

Propuesta de una estrategia de entrenamiento para los agentes de servicio de Colpensiones

Claudia Patricia Cruz Amézquita

Alirio Huaca Martínez

Paola Andrea Morales Arias

Claudia Páez Barrios

Universidad Ean

Especialización en Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación

Seminario de Investigación

Bogotá, Colombia

Diciembre 13 de 2024

Tabla de Contenidos

Resumen	5
1 Problema de investigación	6
2 Objetivos.....	9
2.1 Objetivo general.....	9
2.2 Objetivos específicos.	9
3 Justificación	10
4 Marco Teórico.....	12
5 Metodología de la investigación.....	17
5.1 Primer nivel.....	17
5.1.1 Enfoque, alcance y diseño de la investigación.....	17
5.1.2 Delimitación de la Investigación	18
5.1.3 Definición de Variables	18
5.1.4 Población y Muestra	22
5.2 Segundo nivel.....	25
5.2.1 Selección de métodos o instrumentos para recolección de información	25
5.2.2 Técnicas de análisis de datos	26
6 Análisis y discusión de los resultados	28
7 Conclusiones	44
8 Recomendaciones.....	47
9 Referencias	49
10 Anexos.....	55

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Estado de radicación de solicitudes</i>	7
Tabla 2 <i>Definición de Variables</i>	18
Tabla 3 <i>Distribución de PACs y agentes</i>	23
Tabla 4 <i>Relación de variables y preguntas de la encuesta</i>	26
Tabla 5 <i>Identificación de necesidades de capacitación y rotación de los agentes de servicio</i>	31
Tabla 6 <i>Identificación ejes y contenidos temáticos a disponer en ambientes simulados de entrenamiento.</i>	35
Tabla 7 <i>Identificación de requisitos técnicos para el Centro de Entrenamiento.</i>	39
Tabla 8 <i>Aspectos generales de un Centro de entrenamiento para Colpensiones.</i>	42

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Valoración del nivel de preparación de los agentes de servicio para realizar las tareas asignadas.....	29
Ilustración 2 Valoración del nivel de preparación de los agentes de servicio para manejar situaciones difíciles	30
Ilustración 3 Valoración de la frecuencia promedio en la que los agentes de servicio resuelven las solicitudes de los ciudadanos en el primero contacto.....	33
Ilustración 4 Valoración de la mejora en el desempeño luego de recibir entrenamiento o capacitación	34
Ilustración 5 Valoración de la satisfacción de los agentes de servicio con los recursos y herramientas disponibles	37
Ilustración 6 Valoración del tiempo de promedio de atención por parte de los agentes de servicio	38
Ilustración 7 Valoración del tiempo de espera de los ciudadanos en los PAC	38
Ilustración 8 Valoración de la calidad de los entrenamientos versus mejora de capacidades de atención al ciudadano.....	41

Resumen

Este informe presenta la problemática, justificación y marco teórico que sustentan la formulación de una propuesta estratégica para crear un centro de entrenamiento para los agentes de servicio de Colpensiones, mediante un ambiente simulado de un punto de atención, que les permita elevar significativamente el nivel de eficiencia y calidad en la prestación del servicio; situación originada por el incremento de usuarios que tendrá Colpensiones a partir de julio de 2025 con motivo de la implementación de la reforma pensional.

Palabras clave: aprendizaje, atención, centro de entrenamiento, estrategia, reforma pensional

1 Problema de investigación

Colpensiones es una Empresa Industrial y Comercial del Estado organizada como entidad financiera de carácter especial, vinculada al Ministerio de Trabajo, encargada de administrar el Regimen de Prima Media con Prestación Definida en los términos previstos en la Ley 1151 de 2007, mediante el cual se estructuró y formalizó el inicio de Colpensiones, asumiendo por completo las funciones en el área de pensiones que antes cumplía el Instituto de Seguros Sociales, y la Administración del Sistema de Ahorro de Beneficios Económicos Periódicos de que trata el Acto Legislativo 01 de 2005. De acuerdo a su modelo de operación adoptado mediante el Decreto 309 de 2017, busca mejorar la efectividad en el servicio al ciudadano, sus procesos de evaluación y control de la gestión y dar respuesta oportuna a las solicitudes o trámites de los ciudadanos.

Con corte al 30 de julio de 2024, según cifras presentadas por la entidad en su página web, cuenta con 6.855.591 afiliados a RPM y 1.718.843 pensionados, utilizando diferentes canales de atención para brindar un adecuado servicio a sus diferentes grupos de interés; canales definidos en documentos internos de la entidad, como el *Manual de Atención y Servicio del 2024* (Colpensiones, 2024 d), tales como:

Sede electrónica: permite las interacciones digitales.

Contac Center: centro de atención “multicanal”, facilitador de implementación de estrategias tanto de comunicación como de información.

Puntos de atención al ciudadano: espacios físicos ubicados a nivel nacional en los 32 departamentos del País, a través de los cuales se brinda atención de personalizada a los diferentes grupos de interés; actualmente se cuenta con ochenta y tres (83) puntos de atención.

Los servicios que se prestan a los afiliados y empleadores se enmarcan en los 36 trámites y 1 OPA (otro procedimiento administrativo) debidamente publicados en su página web y los cuales son los mecanismos a través de los cuales los ciudadanos, usuarios y grupos de valor acceden a sus derechos y cumplen con sus obligaciones; estas solicitudes se reciben desde los diferentes canales de atención por los agentes de Servicio, quienes son funcionarios ubicados en los puntos de atención encargados de brindar asesoría y orientar para posteriormente radicar las solicitudes de información general, trámites y servicios de la entidad de acuerdo con lo definido en documentos internos de la entidad, como Instructivo Modelo Operativo de Canales 2024, (Colpensiones, 2024 e)

De acuerdo a los resultados de indicadores operativos de la entidad, el error en la radicación de trámites mensuales es en promedio el 6% de lo radicado en cada mes, equivalente a 35.523 casos mal radicados, durante el periodo comprendido entre enero y agosto de 2024, tal como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 1

Estado de radicación de solicitudes

Mes 2024	Casos radicados	Casos radicados correctamente	Casos mal radicados	%
Enero	78.581	74.103	4.478	6%
Febrero	81.495	76.617	4.878	6%
Marzo	63.834	60.357	3.477	5%
Abril	86.234	82.763	3.471	4%
Mayo	80.468	75.879	4.589	6%
Junio	68.555	64.398	4.157	6%
Julio	83.705	78.464	5.241	6%
Agosto	87.825	82.593	5.232	6%
Total	630.697	595.174	35.523	

Fuente: Elaboración propia, Nota: Documentos internos Colpensiones

Estos errores de radicación son atribuibles a los agentes de servicio, por razones de desconocimiento, complejidad del trámite, alta rotación en estos cargos, falta de experiencia en la radicación de ciertos trámites, deficiencia en el entrenamiento y reentrenamiento, entre otros.

De conformidad con la evaluación interna realizada como ejercicio académico y que soporta los resultados de la asignatura “Capacidades dinámicas para la innovación” se ha determinado que Colpensiones requiere fortalecer sus capacidades dinámicas de aprendizaje, la cual según Nagles, N. (2014) se traducen en la aptitud que debe tener la organización para adoptar nuevos conocimientos los cuales deben ser adaptados a las necesidades reales de la organización y sus condiciones específicas, todo ello con el fin de establecer esas ventajas que le permitan asegurar la sostenibilidad de la organización a través de la incorporación de conocimientos nuevos que llegan a reemplazar aquellos obsoletos y a su vez permiten satisfacer las necesidades de los usuarios; esta situación sumada al incremento esperado de usuarios a partir del mes de julio de 2025, quienes harán uso de los servicios una vez se implemente la ley 2381 de 2024 (Art. 94) exigen que la entidad implemente de manera apremiante estrategias que le permitan afrontar los cambios que se avecinan, pues de lo contrario los errores en la radicación llevarán a la entidad a grandes reprocesos, demoras en la prestación del servicio generando incumplimiento a su compromiso con los grupos de interés establecido en su política de calidad con relación a **“la prestación de un servicio más innovador, más oportuno, más cercano, más ágil y confiable para sus partes interesadas”**, de igual forma no atender la problemática presentada genera la pérdidas reputacional de Colpensiones, (Colpensiones, 2024 c).

Esta descripción de la problemática, permite plantear el siguiente interrogante de investigación:

¿Cómo debe ser la estrategia de entrenamiento para los Agentes de Servicios de Colpensiones, que promueva la mejora en la prestación de servicios en los puntos de atención al ciudadano –PAC-?

2 Objetivos

2.1 Objetivo general.

Diseñar una propuesta para crear un centro de entrenamiento en un ambiente simulado de un punto de atención al ciudadano (PAC) incluyendo sistemas de información que permitan capacitar y entrenar a los agentes de servicio de Colpensiones en la atención de los diferentes tipos de solicitudes de trámites para elevar de significativamente el nivel de eficiencia y calidad en la atención al ciudadano.

2.2 Objetivos específicos.

- Desarrollar un diagnóstico de las necesidades de capacitación y rotación de los Puntos de Atención al Ciudadano (PAC) conforme la operación.
- Diseñar los ejes y contenidos temáticos que deben disponerse en los ambientes simulados de entrenamiento
- Identificar los requisitos tecnológicos, logísticos, de equipamiento y humanos que deben tenerse en cuenta para la estructuración del centro de entrenamiento de conformidad con las temáticas establecidas para abordar.
- Estructurar la propuesta de centro entrenamiento para someterla a validación por parte de los líderes de talento humano con el fin ajustarla a la realidad de las necesidades de Colpensiones.

3 Justificación

El entorno actual de Colpensiones, marcado por cambios legislativos, crecimiento de la demanda y la necesidad de brindar un servicio ágil y confiable, exige preparación constante de los agentes de servicio. La propuesta de implementar un centro de entrenamiento en ambiente simulado ofrece una solución efectiva para abordar estos desafíos, permitiendo:

- **Minimizar reprocesos y riesgos:** al simular situaciones reales de atención, los agentes pueden practicar y perfeccionar sus habilidades en un entorno seguro, reduciendo errores y mejorando la eficiencia en la operación real.
- **Conectar entrenamiento con la realidad:** cierra la brecha entre teoría y práctica, permitiendo a los agentes experimentar los desafíos y dinámicas presentadas a diario en los Puntos de Atención al Ciudadano, lo que aumenta su confianza y preparación.
- **Agilizar la capacitación de nuevo personal:** el ambiente simulado permite una inducción más rápida y efectiva, asegurando que los nuevos agentes estén listos para atender a los usuarios con prontitud y calidad, crucial ante el aumento esperado de la demanda.
- **Mejorar el desempeño de los procesos:** al contar con un entorno controlado y seguro para la experimentación y aprendizaje, se están brindando herramientas que permiten identificar y resolver situaciones y dificultades de manera proactiva, mejorando y optimizando la eficiencia y calidad de los procesos, lo que se verá reflejado en las diferentes mediciones establecidas en la entidad.
- **Fortalecer las capacidades dinámicas para la innovación:** esta estrategia permite adoptar e implementar rápidamente nuevos métodos de servicio que respondan a las necesidades de nuevas demandas de usuarios, fortaleciendo las capacidades organizacionales de

innovación. Los agentes deben ser capaces de proponer ideas innovadoras y adaptarse a los cambios en los procesos y servicios.

- **Fortalecer habilidades, competencias y conocimientos de los agentes de servicio:** para brindar servicios de asesoría y orientación con profundo conocimiento de los trámites, servicios y normativas relacionadas que les permita guiar a los usuarios de manera efectiva.
- **Resolución de problemas:** la capacidad de identificar, analizar y resolver problemas de manera oportuna es esencial. Los usuarios pueden presentar situaciones complejas o inusuales que requieren soluciones creativas y adaptadas.
- **Rotación de personal:** La rotación del personal puede afectar la continuidad del servicio. Es importante que los agentes estén capacitados para asumir diferentes roles y responsabilidades dentro del equipo, garantizando una atención fluida y eficiente.
- **Dominio de los sistemas de información y tecnología:** La tecnología juega un papel fundamental en la gestión de trámites y servicios por lo que el ambiente simulado les permitirá contar con conocimiento de los sistemas utilizados por la entidad para registrar, procesar y dar seguimiento a las solicitudes de los usuarios.

En síntesis, invertir en los agentes de servicio quienes son la cara visible de la entidad y fomentar su desarrollo y capacitación es fundamental para asegurar una atención de calidad, ágil y resolutive.

Este trabajo investigativo corresponde a:

Campo de investigación “Pedagogía y didáctica contemporánea”

Grupo de investigación “Ambientes de aprendizaje”

Línea de investigación “Innovación y Pedagogía en Educación Superior”

4 Marco Teórico

El análisis bibliográfico realizado permite establecer el marco teórico que soporta la propuesta que se presenta como estrategia de entrenamiento para los agentes de servicio de Colpensiones.

En el contexto de las empresas administradoras de pensiones, los centros de entrenamiento corporativo juegan un papel fundamental para garantizar la competitividad y la eficiencia. Estos centros se han convertido en herramientas esenciales, ya que permiten mejorar las competencias del personal y optimizar los procesos de gestión en un sector tan especializado como el de las pensiones (Castillo, 2018). A través de la capacitación constante, los empleados adquieren no solo los conocimientos técnicos necesarios, sino también las habilidades para manejar la complejidad y la transparencia requerida en la relación con los clientes (García, 2020).

La formación continua es particularmente relevante en un entorno donde las normativas y los marcos regulatorios cambian con frecuencia. En este sentido, los programas de capacitación para las empresas administradoras de pensiones deben actualizarse continuamente para asegurarse de que el personal esté preparado para enfrentar estos cambios y mantenerse alineados con las nuevas exigencias del mercado y la regulación (Fernández, 2019). La combinación de la teoría con la práctica es esencial en los programas de formación, ya que facilita el desarrollo integral del

profesional, lo que aumenta la capacidad de los empleados para aplicar sus conocimientos en situaciones reales (Pérez, 2021).

De acuerdo a Senge (2015), la experiencia vivida directamente genera un proceso de aprendizaje mayor, al poder concientizarse de las consecuencias vividas, de esta manera el facilitar un ambiente recreado que permita vivir las experiencias que se viven a diario en los puntos de servicio se convierte en un pilar fundamental para la correcta prestación del servicio.

Una inversión estratégica en capacitación no solo beneficia el desempeño individual de los empleados, sino que también impacta de manera directa en la rentabilidad y sostenibilidad de las administradoras de pensiones. La gestión eficiente del capital humano es una de las claves para maximizar los resultados operativos y garantizar la calidad del servicio que se ofrece a los afiliados (Salinas, 2022). Además, los centros de entrenamiento deben ofrecer programas que se adapten a las necesidades particulares de cada empresa, lo que permite una personalización efectiva que responde a los retos específicos de cada organización (González, 2020).

La formación no debe limitarse solo a aspectos técnicos; las habilidades blandas son igualmente importantes en el sector de pensiones. La capacidad de comunicación, el trabajo en equipo y la empatía son competencias clave que mejoran la relación con los clientes y fomentan un ambiente laboral positivo (Méndez, 2021). En un contexto tan dinámico como el sector financiero, donde los mercados fluctúan y las normativas se ajustan continuamente, el desarrollo de estas habilidades es crucial para mantener la eficacia y adaptabilidad de las administradoras de pensiones (Ruiz, 2018).

Los avances tecnológicos también han transformado los centros de entrenamiento en el ámbito financiero. El uso de tecnologías digitales, como plataformas de e-learning y simuladores, permite una mayor flexibilidad y accesibilidad para los empleados, facilitando la adaptación de los programas de formación a los diferentes niveles de experiencia y necesidades de cada trabajador (Delgado, 2019). Esta innovación no solo mejora la eficiencia del aprendizaje, sino que también permite una capacitación más interactiva y atractiva, lo que aumenta el compromiso de los participantes.

La gestión del riesgo es otro aspecto crucial en la formación del personal de las administradoras de pensiones. Los fondos de pensiones están expuestos a diversos riesgos financieros, por lo que es fundamental que los empleados reciban capacitación adecuada en esta área para asegurar la sostenibilidad de los fondos y garantizar su correcta gestión (Castro, 2020). Un personal capacitado en la identificación y manejo de riesgos puede reducir la probabilidad de errores costosos y contribuir a la estabilidad de la empresa.

Además de mejorar la eficiencia y la productividad, la capacitación tiene un impacto significativo en la satisfacción del cliente. Un empleado que cuenta con las herramientas y conocimientos adecuados puede ofrecer un servicio de calidad superior, lo que no solo mejora la imagen de la empresa, sino que también genera confianza entre los afiliados (López, 2021). Por lo tanto, los centros de entrenamiento deben alinearse con las estrategias corporativas a largo plazo para garantizar que las competencias adquiridas por los empleados contribuyan directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización (Carrillo, 2022).

El uso de simuladores y herramientas interactivas en los centros de entrenamiento no solo mejora la experiencia de aprendizaje, sino que también permite a los empleados practicar en un entorno controlado antes de aplicar sus conocimientos en situaciones reales (Navarro, 2019).

Estas herramientas son particularmente útiles en un sector tan especializado como el de las pensiones, donde la precisión y la gestión de riesgos son fundamentales.

Por último, la ética profesional es un componente esencial de la formación en las administradoras de pensiones. Dado que estas empresas gestionan fondos que impactan directamente en la calidad de vida futura de sus clientes, los empleados deben ser conscientes de la responsabilidad social que conlleva su trabajo. La formación en ética no solo asegura el cumplimiento normativo, sino que también refuerza el compromiso con la integridad y la transparencia (Martín, 2020). Esto contribuye a generar confianza en los clientes y a consolidar la reputación de la empresa.

En conclusión, los centros de entrenamiento para empresas administradoras de pensiones desempeñan un rol fundamental en el desarrollo y éxito de las organizaciones. Desde la formación técnica hasta el desarrollo de habilidades blandas, pasando por la gestión del riesgo y la ética profesional, cada componente de estos programas contribuye a crear una fuerza laboral preparada para enfrentar los desafíos del sector. La adaptación a los avances tecnológicos y la personalización de los programas de capacitación aseguran que las administradoras de pensiones puedan responder de manera efectiva a las exigencias cambiantes del mercado y continuar ofreciendo un servicio de calidad a sus afiliados.

Los centros de entrenamiento para empresas administradoras de pensiones operan dentro de un marco institucional que asegura el cumplimiento de normativas y estándares que protegen tanto a los empleados como a los clientes de estas empresas. Los marcos institucionales que podrían ser relevantes incluyen las normativas de seguridad y salud en el trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 2021), las políticas de capacitación y desarrollo profesional para fortalecer las competencias laborales (Ministerio del Trabajo, 2023) y los estándares de protección al consumidor financiero (Superintendencia Financiera de Colombia, 2022), a continuación, se detallan, aquellos relevantes:

1. Regulación del sistema de pensiones: en muchos países, las administradoras de pensiones están reguladas por organismos gubernamentales o entidades financieras que establecen estándares estrictos para el manejo de los fondos de pensión. Este marco regula la educación y entrenamiento que deben recibir los empleados para asegurar el cumplimiento de la normativa.
2. Normativas laborales: las leyes laborales también influyen en el diseño de los programas de capacitación, asegurando que los empleados reciban el entrenamiento necesario para desempeñar sus funciones sin violar derechos laborales o poner en riesgo a los trabajadores.
3. Normas internacionales: las empresas administradoras de pensiones podrían estar sujetas a estándares internacionales de capacitación y certificación, tales como los de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que promueve estándares en la formación laboral.
4. Cumplimiento de estándares financieros: los centros de entrenamiento deben alinearse con las normativas impuestas por los organismos de regulación financiera, tales como la

Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR) en México o la Superintendencia de Pensiones en otros países latinoamericanos. Estas instituciones pueden exigir que los empleados estén actualizados sobre regulaciones y estándares en el manejo de fondos de pensiones.

5. Programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE): algunos marcos institucionales que impactan el entrenamiento de empleados pueden derivar de iniciativas de RSE, las cuales pueden incluir formación continua en buenas prácticas, ética profesional y el impacto social de la gestión de pensiones.

Estos centros de entrenamiento tienen la responsabilidad de asegurarse de que los trabajadores estén informados y capacitados para seguir las normativas legales y operativas, mejorando el servicio y la seguridad de los fondos de pensiones de los afiliados.

5 Metodología de la investigación

5.1 Primer nivel

5.1.1 Enfoque, alcance y diseño de la investigación

Para abordar el problema de investigación planteado en el presente documento, se opta por un enfoque de investigación mixto que permita explorar y analizar en profundidad los aspectos cualitativos y cuantitativos del entrenamiento de los agentes de servicio en Colpensiones. Este enfoque combina la obtención de datos objetivos y numéricos junto con una comprensión detallada de las experiencias y perspectivas de los agentes de servicio, con el fin de desarrollar una estrategia de entrenamiento eficaz. De acuerdo a estas pretensiones, el diseño de la investigación es no experimental transversal, ya que no se manipularán las variables y la recolección de la información se realiza en un único momento, de tipo exploratoria-secuencial, por cuanto se inicia

con la recolección de datos y su posterior análisis, para determinar aquellos aspectos que permiten consolidar una propuesta de estrategia para entrenamiento de los agentes de servicio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

5.1.2 Delimitación de la Investigación

El estudio se enfoca en los agentes de servicio de los Puntos de Atención al Ciudadano (PAC) de Colpensiones, específicamente en la estrategia de entrenamiento que estos reciben. La investigación permite evaluar los siguientes aspectos:

1. **Eficiencia en la atención:** medida en términos de tiempos de respuesta, resolución en la primera interacción y nivel de satisfacción del usuario.
2. **Satisfacción del agente:** evaluada mediante cuestionarios que miden el impacto de la estrategia de entrenamiento en la motivación, percepción de competencia y satisfacción laboral.

5.1.3 Definición de Variables

En la tabla 2 se definen y detallan las variables para abordar el problema planteado:

Tabla 2

Definición de variables

Nombre Variable	Definición Conceptual	Definición operacional
Calidad en la prestación del servicio	La calidad en la prestación del servicio se refiere a la percepción que tienen los usuarios de Colpensiones sobre la eficiencia, amabilidad, precisión en la	Esta variable se mide a través de encuestas de satisfacción al usuario, el tiempo promedio de atención por trámite, número de quejas o reclamos por mes, y

	<p>información y tiempo de respuesta en los PAC. Un servicio de alta calidad debe cumplir con las expectativas de los usuarios y ajustarse a los estándares de la entidad. Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), la calidad del servicio puede ser medida a través de dimensiones como la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad, la empatía y los elementos tangibles.</p>	<p>auditorías internas sobre el cumplimiento de protocolos de servicio (Alegre & Berbegal-Mirabent, 2016).</p>
<p>Nivel de competencia del agente de servicio</p>	<p>Hace referencia a las habilidades y conocimientos que posee el agente para desempeñar su labor. Incluye su capacidad de resolver dudas, manejar sistemas informáticos, gestionar procesos administrativos y su actitud hacia el servicio al cliente. El concepto de competencias abarca las capacidades cognitivas,</p>	<p>El nivel de competencia se evalúa mediante pruebas teóricas y prácticas antes y después del entrenamiento, indicadores de desempeño durante las jornadas laborales (número de errores cometidos, trámites rechazados o mal gestionados), y evaluaciones por parte de supervisores y compañeros de trabajo (Goldstein</p>

	<p>emocionales y sociales que permiten realizar de manera efectiva las tareas asociadas al trabajo (Boyatzis, 2008).</p>	<p>& Ford, 2002).</p>
<p>Satisfacción laboral del agente</p>	<p>La satisfacción laboral es el grado en que los agentes de Colpensiones se sienten motivados, valorados y cómodos en su ambiente de trabajo. Locke (1976) define la satisfacción laboral como "un estado emocional placentero que resulta de la percepción de que el trabajo del empleado cumple o permite el cumplimiento de sus valores laborales".</p>	<p>Se mide mediante encuestas de clima laboral, índices de rotación de personal, análisis de ausentismo laboral y entrevistas cualitativas con los empleados (Spector, 1997).</p>
<p>Eficacia del entrenamiento</p>	<p>Es el grado en que la estrategia de entrenamiento logra mejorar las competencias de los agentes de servicio, promoviendo una mayor calidad en la atención al cliente y un ambiente de trabajo</p>	<p>La eficacia del entrenamiento se mide comparando los resultados de evaluaciones de competencias antes y después de las capacitaciones, además del análisis de indicadores de</p>

	<p>más productivo. La eficacia del entrenamiento está directamente relacionada con la transferencia del aprendizaje al entorno laboral y su impacto en el desempeño (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012).</p>	<p>desempeño como la reducción en el tiempo de atención al ciudadano y la disminución en el número de quejas (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).</p>
<p>Tiempo de respuesta al ciudadano</p>	<p>El tiempo de respuesta hace referencia al intervalo entre la llegada del ciudadano al PAC y la resolución de su consulta o trámite. Este es un indicador crítico de la eficiencia operativa de los PAC. La rapidez en la atención es una de las dimensiones clave de la calidad del servicio (Parasuraman et al., 1988).</p>	<p>Se mide a través de registros automáticos o manuales de cada interacción en los PAC, calculando el promedio de minutos por atención en función del tipo de trámite o consulta (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2013).</p>
<p>Tasa de resolución efectiva</p>	<p>La tasa de resolución efectiva mide el porcentaje de consultas o trámites que son resueltos correctamente en el primer</p>	<p>Este indicador se obtiene a partir de los registros administrativos de los PAC, contabilizando cuántas consultas o trámites son resultados</p>

	intento, sin necesidad de re-procesamiento o correcciones posteriores. La capacidad de resolución en el primer contacto está relacionada con la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente (Johnston & Clark, 2008).	satisfactoriamente en la primera interacción (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2014).
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

5.1.4 Población y Muestra

Conforme la problemática planteada, así como las variables identificadas con respecto a la estrategia de entrenamiento para los Agentes de Servicios de Colpensiones, que busca mejorar la prestación de servicios en los Puntos de Atención al Ciudadano (PAC), la población y la muestra se determinan considerando las características de los agentes de servicio, así como la cantidad de Puntos de Atención al Ciudadano (PAC) donde se presta atención directa a los ciudadanos y que tiene actualmente Colpensiones.

5.1.4.1 Población

La población objetivo para este estudio está compuesta por los Agentes de Servicio de Colpensiones que trabajan en los Puntos de Atención al Ciudadano (PAC) a nivel nacional. Los PAC son los lugares donde los ciudadanos interactúan de manera presencial con los agentes para realizar trámites, resolver consultas o recibir información sobre pensiones y servicios relacionados.

Los Agentes de Servicio están encargados de la atención al público, y su desempeño es clave para garantizar la calidad de los servicios prestados.

- **Características de la población:** Los Agentes de Servicio poseen diversas formaciones académicas, en su mayoría técnicos y tecnólogos en áreas administrativas o afines. Cuentan con experiencia en atención al cliente, manejo de sistemas de información y procesos administrativos. Además, forman parte de un entorno de trabajo estandarizado, con protocolos específicos para la atención al ciudadano.
- **Número de individuos en la población:** De acuerdo con información interna suministrada por la gerencia de atención y servicios de Colpensiones, la población total de Agentes de Servicio es de **281 agentes**, distribuidos en **83 Puntos de Atención** en todo el país, ubicadas en las 8 regionales existentes, tal como se relaciona en la tabla 3:

Tabla 3

Distribución de PACs y agentes

Regional	No. Puntos de Atención	Agentes por Regional
Bogotá	14	48
Centro	17	56
Occidente	14	48
Caribe	11	37
Antioquia	8	28
Santander	8	28
Sur	7	22
Eje Cafetero	4	14
Total	83	281

Fuente: Elaboración propia, Nota: Documentos internos Colpensiones

5.1.4.2 Muestra

Para la selección de la muestra, se emplea un **muestreo probabilístico estratificado**. Este tipo de muestreo se elige debido a la diversidad en la distribución geográfica y características de los PAC, lo que asegura que todos los estratos (agentes de diferentes regiones y niveles de experiencia) estén representados en la muestra. El muestreo estratificado es apropiado cuando la población es heterogénea y se quiere asegurar la representación de subgrupos, mejorando la precisión de los resultados (Cochran, 1977).

- **Estratificación:** La población de Agentes de Servicio es dividida en estratos según dos criterios:
 1. **Región geográfica:** Los PAC están ubicados en diferentes regiones del país (Bogotá, Medellín, Cali, entre otras), por lo que se seleccionan agentes de al menos tres regiones: **Bogotá, Centro, Occidente**, en total 152 agentes de servicio.
 2. **Nivel de experiencia:** Los 152 agentes son clasificados en tres niveles: junior (menos de 1 año de experiencia), intermedios (1-3 años de experiencia) y experimentados (más de 3 años de experiencia).
- **Tamaño de la muestra:** Siguiendo el método de muestreo estratificado, y considerando un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, se determina un tamaño de muestra representativo para cada estrato. Se calcula la muestra compuesta por **110 Agentes de Servicio**, distribuidos de forma proporcional a los estratos mencionados. Esta cantidad permite obtener resultados significativos y representativos de toda la población, garantizando que se capten variaciones en las percepciones sobre el entrenamiento y la calidad del servicio.

5.1.4.3 Justificación del tipo de muestreo

El muestreo estratificado es la estrategia más adecuada para este estudio debido a las diferencias en las características y la distribución de los Agentes de Servicio. El objetivo es asegurar una muestra representativa que incluya tanto a agentes con distintos niveles de experiencia como a aquellos que laboran en diferentes regiones del país. Este enfoque permite obtener conclusiones más robustas sobre la efectividad del entrenamiento en mejorar la prestación de servicios en los PAC.

5.2 Segundo nivel

5.2.1 Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

Como parte de la selección del instrumento para recopilar la información para el problema planteado se tienen en cuenta las siguientes consideraciones del diseño:

- **Coherencia con las variables:** Las preguntas están orientadas a medir las variables clave previamente definidas: nivel de competencia, eficacia del entrenamiento, satisfacción laboral, tiempo de respuesta, calidad en la prestación del servicio y tasa de resolución efectiva.
- **Simplicidad y pertinencia:** La encuesta contiene preguntas directas y fáciles de interpretar para garantizar la precisión en la recolección de datos.
- **Escala de respuesta tipo Likert:** Los niveles de valoración definidos para cada ítem de la encuesta propuesta son establecidos mediante escalonamiento tipo liker de 4 niveles (1 Muy alto, 2 Alto, 3 Moderado, 4 Bajo) los cuales permiten analizar la variabilidad en las

percepciones y experiencias de los agentes. Estos valores corresponden a la codificación que permite el tratamiento estadístico de cada escala. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

De acuerdo con lo anterior, para valorar y medir las variables mencionadas en la tabla 2 se diseña una encuesta de 10 preguntas como herramienta para la recolección de información y que permita garantizar una medición precisa de las variables objeto de medición.

En ese sentido cada pregunta se diseña para medir una variable específica del estudio, permitiendo que el análisis de los datos sea coherente con los objetivos de la investigación. Se proponen preguntas claras y directas, que permiten la recolección de información relevante para el análisis de la estrategia de entrenamiento y su impacto en los agentes de servicio de Colpensiones.

Ver anexo A Encuesta para agentes de servicio.

5.2.2 Técnicas de análisis de datos

Para analizar los resultados de la encuesta, se utiliza una combinación de técnicas cuantitativas y estadísticas descriptivas que permitan obtener una visión clara y comprensible de las percepciones y experiencias de los Agentes de Servicios de Colpensiones. A continuación, la tabla 4 detalla las técnicas aplicadas para analizar los resultados de las encuestas conforme las variables objeto de medición:

Tabla 4

Relación de variables y preguntas de la encuesta

Variable	Pregunta	Técnica de Análisis	Descripción de la Técnica	Referencia
Calidad en la prestación del	Pregunta 7: ¿Cómo calificaría la calidad	Análisis de frecuencia y	Esta técnica permite observar la distribución	Hernández-Sampieri et

servicio	de la atención que brinda a los ciudadanos, en comparación con los estándares de Colpensiones?	descriptivo	de respuestas para determinar la percepción general de calidad. Se puede analizar el porcentaje de agentes que consideran brindar una atención de calidad muy alta, alta, moderada o baja.	al. (2014)
Nivel de competencia del agente de servicio	Pregunta 1, Pregunta 9	Análisis de medias y desviación estándar	Evaluar el nivel promedio de competencia, observando la variabilidad en las respuestas. Permite identificar si existen diferencias significativas en la preparación de los agentes según el nivel de experiencia.	Field (2018)
Satisfacción laboral del agente	Pregunta 3, Pregunta 6	Análisis de correlación	Permite determinar la relación entre recursos, ambiente laboral y satisfacción general. Un coeficiente de correlación positivo indicaría una relación directa, mientras que uno negativo indicaría una relación inversa.	Pallant (2020)
Eficacia del entrenamiento	Pregunta 2, Pregunta 8	Análisis comparativo y de frecuencia	Mediante una comparación de frecuencias, se identifica el impacto del entrenamiento en el desempeño. Además, se pueden comparar las respuestas de agentes que reportan una mejora frente a aquellos que no perciben cambio.	Brace (2018)

Tiempo de respuesta al ciudadano	Pregunta 4, Pregunta 10	Análisis de frecuencias y medias	Evalúa el tiempo promedio de respuesta percibido. Un análisis de frecuencias indicará si la mayoría considera el tiempo adecuado, mientras que un análisis de medias revelará el tiempo percibido en atención.	Dancey & Reidy (2017)
Tasa de resolución efectiva	Pregunta 5	Análisis de frecuencia y porcentaje	Evalúa la efectividad en la resolución de solicitudes al primer contacto. Un análisis de frecuencia y porcentaje permite observar qué porcentaje de agentes logra resolver solicitudes en una primera interacción.	Creswell (2018)

Fuente: Elaboración propia

6 Análisis y discusión de los resultados

El desarrollo de la investigación permite llevar a cabo una revisión bibliográfica y un análisis para diseñar como instrumento de recolección de información una encuesta de 10 preguntas, la cual se aplicó a 119 agentes de servicio. Los resultados de esta una vez analizados, permiten proponer acciones para los objetivos de la investigación, así:

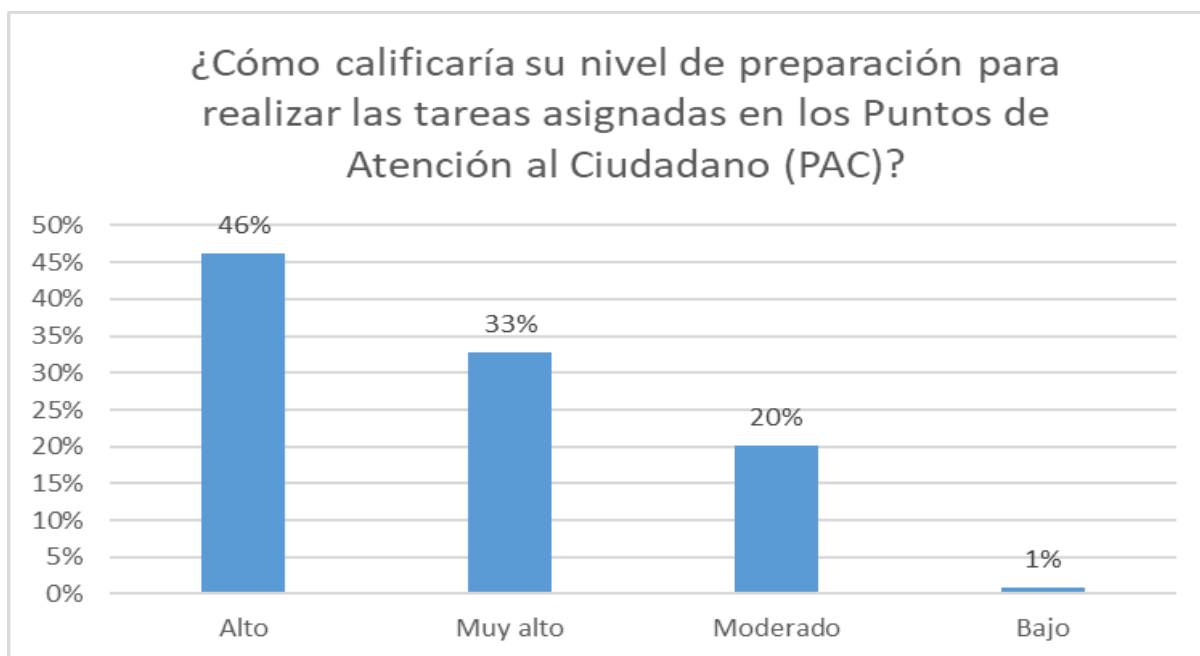
Objetivo 1. Desarrollar un diagnóstico de las necesidades de capacitación y rotación de los

Puntos de Atención al Ciudadano (PAC) conforme la operación

El diagnóstico tiene como objetivo evaluar las necesidades de capacitación y los factores que influyen en la rotación del personal en los PAC, con el fin de poder determinar acciones en el marco de la estrategia de entrenamiento que permitan mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio para fomentar un entorno laboral saludable y motivador; es así como mediante los resultados relacionados al nivel de preparación para realizar las tareas asignadas, el 20% establece que se encuentra en un nivel moderado y un 1% considera estar en un nivel bajo lo que exige poder identificar esos factores tanto internos como externos que influyen en el logro de un buen nivel para la prestación del servicio, tal como se detalla en la ilustración 1:

Ilustración 1

Valoración del nivel de preparación de los agentes de servicio para realizar las tareas asignadas

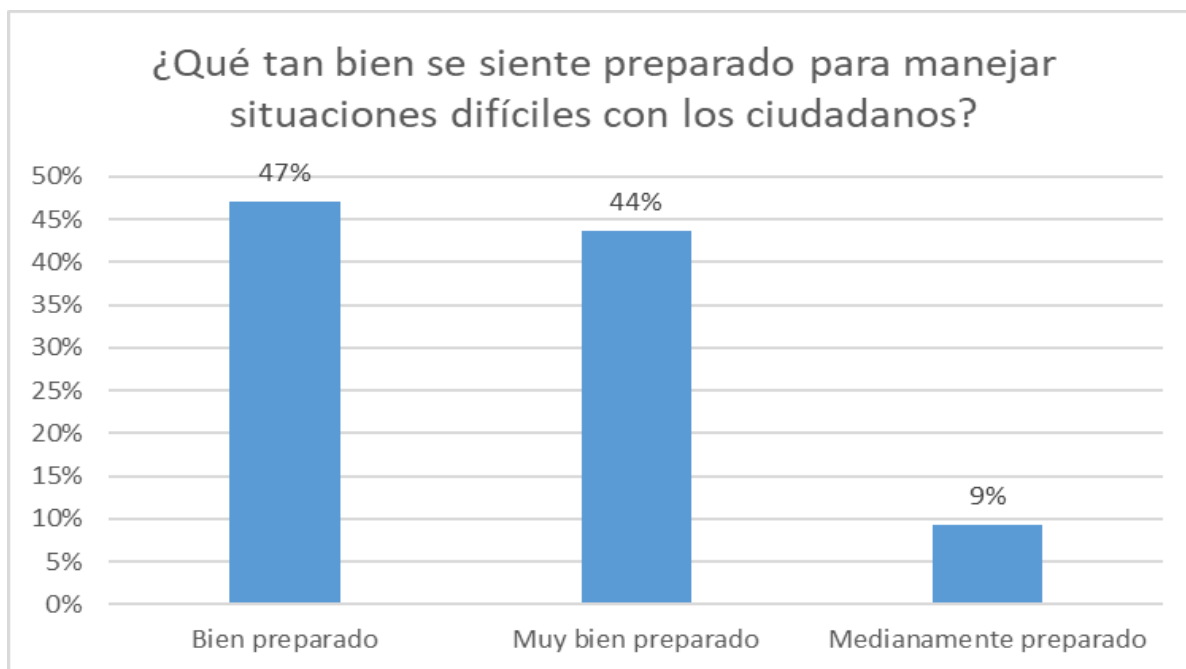


Fuente: Elaboración propia

De igual forma y tal como se observa en la ilustración 2, el 9% de los encuestados considera estar medianamente preparado para manejar situaciones difíciles con los ciudadanos, y solo el 44% de los encuestados considera estar muy bien preparados lo que implica la necesidad de establecer las causas que permitan diagnosticar integralmente para identificar las necesidades de capacitación y rotación de los agentes de servicio.

Ilustración 2

Valoración del nivel de preparación de los agentes de servicio para manejar situaciones difíciles



Fuente: Elaboración propia

Con base en los resultados obtenidos, se procede a identificar las necesidades de capacitación y rotación de los Puntos de Atención al Ciudadano (PAC) conforme la operación, las cuales se describen en la tabla 5, así:

Tabla 5

Identificación de necesidades de capacitación y rotación de los agentes de servicio

Situación identificada	Descripción de la necesidad
Déficit de conocimientos técnicos sobre los productos y servicios que presta Colpensiones	Se identifica la necesidad de brindar al personal de agentes de servicio programas de capacitación específicos en Tipos de pensiones (Ley 2381 de 2024) Otras Prestaciones y beneficios (Ley 2381 de 2024) Beneficios Económicos Periódicos (BEPS)
Debilidad en el desarrollo de habilidades blandas para una mejor atención al Cliente y Comunicación Efectiva	Se requiere fortalecer mediante un proceso de capacitación el desarrollo de habilidades como la empatía, la comunicación asertiva, la resolución de conflictos y la gestión emocional; de igual forma es necesario profundizar en la ética profesional y los principios que rigen la atención a los usuarios en Colpensiones. Generar informes con los hallazgos y las propuestas para mejorar la calidad del servicio
Falta de Gestión del Conocimiento y Mejora Continua	Se tiene el desafío de implementar acciones para capturar y preservar el conocimiento de los trabajadores de Colpensiones estableciendo mecanismos que permitan difundir el conocimiento adquirido, el fomento de la cultura organizacional y el conocimiento que impulse la innovación; se requiere fortalecer el conocimiento y uso de las herramientas tecnológicas con las que cuenta Colpensiones. Fortalecer la operación y la satisfacción laboral de los funcionarios, esto garantiza un diagnóstico alineado a las necesidades operativas del PAC, basado en la mejora continua.
Identificación de falencias en la práctica de valores Institucionales	Se requiere explorar herramientas e identificar los canales que permitan a los empleados fortalecer el ejercicio de los principios éticos, así como la apropiación de valores institucionales, propendiendo por la comunicación efectiva a todos los niveles de los valores institucionales, capacitando para que se dé la aplicación de éstos en su trabajo diario, fortaleciendo el trabajo colaborativo. Identificar los factores externos e internos que influyen en la rotación y la estabilidad. Validar las variables de pueden estar afectando a los funcionarios.

Deficiencia en el uso de herramientas digitales y desconocimiento del funcionamiento de los procesos automatizados	Se identifica la necesidad de impartir capacitación a los agentes de servicio para mejorar el desempeño en el uso de las diferentes herramientas tecnológicas con las que cuenta Colpensiones, así como profundizar y de manera práctica conocer el funcionamiento de los diferentes procesos de la entidad, en especial aquellos automatizados para brindar una mejor información a los ciudadanos que consultan sobre los mismos.
Retroalimentación	Se requiere efectuar una retroalimentación a los agentes de servicio de manera oportuna y objetiva, frente a los resultados de su desempeño, para emprender acciones que permitan el mejoramiento de su ejercicio.
Motivación	Se identifica la necesidad de reconocer y compensar a los agentes de servicio que demuestran en el ejercicio de sus funciones el cumplimiento de los valores institucionales.

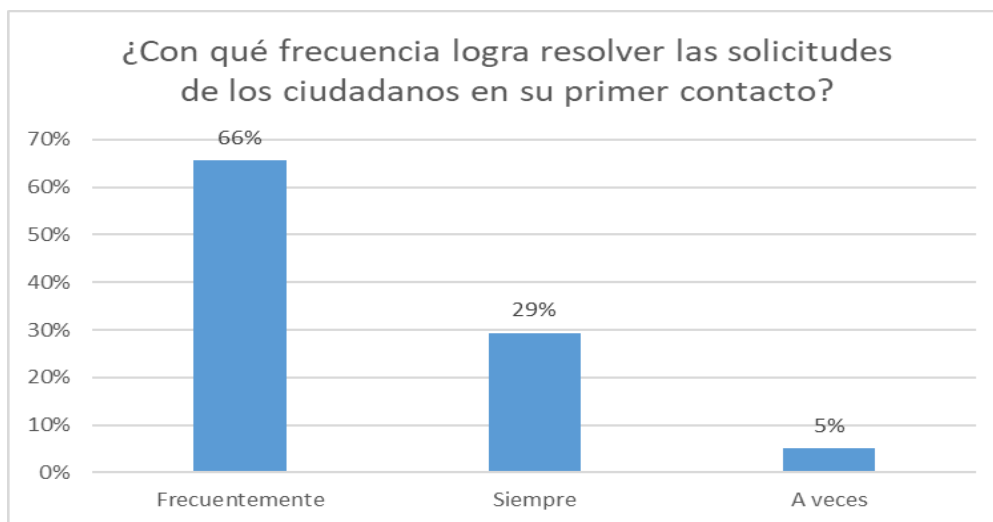
Fuente: Elaboración propia

Objetivo 2. Diseñar los ejes y contenidos temáticos que deben disponerse en los ambientes simulados de entrenamiento

Para la realización del diseño de ejes y contenidos temáticos a disponer en los ambientes simulados de entrenamiento para los agentes de servicio de Colpensiones, se parte del resultado obtenido al aplicar la herramienta para recolección de datos, respecto a la frecuencia con la cual se logra resolver las solicitudes de los ciudadanos en su primer contacto por parte de los agentes de servicio, información que se muestra en la ilustración 3, dado que solo el 29% de los encuestados manifiestan contar con la información y las herramientas que le permiten dar atención efectiva a los ciudadanos resolviendo inquietudes en ese primer contacto, lo que permite identificar los déficit en capacitación y formación, traduciendo estos aspectos en la falta de conocimiento de los productos y servicios que se prestan, así como la deficiencia en el uso óptimo de las herramientas suministradas para ejecutar sus labores.

Ilustración 3

Valoración de la frecuencia promedio en la que los agentes de servicio resuelven las solicitudes de los ciudadanos en el primero contacto.

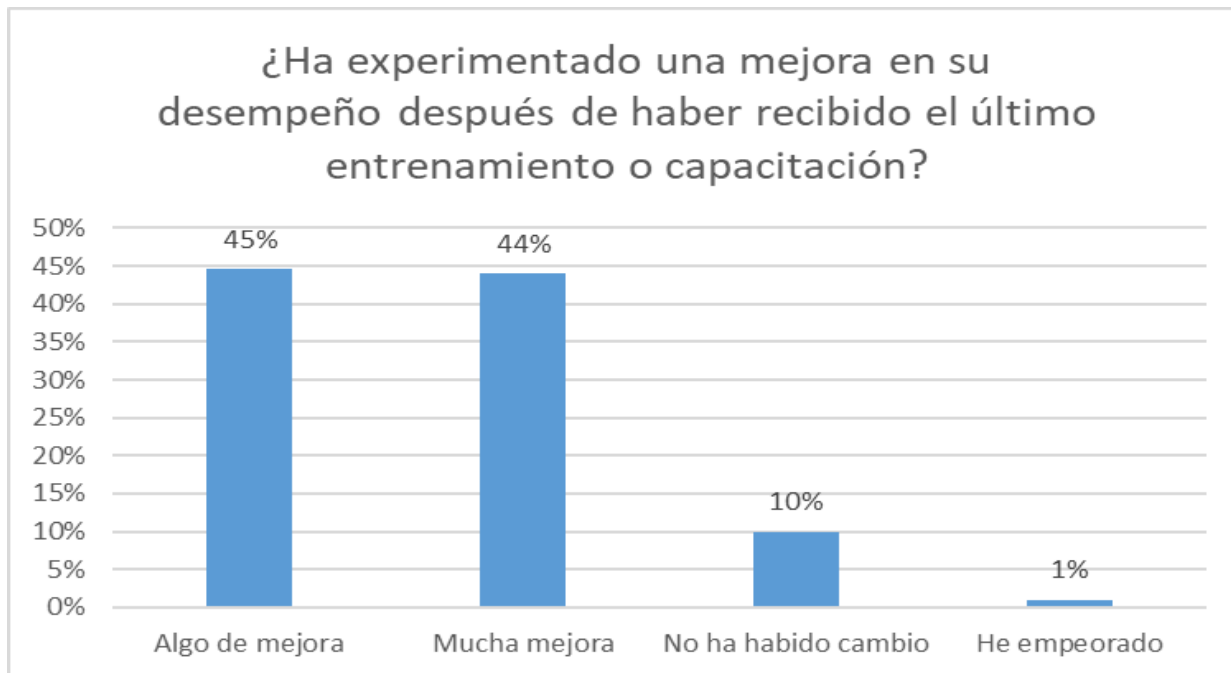


Fuente: Elaboración propia

Otro de los resultados que impacta el logro de este objetivo es la identificación de que el entrenamiento o capacitación brindados no mejoran sustancialmente el desempeño de los agentes de servicio, tal como se puede apreciar en la ilustración 4, ya que el 45% de la población encuestada reconoce que el proceso formativo genera “algo de mejora” en su rendimiento, pero el 10% de la población no identifica ningún cambio y un 1% expresa que su desempeño ha desmejorado con el citado proceso. Estos resultados conllevan determinar que la capacitación que se brinda no está cumpliendo con las expectativas y que posiblemente no está alineada con las necesidades reales que genera el cargo.

Ilustración 4

Valoración de la mejora en el desempeño luego de recibir entrenamiento o capacitación



Fuente: Elaboración propia

Como respuesta a estos resultados y en consonancia con el Plan Nacional de Formación y capacitación 2020-2030 expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, se plantea entonces que los ejes y contenidos temáticos que deben implementarse mediante las actividades a desarrollar en el centro de entrenamiento para los agentes de servicio de Colpensiones deben responder a las necesidades identificadas mediante el diagnóstico realizado, la cual se describe en la siguiente tabla:

Tabla 6

Identificación de ejes y contenidos temáticos a disponer en ambientes simulados de entrenamiento.

Eje Temático	Contenidos temáticos	Metodología de apropiación de los contenidos
Conocimiento de los productos y servicios prestados por Colpensiones	Régimen general de Pensiones (Ley 100 de 1993)	Conceptualización, ejemplificación y atención a simulación de ciudadanos solicitando en los puntos de atención con situaciones reales relacionadas con su afiliación, cotización, semanas cotizadas, tipos de pensiones a reconocer en el régimen de Ley 100 y pensiones a reconocer en la ley 2381 de 2024 (Sistema de Protección Integral para la vejez, invalidez y muerte de origen común), requisitos para acceder a cada tipo de pensión, simuladores para cálculos de pensiones, BEPS y otras prestaciones, cambios de régimen, aclaración a historias laborales, entre otros.
	Pilar Solidario y Pilar Semicontributivo (Ley 2381 de 2024)	
	Pilar Contributivo y Voluntario (Ley 2381 de 2024)	
	Régimen de transición y oportunidad de traslado (Ley 2381 de 2024)	
	Tipos de pensiones (Ley 2381 de 2024)	
	Otras Prestaciones y beneficios (Ley 2381 de 2024)	
	Beneficios Económicos Periódicos (BEPS)	
Atención al Cliente y Comunicación Efectiva	Principios de orientación al cliente	Juego de roles que permita mediante la simulación de situaciones reales practicar habilidades comunicativas; mediante estudios y análisis de casos llegar a identificar las mejores prácticas que permitan el aprendizaje de los errores cometidos y optimizar los tiempos de atención. Manejo de la confidencialidad de información de los clientes, así como la alineación de las actuaciones al atender al cliente con los valores de Colpensiones.
	Habilidades de comunicación efectiva	
	Atención presencial	
	Atención a través de Canales Digitales	
	Gestión de quejas y reclamos	
Ética Profesional		
Gestión del Conocimiento y Mejora Continua	Uso de herramientas para acceso a información relevante	Apropiación y uso de las tecnologías y habilitadores tecnológicos de COLPENSIONES, aprovechando el trabajo en equipo para la resolución de problemas reales creando escenarios simulados que permitan el desarrollo de nuevas soluciones creando valor público; aprovechamiento para la creación de programas de mentoría que posibilite el desarrollo de nuevos talentos en la organización.
	Participación en comunidades de práctica	
	Uso plataformas colaborativas	
	Uso de herramientas visuales para organización	
Ética y Valores Institucionales	Principios Éticos – Código de Ética de Colpensiones	Análisis de casos reales que permita identificar

	Valores institucionales	dilemas éticos y toma de decisiones basadas en los principios éticos de Colpensiones. Apropiación del conocimiento de los canales dispuestos para denuncia de actos de corrupción o irregularidades. Aplicación en las actividades cotidianas de los principios de sostenibilidad de Colpensiones.
	Prevención de la corrupción	
	Igualdad y no discriminación	
	Responsabilidad Social	
	Resolución de dilemas éticos	
Herramientas digitales y automatización	Conocimiento y uso de herramientas digitales	Mediante demostraciones prácticas y simulaciones en ambientes de práctica demostrar el uso de las herramientas y la forma en que están automatizados los procesos, para permitir la práctica de los agentes fomentando la participación y el aprendizaje colaborativo.
	Automatización de procesos de Colpensiones	
	Seguridad de la información	
	Habilidades Digitales Básicas	
	Tendencias tecnológicas	

Fuente: Elaboración propia

Objetivo 3. Identificar los requisitos tecnológicos, logísticos, de equipamiento y humanos que deben tenerse en cuenta para la estructuración del centro de entrenamiento de conformidad con las temáticas establecidas para abordar.

De acuerdo con los resultados de la encuesta donde se observa que solo el 31% de los encuestados se encuentra muy satisfecho con los recursos y herramientas que se disponen en el PAC para realizar su trabajo, información detallada en la ilustración 5, es importante validar cuales son esos elementos necesarios para entrenarse y garantizar la prestación de un servicio óptimo que genere la satisfacción de los clientes.

Ilustración 5

Valoración de la satisfacción de los agentes de servicio con los recursos y herramientas disponibles

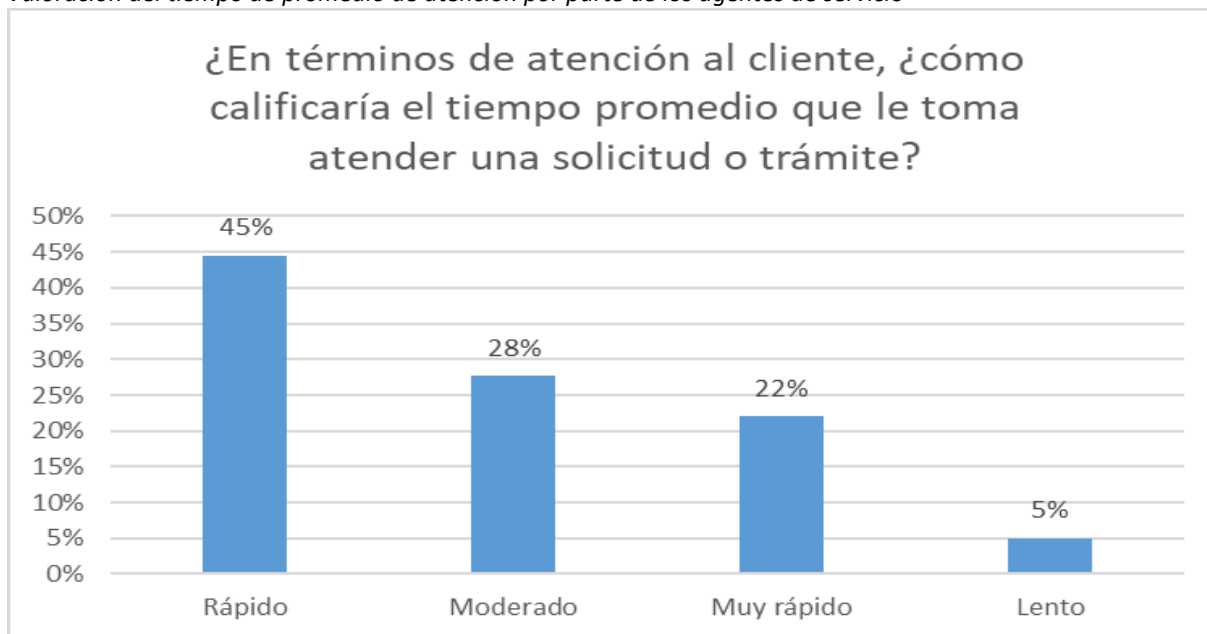


Fuente: Elaboración propia

En igual sentido, los resultados presentados en la ilustración 6 demuestran que el 73% de los agentes de servicio consideran que el tiempo de respuesta al ciudadano que toma atender una solicitud o trámite esta entre rápido y moderado, y de acuerdo al detalle de la ilustración 7, el 24% de los encuestados indican que el tiempo de espera de los ciudadanos es neutro, inadecuado y totalmente inadecuado. Estas razones llevan a considerar que es importante la identificación y fortalecimiento de los requisitos no solo tecnológicos, sino también logísticos, de equipamiento y humanos para un centro de entrenamiento de COLPENSIONES, ya que permitirán mejorar los tiempos de atención de los ciudadanos.

Ilustración 6

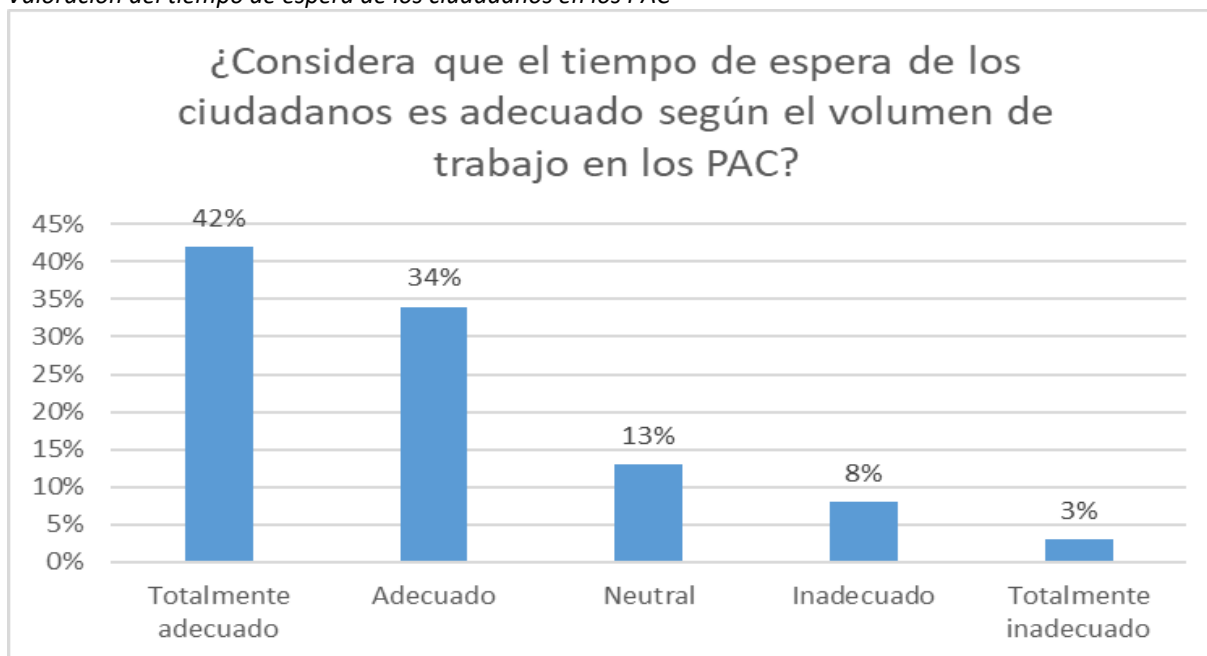
Valoración del tiempo de promedio de atención por parte de los agentes de servicio



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 7

Valoración del tiempo de espera de los ciudadanos en los PAC



Fuente: Elaboración propia

Tomando como referencia, los anteriores resultados, se presenta la tabla 7 que tiene como finalidad identificar y clasificar los requisitos clave necesarios para la estructuración del centro de entrenamiento de COLPENSIONES, en consonancia con las temáticas previamente establecidas. Esta tabla desglosa los elementos esenciales que deben considerarse para implementar una infraestructura robusta y segura, proporcionar recursos adecuados a los participantes, asegurar un entorno operativo fluido, y garantizar que el personal involucrado cuente con las competencias y la formación necesaria para obtener de los ciudadanos su satisfacción:

Tabla 7

Identificación de requisitos técnicos para el Centro de Entrenamiento.

Categoría	Subcategoría	Detalle
Requisitos Tecnológicos	Infraestructura tecnológica	Conexión a internet de alta velocidad, servidores, plataformas LMS, software de videoconferencia, seguridad informática
	Equipos de hardware	Computadores/portátiles, proyectores, cámaras, sistemas de audio, equipos especializados (simuladores PAC)
	Herramientas avanzadas	Realidad virtual, automatización de bases de datos (Bizagi, Cromasoft), recursos educativos
Requisitos Logísticos	Espacios físicos	Aulas capacitadas, salones especializados, áreas grupales y de descanso/comedor
	Gestión de insumos	Material de oficina, equipos y kits específicos para talleres
	Transporte	Transporte para asistentes, parqueaderos
Requisitos de Equipamiento	Equipos generales	Mobiliario ergonómico, climatización, iluminación LED
	Equipos especializados	Maquinaria técnica, equipos médicos, mecánicos, electrónicos, simuladores de procesos críticos

Requisitos Humanos	Personal capacitado	Instructores, personal administrativo, técnicos de soporte, logísticos
	Competencias humanas	Comunicación efectiva, manejo de plataformas de aprendizaje, diseño educativo
	Capacitación continua	Actualización constante según tendencias y normativas
Normatividad	Cumplimiento legal	Regulaciones de salud, seguridad en el trabajo, contratación pública, accesibilidad inclusiva

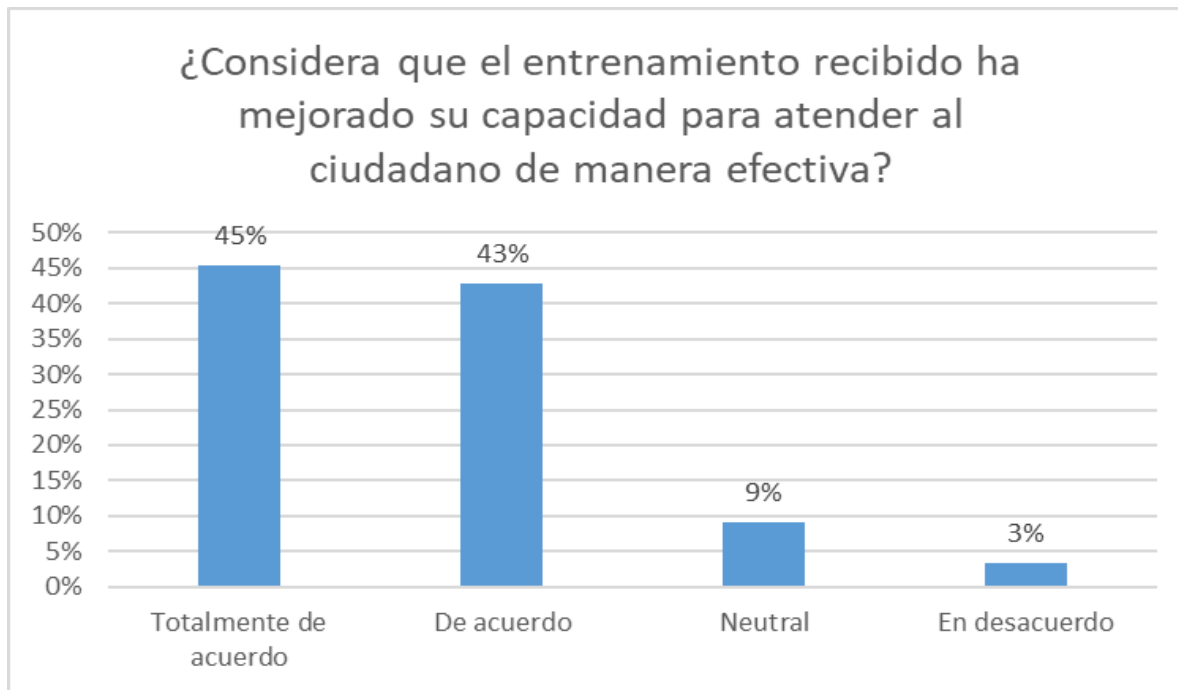
Fuente: Elaboración propia

Objetivo 4. Estructurar la propuesta de centro entrenamiento para someterla a validación por parte de los líderes de talento humano con el fin ajustarla a la realidad de las necesidades de Colpensiones

Se observa en la ilustración 8, que el 88% de los agentes de servicio de Colpensiones consideran que los entrenamientos que reciben en sus funciones les permiten mejorar significativamente sus habilidades para atender a los ciudadanos. Este dato subraya la importancia de ofrecer formación continua y de calidad, que no solo optimiza el desempeño de los agentes, sino que también mejora la experiencia del usuario final.

Ilustración 8

Valoración de la calidad de los entrenamientos versus mejora de capacidades de atención al ciudadano.



Fuente: Elaboración propia

En respuesta a las necesidades actuales de los agentes de servicio de Colpensiones, y con la finalidad de fortalecer la calidad de la atención al ciudadano, como desarrollo de esta investigación se propone la creación de un centro de entrenamiento especializado. Esta iniciativa está orientada a mejorar la eficiencia en los tiempos de respuesta, la resolución en la primera interacción y el nivel de satisfacción de los usuarios, a través de la formación integral de los agentes, propuesta que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 8

Aspectos generales de un Centro de entrenamiento para Colpensiones.

Aspecto	Propuesta
Objetivo General	Implementar un centro de entrenamiento diseñado para mejorar la eficiencia en la atención al ciudadano y aumentar la satisfacción y competencia de los agentes de servicio.
Eficiencia en la Atención	Tiempos de respuesta - Entrenamientos prácticos en el manejo de sistemas y procesos para optimizar tiempos. - Uso de simulaciones de los ambientes de los trámites a radicar para familiarizar a los agentes con escenarios comunes y críticos.
	Resolución en primera interacción - Talleres en habilidades de resolución de problemas con base en las principales problemáticas que se presenta al momento de atender a los ciudadanos - Capacitación en el uso de herramientas (BIZAGI) para la recepción de trámites.
	Nivel de satisfacción del usuario - Entrenamiento en habilidades blandas como empatía y comunicación efectiva (Carnegie, 2018). - Retroalimentación constante basada en encuestas de satisfacción ciudadana.
Satisfacción del Agente	Motivación - Ofrecer certificaciones y reconocimiento profesional por logros y desempeño, por ejemplo, para aquellos agentes que obtengan mejores calificaciones o reconocimientos por los ciudadanos. - Espacios para expresar inquietudes y necesidades en la formación.
	Percepción de competencia - Cursos personalizados según nivel de experiencia del agente. - Actualización constante en tendencias y normativas del sector pensional.
	Satisfacción laboral: - Creación de ambientes de aprendizaje confortables y ergonómicos. - Encuestas periódicas para evaluar y ajustar estrategias de formación.
Metodología de Entrenamiento	- Clases híbridas con opciones virtuales y presenciales para flexibilidad
	- Simuladores de procesos críticos para entrenamiento práctico, para trámites con mayor complejidad o requisitos.
	- Uso de tecnología avanzada como realidad virtual para situaciones complejas
Evaluación de Resultados	Eficiencia - Medición de tiempos de respuesta antes y después de la implementación. - Tasas de resolución en la primera interacción monitorizadas periódicamente. - Encuestas de satisfacción al usuario tras las interacciones.

	Satisfacción del agente <ul style="list-style-type: none">- Cuestionarios estructurados para evaluar motivación, percepción de competencia y satisfacción- Análisis de resultados para identificar áreas de mejora y ajustar programas.
Infraestructura y Equipamiento	- Espacios equipados con tecnología moderna (proyectores, simuladores, sistemas de videoconferencia).
	- Conexión a internet de alta velocidad y plataformas LMS como Moodle.
Resultados Esperados	- Reducción significativa en tiempos de atención.
	- Incremento en la resolución en primera interacción.
	- Mayor satisfacción tanto de usuarios como de agentes, reflejada en cuestionarios y métricas operativas.

Fuente: Elaboración propia

7 Conclusiones

- Los resultados del diagnóstico revelan deficiencias en conocimientos técnicos, habilidades blandas y manejo de herramientas tecnológicas, lo cual afecta la eficiencia operativa. Estas necesidades están alineadas con la importancia de personalizar la capacitación y adaptarla a las demandas organizacionales específicas, como sugieren Goldstein y Ford (2002), quienes destacan que una evaluación precisa es fundamental para diseñar programas de entrenamiento efectivos.
- La definición de las temáticas que deben ser abordadas en el centro de entrenamiento, es el resultado de un análisis profundo a la información que ha sido suministrada por 119 agentes de servicio quienes facilitan la obtención de una visión clara y detallada de las áreas y aspectos en las que el centro de entrenamiento debe enfocarse como es el caso concreto de conocimientos técnicos y prácticos de los productos y servicios que presta Colpensiones, el desarrollo de habilidades blandas, la apropiación y el uso de las diferentes tecnologías utilizada en la organización y el fortalecimiento para identificar y decidir frente a situaciones y dilemas éticos, entre otros. Esta información es invaluable para el diseño de programas de capacitación que sean relevantes, efectivos y satisfagan las expectativas de los agentes de servicio y se traduzcan en el mejoramiento en la prestación del servicio en los puntos de atención.
- La incorporación de herramientas tecnológicas como simuladores, plataformas digitales y recursos interactivos asegura un aprendizaje práctico y relevante. Estas estrategias se apoyan en la teoría de Knowles et al. (2005) sobre el aprendizaje de adultos, que enfatiza

la necesidad de un entorno formativo flexible y enfocado en experiencias reales para maximizar el impacto educativo.

- Los resultados indican que un 44% de los agentes perciben solo mejoras moderadas tras los entrenamientos actuales, lo que evidencia la necesidad de rediseñar los programas formativos para lograr mayor impacto. Según Locke (1976), la satisfacción laboral está directamente relacionada con la percepción de que el trabajo permite alcanzar valores individuales; por tanto, programas que refuercen la motivación y la percepción de competencia pueden disminuir la rotación y mejorar el desempeño.
- La flexibilidad y validación continua de la propuesta por los líderes de talento humano garantizarán su relevancia a largo plazo. Este enfoque coincide con lo planteado por Kirkpatrick y Kirkpatrick (2006), quienes proponen un modelo de evaluación de capacitación que permite ajustes basados en retroalimentación constante para maximizar la efectividad.
- Implementar el centro de entrenamiento fortalecerá el cumplimiento de la política de calidad de Colpensiones y mejorará la percepción de los usuarios sobre el servicio. Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), la percepción de calidad del servicio depende de factores como fiabilidad, empatía y capacidad de respuesta, los cuales son abordados directamente en la propuesta.

- La creación de un centro de entrenamiento con ambientes simulados para los agentes de servicio de Colpensiones responde directamente a la necesidad de mejorar la eficiencia en la atención al ciudadano, disminuir los errores operativos y preparar al personal para enfrentar el aumento proyectado de usuarios tras la reforma pensional de 2025. Este enfoque, basado en el aprendizaje experiencial, permite una mayor asimilación y aplicación del conocimiento, lo que contribuye a mitigar los errores de radicación que actualmente alcanzan un promedio mensual del 6% (Senge, 2015).
- La propuesta de un centro de entrenamiento en ambientes simulados busca impactar positivamente en la motivación, percepción de competencia y satisfacción laboral de los agentes, elementos clave para garantizar un servicio eficiente y empático (Maslow, 1943; Robbins et al., 2021). Para ello, se plantean estrategias de capacitación moderna, soportadas en herramientas tecnológicas avanzadas, metodologías innovadoras y recursos humanos calificados (Garrison & Vaughan, 2013; Pantelidis, 2010).
- Para alcanzar la meta de un centro de entrenamiento de Colpensiones se debe fomentar la cultura organizacional orientada al aprendizaje continua, el fortalecimiento de competencias y la excelencia en el servicio al ciudadano. Esto se logrará implementando programas de capacitación efectivos, adaptados a las necesidades específicas del personal, integrando tecnología educativa, y promoviendo la colaboración interna para compartir conocimientos y buenas prácticas.

8 Recomendaciones

Se presentan las siguientes recomendaciones, orientadas a que la Universidad EAN, la Facultad de Procesos de Calidad e Innovación y el programa de especialización, puedan emprender acciones futuras que permitan continuar investigando sobre cómo los centros de entrenamiento simulados pueden transformar organizaciones. Este tema tiene mucho potencial para crear modelos que se puedan usar en otras entidades, tanto públicas como privadas, que enfrenten retos parecidos al de mejorar sus servicios y fortalecer las habilidades de su personal.

Se recomienda consolidar líneas de investigación que aborden los siguientes aspectos:

- Impacto del aprendizaje simulado en la retención de conocimientos y aplicación práctica.
- Integración de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, para personalizar procesos de capacitación.
- Medición del retorno de inversión (ROI) de los programas de entrenamiento en ambientes simulados.

Profundizar de manera investigativa en la relevancia de la temática a abordar en el centro de entrenamiento, por cuanto es uno de los aspectos que mayor contribución presenta para fortalecer la relación entre innovación educativa y resultados organizacionales. La capacitación continua en ambientes simulados permite resolver problemáticas críticas como errores operativos, ineficiencia en la atención y baja satisfacción laboral. En el contexto de Colpensiones, y otras entidades con alta rotación de personal, invertir en metodologías de aprendizaje vivencial no solo incrementa la calidad del servicio, sino que también refuerza la sostenibilidad organizacional.

Se recomienda profundizar en el diseño de módulos específicos que aborden comunicación efectiva, empatía y resolución de conflictos mediante el uso de juegos de rol y simulaciones avanzadas.

Se recomienda incorporar temáticas como ética profesional, atención al cliente, gestión del conocimiento y uso de tecnologías avanzadas como parte del abordaje que se debe dar en el centro de entrenamiento, por cuanto estos temas permiten un desarrollo integral de competencias técnicas y conductuales. Esto es consistente con las recomendaciones de Boyatzis (2008), quien resalta la relevancia de combinar habilidades cognitivas y sociales para mejorar el desempeño en el lugar de trabajo, garantizando un servicio más eficiente y empático.

9 Referencias

1. Acuerdo 109 (2017, 1 de marzo). Por el cual se modifica la planta de personal de Trabajadores Oficiales de la Administradora Colombiana de Pensiones COLPENSIONES. Junta directiva de la Administradora Colombiana de Pensiones COLPENSIONES.
<https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/525/normativa-interna-colpensiones---acuerdos/>
2. Alegre, I., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Social innovation success factors: Hospitality and tourism social enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(6), 1155–1176.
3. Barney, J. (1991). Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
4. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
5. Brace, N. (2018). *SPSS for Psychologists*. Routledge
6. Carnegie, D. (2018). *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*. Grupo Planeta.
7. Carrillo, T. (2022). *Estrategia corporativa y formación en el sector financiero*. Editorial Estratega
8. Castillo, J. (2018). *Capacitación y desarrollo en empresas financieras*. Editorial Financiera
9. Castro, H. (2020). *Gestión del riesgo en administradoras de pensiones*. Universidad de Barcelona.
10. COLPENSIONES 1 (2024 a). Transparencia y acceso a la información pública -Trámites.
<https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/3090/tramites/>

11. COLPENSIONES 2 (2024 b). Colpensiones en cifras Agosto 2024.
<https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/5050/colpensiones-en-cifras-agosto-2024/>
12. COLPENSIONES 3 (2024 c). Marco Estratégico.
<https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/115/marco-estrategico/>
13. COLPENSIONES. (2024 d). Manual de Atención y Servicio. Bogotá.
14. COLPENSIONES. (2024 e). *Instructivo Modelo Operativo de Canales 2024*. Bogotá.
15. Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
16. Dancey, C. P., & Reidy, J. (2017). *Statistics Without Maths for Psychology*. Pearson Education.
17. Decreto 309 (2017, 24 de febrero). Por el cual se modifica la estructura de la Administradora Colombiana de Pensiones (Colpensiones). Presidencia de la República de Colombia. Diario Oficial N° 50.157. 24 de febrero de 2017.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=79693>
18. Delgado, J. (2019). *Innovación tecnológica en la capacitación financiera*. Ediciones Gestión
19. Fernández, A. (2019). *Regulación y formación en el sector financiero*. Thomson Reuters.
20. Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. SAGE Publications.
21. Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2014). *Service management: Operations, strategy, information technology* (8th ed.). McGraw-Hill.
22. García, P. (2020). *Transparencia y confianza en el sector financiero*. Universidad de Madrid.
23. Garrison, D. R., & Vaughan, N. D. (2013). *Blended learning in higher education: Framework, principles, and guidelines*. John Wiley & Sons.

24. Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4th ed.). Wadsworth/Thomson Learning.
25. González, M. (2020). *Personalización de la formación en empresas financieras*. McGraw-Hill.
26. Grant, R. M. (2006). Hacia una teoría de la empresa basada en el conocimiento. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
27. Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
28. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Dirección estratégica: Conceptos y casos*. Pearson Educación.
29. Johnston, R., & Clark, G. (2008). *Service operations management: Improving service delivery* (3rd ed.). Pearson Education.
30. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
31. Knowles, M., Holton, E. y Swanson, R. (2005). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. (6a . ed.). Elsevier Inc. <http://intrpr.info/library/books/knowles-the-adult-learner.pdf>
32. Ley 1151 (2007, 24 de julio). Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2007. Congreso de Colombia. Diario Oficial .N°46.700. 25 de julio de 2007.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=25932>
33. Ley 2381 (2024, 16 de julio). Por medio de la cual se establece el sistema de protección social integral para la vejez, invalidez y muerte de origen común, y se dictan otras

- disposiciones. Congreso de Colombia. Diario Oficial n° .52.819. 16 de julio de 2024.
- https://www.colpensiones.gov.co/info/rpm/media/gaceta_700%20pensional.pdf
34. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
35. López, E. (2021). *Calidad del servicio y formación en empresas financieras*. Editorial del Norte.
36. Martín, J. (2020). *Ética y responsabilidad social en las administradoras de pensiones*. Ediciones Ética Financiera.
37. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
38. Méndez, S. (2021). *Formación de habilidades blandas en el sector financiero*. Editorial de Ciencias Sociales
39. Ministerio del Trabajo. (2023). *Política de Capacitación y Desarrollo Profesional en Empresas*. Ministerio del Trabajo.
40. Mintzberg, H. (1987). El concepto de estrategia I: Los cinco Ps de la estrategia. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
41. Morrow, I. J. (2006). The HR Value Proposition. *Personnel Psychology*, 59(2), 478-480.
- <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/hr-value-proposition/docview/220134182/se-2>
42. Nagles, N. (2014). Innovación y capacidades dinámicas. Propuesta de un modelo de innovación sustentable para la evolución empresarial (Modelo MISEE) aplicado al sector cosmético en la ciudad de Bogotá. Ediciones EAN, Bogotá.
43. Navarro, F. (2019). *Tecnologías aplicadas en la educación financiera*. Editorial Digital.

44. Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Seguridad y salud en el trabajo: Un modelo de implementación para la gestión*. OIT.
45. Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual*. Routledge.
46. Pantelidis, V. S. (2010). Reasons to use virtual reality in education and training: A bibliography. *Themes in Science and Technology Education*, 2(1-2), 59–70.
47. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
48. Pérez, L. (2021). *Educación y formación en el sector financiero*. Editorial Jurídica.
49. Porter, M. E. (1996). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
50. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). Las competencias centrales de la corporación. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
51. Ramírez, A. (2021). *Fidelización y formación en empresas financieras*. Editorial del Caribe.
52. Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2021). *Organizational behavior*. Pearson.
53. Ruiz, V. (2018). *Dinamismo y formación en el sector de pensiones*. Ediciones Financieras.
54. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.
55. Salinas, R. (2022). *Estrategias de capital humano en las empresas financieras*. Fondo Editorial Universitario

56. Senge, P. M. (2015). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*: (2 ed.). Ediciones Granica. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/97556>
57. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE Publications.
58. Superintendencia Financiera de Colombia. (2022). *Estándares de Protección al Consumidor Financiero*. Superintendencia Financiera de Colombia.
59. Teece, D. J. (2018). Modelos de negocio y capacidades dinámicas. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
60. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2013). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (6th ed.). McGraw-Hill

10 Anexos

Anexo A. Encuesta para agentes de servicio