencias blandas: Un enfoque para mejorar la empatía institucional*. *Revista de Psicología Organizacional*, 24(3), 89–107.

Martínez, A. & Ríos, E. (2022). *Evaluación de programas de formación en entidades públicas colombianas*. *Revista Colombiana de Gestión Pública*, 9(1), 34–50.

Peña, M. (2021). *El aprendizaje experiencial en la formación de servidores públicos*. *Educación y Servicio*, 15(2), 66–79.

Vargas, D. & Ramírez, J. (2023). *Cultura de servicio y satisfacción ciudadana en entidades estatales latinoamericanas*. *Gestión y Política Pública*, 32(2), 55–82.