



FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS NATURALES
LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIONES



"LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO
PARA LA APLICACIÓN DE UNA NUEVA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL
DE SERVICIO AL CLIENTE
(CASO ESPECÍFICO: ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE PENSIONES)"

PRESENTADO POR:
NORA ARTEAGA ALVAREZ
MARÍA LISBETH QUIJADA CLAVEL

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIONES

NOVIEBRE
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA



Lic. José Mauricio Luocel

Rector

Ing. Nelson Zarate Sánchez

Vicerrector Académico

Licda. Arely Villalta de Parada

Decana

Lic. Jonathan Stanley García Carmona

Asesor

JURADO EXAMINADOR

Licda. Silvia Elena Regalado

Presidente

Licda. Carolina Carvajal de Inclán

Primer vocal

Lic. Jonathan Stanley García Carmona

Segundo Vocal

Noviembre, 2001

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

DEDICATORIA

“Tu palabra es una lámpara para mis pies y una luz para mi vereda”. Salmos 119: 105.

Jehová, gracias por dotarme de sabiduría y fortaleza para alcanzar esta meta.

Finalizar esta meta no es precisamente la última etapa de ella, sino el comienzo, a las personas que directa o indirectamente me brindaron su comprensión, amistad y amor les doy las gracias.

Cuando era pequeña me cuidaron y protegieron, ahora saben que lo hago sola, pero aún así sé que están pendientes de mí, infinitas gracias por estar presente en cada etapa de mi vida y apoyarme para realizar esta meta, Eulalio Arteaga y María Josefa Alvarez.

A mis hermanos que de una u otra manera han estado presente apoyándome.

A mis Tías (os), el incentivarme a ser cada día mejor y servirme de modelo, fueron parte de este proyecto el cual estoy culminando.

La amistad, amor, sinceridad ha estado presente en cada uno de los días que compartimos, por la ayuda brindada, Lic. Roberto Hernández, Lupita, Elita y Sandra. Los quiero.

A Lisbeth por ser parte de este proyecto.

Nora Arteaga Alvarez.

AGRADECIMIENTO ESPECIAL

Al Licenciado Jonathan Stanley García Carmona, por haber compartido sus conocimientos, orientado durante nuestro proyecto, infinitas gracias por todo el apoyo incondicional que como asesor en todo momento nos brindó.

A Licenciada Silvia Elena Regalado y Licenciada Carolina Carvajal de Inclán, por el tiempo dedicado como jurado de nuestro proyecto.

Nora Arteaga Alvarez y Lisbeth Quijada Clavel.

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por su infinita misericordia al proveerme de todas las facilidades para que no me faltara trabajo, que hubiese personas que de una u otra forma me han brindado su ayuda y cariño, ellos han sido instrumento de nuestro Padre Celestial para que el éxito de mi carrera fuese realidad.

A la Familia Nájera Montoya, por su apoyo incondicional en todo momento, que Dios los Bendiga.

A mis hermanos por todo su cariño y comprensión.

A mi compañera de Tesis la Srita. Nora Arteaga, por haberse integrado conmigo con mucha responsabilidad, entusiasmo y cariño.

María Lisbeth Quijada Clavel

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
--------------	---

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCECPTUAL Y REFERENCIAL SOBRE RELACIONES PÚBLICAS, SERVCIO AL CLIENTE Y ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE PENSIONES EN EL SALVADOR	1
--	----------

1.1 Las Relaciones Públicas 1

1.1.1 Antecedentes Generales de las Relaciones Públicas	1
1.1.2 Las Relaciones Públicas en El Salvador	5
1.1.3 Conceptualización de Relaciones Públicas.....	6
1.1.4 Importancia de las Relaciones Públicas.....	8
1.1.5 Clasificación de las Relaciones Públicas	11
1.1.5.1 Relaciones Públicas Internas.....	11
1.1.5.2 Relaciones Públicas Externas.....	13
1.1.6 Funciones Generales de las Relaciones Públicas.....	19
1.1.7 Las Relaciones Públicas como Función Integral de la Empresa....	20
1.1.8 La Comunicación Empresarial y Relaciones Públicas.....	22

1.2 El Servicio al Cliente	29
1.2.1 Conceptualización Básica	29
1.2.2 Clasificación de los Clientes	30
1.2.3 ¿Qué es el Servicio al Cliente?	33
1.2.4 Escalas del Servicio al Cliente	35
1.2.5 Importancia del Servicio al Cliente	37
1.2.6 Componentes del Servicio al Cliente.....	39
1.2.7 Los Siete Pecados del Servicio al Cliente.....	44
1.2.8 La Excelencia en el Servicio al Cliente.....	48
1.3 Las Administradoras de Fondos de Pensiones en El Salvador	50
1.3.1 El Sistema de Ahorro para Pensiones	50
1.3.2 La Superintendencia de Fondos de Pensiones de El Salvador	59
1.3.3 Antecedentes de las Administradoras de Fondos de Pensiones en El Salvador.....	66
1.3.4 Importancia de las Administradoras de Fondos de Pensiones en el Salvador.....	68
1.3.5 Situación Actual de las Administradoras de Fondos de Pensiones en El Salvador.....	69
1.3.6 Análisis Comparativo del Sistema de Pensiones Público y el Sistema de Ahorro para Pensiones.....	72

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE PENSIONES.....74

2.1 Objetivo General.....74

2.2 Metodología de la Investigación 74

2.2.1 Tipo de investigación 74

2.2.2 Sujetos de estudio.....75

2.2.3 Unidades de análisis.....75

2.2.4 Universo.....75

2.2.5 Determinación de la muestra.....76

2.2.6 Método.....77

2.2.7 Técnicas.....77

2.2.8 Instrumentos.....78

2.2.9 Procedimiento.....79

2.3 Presentación de resultados.....80

2.3.1 Resultados de la Encuesta.....80

2.3.2 Resultados de Entrevistas.....120

2.4 Conclusiones.....129

2.5 Recomendaciones.....130

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE RELACIONES PÚBLICAS PARA LA APLICACIÓN DE UNA NUEVA FILOSOFIA INSTITUCIONAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN LAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE PENSIONES DE EL SALVADOR.....133

3.1 Aspectos Básicos del Modelo 134

3.1.1 Objetivo General 134

3.1.2 Justificación 134

3.2 Análisis Fodal 135

3.3 Ventajas del Modelo 140

3.4 Requisitos de Aplicación del Modelo 141

3.5 Descripción del Modelo.....141

3.5.1 Fase I: Investigación Sobre el Servicio al Cliente.....142

3.5.2 Fase II: Elaboración del Diagnóstico Sobre el Servicio al Cliente..147

3.5.3 Fase III: Selección de Estrategias de Relaciones Públicas.....149

3.5.4 Fase IV: Ejecución de Estrategias de Relaciones Públicas.....163

3.5.5 Fase V: Seguimiento y Evaluación del Modelo.....169

3.6 Representación Esquemática del Modelo.....170

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Siempre que exista en el universo la comunicación, que responde a una de las necesidades del ser humano, habrá oportunidad de transmitir nuestras ideas y conocimientos a otros.

Las relaciones públicas sirven como instrumento para dialogar, investigar, informar, así como también adquirir valores y armonizar con otros. Es así como nos facilitan la creación y consolidación ascendente de la naturaleza humana, al ser ésta fruto de la participación solidaria y de las aportaciones racionales de cada ser, y mediante ellas obtenemos el pensamiento lógico, la evolución del intelecto, la filosofía del comportamiento, la sociedad y la cultura.

La importancia de la función de las comunicaciones justifica la necesidad de los más altos niveles de la ética que rige la actividad de los profesionales que la integran; tomando como base que las relaciones públicas son comunicaciones aplicadas y que éstas se encuentran en los umbrales de la edad de oro, abren una nueva época y producen un impacto que aumenta en forma paralela con la tecnología de la comunicación.

El servicio al cliente sigue siendo un tema novedoso para poner en práctica en las empresas, pero no todas saben cómo hacerlo, tanto empresas privadas como instituciones públicas se han visto obligadas a volver sus ojos hacia el servicio

al cliente, el cual ha empezado a considerarse como un elemento clave para participar competitiva y exitosamente en el mundo contemporáneo.

Para lograr establecer unificación entre relaciones públicas y servicio al cliente es importante que exista un nexo entre ambos, la comunicación.

Las Administradoras de Fondos de Pensiones, son instituciones previsionales de carácter financiero que tienen como objetivo administrar un fondo que se denomina fondo de pensiones. Al igual que otras empresas tienen dificultades en la comunicación con sus públicos; de acuerdo con el estudio realizado se descubrió el nivel de deficiencia en cuanto al servicio al cliente se refiere.

El documento que se presenta es producto de una investigación realizada entre los afiliados de las Administradoras de Fondos de Pensiones, con el objeto de evaluar el servicio al cliente proporcionado por estas instituciones. Esta constituido por tres capítulos: Capítulo I, en donde se abarcan tópicos como Relaciones Públicas, Servicio al Cliente y las Administradoras de Fondos de Pensiones; en ésta última haciendo un cuadro comparativo entre el antiguo y actual sistema.

El capítulo II consiste en la realización de la investigación de campo, la cual aportó la situación actual de las Administradoras de Fondos de Pensiones; brindando la información de primera mano para elaborar un diagnóstico situacional.

El capítulo III comprende una propuesta de solución a los problemas encontrados en las Administradoras, denominado Modelo Estratégico de Relaciones Públicas para la Aplicación de una Nueva Filosofía Institucional de Servicio al Cliente, el cual consiste en cinco fases que permitirá la adecuada implantación del modelo en las AFP's.

Finalmente se presenta la bibliografía consultada y los anexos respect

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL REFERENCIAL SOBRE RELACIONES PÚBLICAS, SERVICIO AL CLIENTE Y ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE PENSIONES DE EL SALVADOR.

1.1 Las Relaciones Públicas

1.1.1 Antecedentes Generales de las Relaciones Públicas

No existe un acuerdo universal sobre la historia de las Relaciones Públicas, sin embargo se sabe que a lo largo de las civilizaciones, existieron hombres y mujeres con gran habilidad en la práctica de esta disciplina.

En la antigua Roma, los gobiernos respondían de sus actos y se relacionaban con el pueblo con una serie de acciones de comunicación que definían “Publica Relatio”. La coincidencia del término con las Relaciones Públicas, no quiere decir que fuese su auténtico origen, ni mucho menos, pero sirve para conocer cómo esta disciplina se ha gestado en actuaciones no conscientes, que en su evolución, han llegado a poder definir su estructura.

En el siglo XV, la invención de la imprenta, desarrolló un rol muy importante, ya que esta dio origen a la circulación de la palabra escrita, convirtiéndola en la herramienta principal de las relaciones públicas.

A principios del siglo XVI, se difundió ampliamente en Europa la obra "El Príncipe", de Nicolás Maquiavelo, este documento podría considerarse como un tratado sobre relaciones públicas para gobernantes, ya que alcanzó a políticos trascendentales como Napoleón Bonaparte.

La Revolución Industrial dio lugar a la expansión de negocios y el comercio. En esa época apareció también el primer indicio de las Relaciones Públicas, cuando las huelgas y desastres estaban a cargo de la policía, la empresa se dedicaba más que todo a sus propios asuntos y mostraba desinterés por la comunidad. Era un ente por sí misma que consideraba lo público como abominable. En esta situación se encontraban, cuando un norteamericano con ideas revolucionarias como la misma revolución industrial aparece; Ivy Lee.

Lee, empezó su incursión en el campo de las relaciones públicas en 1906, trabajando en la industria americana, tratando de mejorar las relaciones entre patronos y empresa con el público en general y con la prensa en particular, la cual atacaba con dureza a los patronos, debido principalmente a los violentos métodos empleados por estos para combatir las huelgas.

El mayor aporte a las relaciones públicas que dio Ivy Lee, fue cuando trabajaba para la compañía del Ferrocarril en Pensylvania, ante un grave accidente ocurrido en la línea principal. Hasta entonces, cuando tenía lugar un desastre de esta magnitud, se ocultaba tras un velo de silencio, por lo que sólo a base de grandes dificultades el público llegaba a conocer algo. Ante la consternación de los directores, Lee insistió en invertir el procedimiento tradicional. Inmediatamente realizó las gestiones necesarias para que los periodistas pudieran presentarse en el lugar del accidente, poniendo a su disposición un transporte especial para conducirlos hasta el lugar de los hechos.

Cuando llegaron los Periodistas, recibieron todo tipo de facilidades, se les respondieron todas las preguntas, recibieron toda clase de ayuda, y ante el asombro de la junta, el Ferrocarril de Pennsylvania conoció la prensa más favorable que nunca hubiera conseguido sobre un incidente de esa índole. Lee demostró con éxito que, informando correcta y adecuadamente, y dándole la confianza suficiente para poder formar su propia opinión sobre la presentación de los hechos reales, el público siempre estaría preparado para comprender y ser justo.

Lee también “fue el primer técnico que surgió en el campo de las relaciones públicas y al parecer, fue él también quien creó el primer departamento de esa especialidad, diseñándolo para la Standard Oil Company, empresa a la que se le atribuye haber sido la primera en incluir las relaciones públicas de manera formal, como una de las funciones de la empresa”.¹

Las Relaciones Públicas han llegado a una madurez, gracias a la incursión de estas en el mundo empresarial, lo que ha posibilitado la adopción de metodología y acciones sistemáticas que hoy se aplican con absoluta normalidad para una mejor gestión de las empresas.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, el hombre ha hecho uso de las Relaciones Públicas para conseguir integrar acciones que conlleven al bienestar, desarrollo y crecimiento empresarial.

¹ Fernández Rodarte Fernando, La Empresa y sus Relaciones Públicas, México D.F. Editorial Limosa, 1981.

1.1.2 Las Relaciones Públicas en El Salvador

En El Salvador el estudio de las Relaciones Públicas es prácticamente una actividad reciente, ya que las instituciones de Educación Superior incluyeron a partir de la década de los setenta, cursos de Publicidad y Relaciones Públicas en algunas áreas de estudio. Es decir, que la corriente estadounidense de Relaciones Públicas surgida en los años 20 tardó cerca de cincuenta años en llegar al país.

Las primeras oficinas de Relaciones Públicas se crearon en instituciones de Gobierno, por lo cual se puede decir que fueron las pioneras en implantar la nueva profesión.

El 4 de febrero de 1972, se formó la Asociación Salvadoreña de Ejecutivos de Relaciones Públicas (ASERP), cuyo objetivo primordial estaba orientado al desarrollo profesional de las Relaciones Públicas en El Salvador, logrando su éxito en el año de 1981, cuando las Universidades: Leonardo Da Vinci y Tecnológica entre otras, se reunieron para crear el programa de la carrera de Licenciatura en Relaciones Públicas y Publicidad; dando inicio en noviembre del mismo año.

Las primeras empresas privadas del país que incluyeron en sus organizaciones un Departamento de Relaciones Públicas, fueron en su orden: La Constancia S.A. , La Prensa Gráfica, Embotelladora Salvadoreña, Hotel El Salvador Sheraton, actualmente, Hotel Radisson Plaza, Diario El Mundo, Lima Zablah, Compañía General de Seguros, Codisa y Didea.²

² Mejía Silvia. TESIS, Las RR. PP como un Facilitador para las Actividades del Mercadeo de Servicio Turístico en las Agencias de Viaje de San Salvador, UTEC pág 53. Año 1994.

1.1.3 Conceptualización de Relaciones Públicas

A continuación se presentan diversos conceptos de lo que se considera que son las Relaciones Públicas.

José Daniel y Mario Barquero, en su Libro de Oro de las Relaciones Públicas afirman que: Relaciones Públicas “son una actividad de la alta gerencia, orientada a conseguir credibilidad y confianza en los públicos mediante gestiones personales, utilizando diversas técnicas de difusión y propagación, informando a tiempo y en el momento oportuno, sobre las personas u organizaciones para modificar o potenciar sus actitudes y acciones”.³

Según la Asociación Internacional de Relaciones Públicas, éstas son una actividad de dirección de carácter permanente y organizado por la cual una empresa u organismo privado o público busca obtener o mantener la comprensión, la simpatía y el concurso de aquellos con los que tiene que ver; con este fin, tendrá que analizar el estado de opinión hacia ella y adaptar todo lo posible su comportamiento con la práctica de una amplia información; obtener una cooperación más eficaz que tenga efectivamente en cuenta los intereses comunes.

³ Barquero Cabrero, José Daniel y Mario, El Libro de Oro de las Relaciones Públicas, Ediciones Gestión 2000, España. 1999.

Fernando Lozano en su libro “Manual de Prácticas de Relaciones Públicas” las describe como “una Filosofía, técnica y arte para dialogar en igualdad de oportunidad con el fin de exponer las verdades y extraer las subjetivas de las objetivas”.⁴

La Asociación de Relaciones Públicas de América, define esta práctica como “las actividades de una industria, asociación, corporación, profesión, gobierno u otra organización para promover y sostener sanas y productivas relaciones con personas determinadas, tales como, consumidores, empleados o comerciantes y con el público en general, para así adaptarse a su medio ambiente, en beneficio de la sociedad”.

En realidad las Relaciones Públicas vistas de una forma global, son actividades que las empresas coordinan tanto para los públicos internos como externos, por ello se dice que las Relaciones Públicas no son responsabilidad de unos cuantos sino de todos los que están involucrados en la institución.

Es importante también hacer hincapié de que existen algunas ideas erróneas sobre la definición de Relaciones Públicas, por ejemplo: no son imágenes o textos pagados en un medio ya que esto sería publicidad; no son catálogos, expositores, folletos para seleccionar en dispensadores, esto es material de punto de venta; no es la presentación constante de una figura pública como máximo líder en su especialidad ya que sería propaganda;

⁴ Lozano Domínguez, Fernando, Manual Práctico de Relaciones Públicas, Editorial Gestión 2000. España.1999.

conseguir menciones gratuitas de productos, esto sería marketing y no Relaciones Públicas.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se puede decir que las Relaciones Públicas son las comunicaciones aplicadas para la búsqueda y fortalecimiento de la imagen Institucional.

1.1.4 Importancia de Las Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas implican una mayor participación de la gerencia, ya que se tiene que evaluar las aptitudes públicas, identificar las políticas y procedimientos de la organización con el interés público y de esta manera ejecutar programas de acción y comunicación para así ganar la aceptación y el entendimiento de sus públicos.

Las Relaciones Públicas son una herramienta estratégica que ayuda a crecer, si son utilizadas honesta y profesionalmente. Hacen que las empresas sean sólidas, con experiencia y estables dando confianza al público externo y evidentemente al interno, ya que son necesarias en el soporte para su continuidad.⁵

⁵ Lacasa y Blay, Antonio S. Gestión de la Comunicación Empresarial, Editorial Gestión 2000. España. 1999

Lo anterior se refiere a que las Relaciones Públicas, en todas las empresas sea cual sea su razón social, deben ser utilizadas para lograr: rentabilidad, eficacia, posicionamiento, y por ser actividades a largo plazo, crean confianza y son necesarias en toda gestión que la empresa desarrolle.

Por otra parte, las empresas están influenciadas por su entorno. Este entorno no está integrado sólo por los consumidores o clientes; sino por todos sus públicos, y esto conlleva a que la empresa se desarrolle plenamente.

Las Relaciones Públicas no son cuestión de suerte, sino por el contrario deben planificarse muy cuidadosamente, se necesitan algunos detalles, para determinar el presupuesto y así lograr su eficacia durante el periodo planeado.

Es importante señalar que las Relaciones Públicas, a través de la comunicación eficaz fortalecen la imagen Institucional. Toda imagen depende en gran parte de la integración de ideas, creencias y esto implica que cuando más se de a conocer la empresa, más eficaces serán las Relaciones Públicas de éstas con el público.

La imagen que los públicos se forman acerca de la institución es producto de tres factores:

- a) Las características y experiencias individuales de cada uno de los miembros del público o públicos.
 - b) Las relaciones de los públicos con la institución, es decir todo tipo de contacto que se de entre ambos.
-
- a) La influencia de otros individuos que a su vez hayan tenido contacto con la institución.⁶

En ese sentido, las Relaciones Públicas contribuyen al fortalecimiento de dicha imagen, aspecto que vuelve más importante la prácticas de esta disciplina.

⁶ Tejada, L. Gestión de la Imagen Corporativa, 1987, pág. 45.

1.1.5 Clasificación de las Relaciones Públicas

En general, las Relaciones Públicas suelen clasificarse por el grupo al que están dirigidas en: Relaciones Públicas Internas y Relaciones Públicas Externas. A continuación se explica cada grupo.

1.1.5.1 Las Relaciones Públicas Internas

Las Relaciones Públicas Internas son aquellas que se establecen entre los directivos y los empleados, que buscan una comunicación recíproca entre ambos, con el fin de lograr que el personal de la organización colabore para conseguir los objetivos planteados, por tanto las actitudes que los empleados manifiesten son indispensables.

Este tipo de relaciones entre el personal y la empresa es de suma importancia, debido a que los empleados son el medio por el cual una empresa transmite la imagen hacia otros públicos.

Es por eso que las empresas deberán empezar desde adentro a satisfacer a sus públicos, ya que si existe una magnífica relación con sus empleados, podrán dar el primer paso para empezar las relaciones públicas externas.

En las Relaciones Públicas Internas el recurso humano es lo más importante, porque se debe saber que no es sólo un recurso más en la

empresa, sino que, por encima de todo, la empresa esta compuesta por seres humanos que buscan satisfacer necesidades de diversa índole a través del trabajo, y es que no sólo hay necesidades económicas o materiales, sino que existen otras que no son menos importantes como lo son las tipo psicológico. Por ejemplo:

Necesidad de pertenencia: el ser humano tiene la necesidad de identificarse con otros hombres, requiere pertenecer a un grupo; necesidad de dignidad: el hombre tiene sus propios principios sobre el orgullo y la dignidad y busca satisfacerlos, en gran parte a través del trabajo. Es decir que es necesario aprovechar cada uno de sus principios para hacerle notar al empleado que lo que realiza ayuda en gran medida al engrandecimiento de la empresa a la cual da su fuerza laboral; Superación: el hombre por naturaleza le gusta sentir la convicción que avanza hacia la consecución de un objetivo de mejoramiento o progreso personal que él ha fijado de acuerdo a sus capacidades; necesidad de poder crear: el ser humano necesita sentirse capaz de crear algo, tener la oportunidad de sugerir y desarrollar cosas nuevas. Por ello se debe satisfacer esta necesidad propiciando la participación del personal, mediante sugerencias para las mejoras de los sistemas, procedimientos y técnicas.

1.1.5.2 Las Relaciones Públicas Externas

Las Relaciones Públicas Externas de una empresa se justifican en el valor de la Responsabilidad Social y tienen dos orientaciones básicas: el Posicionamiento: es decir en qué nivel de imagen se encuentra la institución y la Notoriedad: la amplificación del posicionamiento, cómo es posible llegar a mayor número de públicos y saber cómo ellos conciben la institución con la cual tienen un tipo de relación.

Las Relaciones Públicas Externas: son las relaciones que se dan con los grupos que están fuera de la institución, pero que en un momento dado su influencia es importante para la empresa, entre estos públicos se consideran los siguientes:

- a) Accionistas e Inversionistas
- b) Instituciones Financieras
- c) Clientes Actuales y Potenciales
- d) Proveedores
- e) Gobierno.

Relaciones Públicas con los Accionistas e Inversionistas

Los accionistas son la primera autoridad de la empresa y los principales financiadores de la misma, es obvia la necesidad de establecer positivas relaciones con ellos. Se puede decir que la buena imagen de la institución ante los accionistas e inversionistas en general, es de vital importancia debido a lo siguiente:

- Por su carácter de poder supremo, las asamblea general de accionistas podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la Institución.**
- La Imagen de la empresa puede influir en gran parte para que el accionista retenga por un periodo más largo sus acciones en la empresa, lo cual va a repercutir en una mayor estabilidad de las mismas, que a su vez puede redundar en la mejor cotización de las acciones en el mercado de valores.**
- La imagen puede influir para que los accionistas o inversionistas en general adquieran rápidamente las acciones y obligaciones emitidas por la empresa. Esto es importante cuando la institución realiza ampliaciones de capital que implica la emisión de nuevas acciones.**
- El accionista es un importante transmisor de la imagen de la organización, que puede ejercer influencia notable en la opinión pública de la institución.**

Por el hecho de ser socio o dueño parcialmente de ésta, las opiniones que emita respecto a ella van a ser consideradas generalmente por el público como “ autorizadas”, debido a que se supone que son hechas con conocimiento de causa.

El accionista que tiene buena imagen de la institución hablará bien de ella, comprará sus productos o servicios y aconsejará a sus amigos a que compren los mismo ya que inviertan en la sociedad.

El Accionista o Inversionista tiene derecho a estar bien informado sobre la situación de la empresa a la cual él le brinda su apoyo, tal información deberá darse por escrito a través de Estados Financieros en general, brindarle todas las características del producto o servicio que la empresa da; así como las investigaciones de mercado y resultados de las mismas; por otra parte es necesario darles a conocer cómo están funcionando las situaciones laborales y administrativas.

Relaciones Públicas con las Instituciones Financieras

Las Relaciones que se dan con este tipo de instituciones son de carácter económico, pero esto no quiere decir que no necesitan de la comunicación y de la información que la empresa emite.

Es importante hacer llegar un ejemplar de la información que se les ha enviado a los accionistas, con el fin de que se den cuenta también de la situación económica y laboral.

Por lo anteriormente expuesto, se puede decir que a las Instituciones Financieras les interesa conocer a cerca de su cliente, informaciones tales como si se realizan investigaciones de mercado, cuál es la situación competitiva de sus productos o servicios, objetivos y planes importantes de la empresa que impliquen modificaciones trascendentes de tipo administrativo.

Relaciones Públicas con los Clientes Actuales y Potenciales

Las opiniones del público formado por los clientes actuales y potenciales, es una guía para normar ciertas actividades de la empresa.

Es indudable que cualquier organización que venda un producto o servicio, no podrá alcanzar éxito sino dirige sus actividades teniendo en consideración primordialmente las necesidades de los consumidores; por ello las relaciones con los clientes actuales y potenciales son las de mayor importancia para la organización.

Se debe tener presente que los clientes reales son un importantísimo transmisor de la imagen de la empresa, ya que si hay descontento por parte de éste lo da a conocer a los clientes potenciales deteriorando la imagen de la institución.

Relaciones Públicas con los Proveedores

Las relaciones que se establecen con los proveedores deben ser no menos importantes que la de los clientes potenciales o reales, ya que ninguna organización podría subsistir sin los suministros de materiales, productos o servicios que estos proporcionan; por otra parte las relaciones públicas con los proveedores son una fuente valiosa para transmitir información que no puede darse por otros medios.

Relaciones Públicas con el Gobierno

Este tipo de relaciones son más que todo legislativas. El gobierno regula ciertas actividades de las empresas por medio de las leyes que emite; es importante que las organizaciones tengan una relación estrecha con el gobierno para que puedan darse cuenta a tiempo de las nuevas leyes.

1.1.6 Funciones Generales de las Relaciones Públicas

Las Funciones de las Relaciones Públicas se fundamentan más que todo en asesoría para que la empresa se pueda relacionar de la mejor manera con sus públicos, y esto ayuda a consolidar la relación institución- usuario, beneficiando a la institución en su imagen.

Asimismo, es una herramienta de la dirección, a la cual orienta y que necesita del análisis previo y continuo, así como de la investigación para poder fomentar su desarrollo.

Es decir que las relaciones públicas vistas como una herramienta se sirven de planificación estratégica para elaborar programas y campañas eficaces.

Entre las acciones de relaciones públicas en forma oculta se encuentran las recomendaciones que da a la dirección para que se realice lo que a continuación se detalla:

- Investigar las relaciones entre institución y los públicos internos y externos.**
- Implementar acciones que contribuyan al mejoramiento de las relaciones entre sus públicos.**
- Lograr prestigio e imagen institucional.**

Las personas y las organizaciones pueden sobrevivir sin relaciones públicas, pero si planean un programa de éstas pueden esperar mejores resultados y una mejora en su reputación.

Obviamente las relaciones públicas, no pueden ocultar un mal servicio o proteger a una empresa no ética. Para tener éxito, éstas no pueden curar una enfermedad en fase terminal. Lo que sí pueden hacer, es ayudar a promover una imagen positiva y reducir al mínimo el daño que ocurre cuando algo sale mal.

1.1.7 Las Relaciones Públicas como Función Integral de la Empresa.

Como se mencionó anteriormente, la función de relaciones públicas se puede definir como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier empresa para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones entre los miembros de ésta.

En tal sentido, el objetivo final de las relaciones públicas es lograr imagen positiva y creciente, a fin de que influya en los diversos públicos de la empresa, para que sus actitudes hacia la organización sean favorables, ayudando así a que ésta alcance sus objetivos.

Además otro objetivo indispensable es que beneficia a la empresa ya que atrae mejores recursos humanos, en virtud de que las personas con mayores capacidades, de cualquier nivel, desde obreros hasta directivos.

La mayoría de empresas practican las relaciones públicas aún cuando no cuentan con un programa organizado para ello, así como también los individuos en su vida particular.

Existen tres formas básicas de establecer las funciones de relaciones públicas: a) mediante un departamento, división o persona especial dentro de la organización, que sirva exclusivamente a ello b) mediante el outsourcing o subcontratación y c) mediante la combinación de las dos anteriores.

No importa cual de éstas formas antes mencionadas se practiquen, en todos los casos los que realizan esta función actúan como especialistas asesores en la organización a través de los altos directivos de la institución. Es decir que ellos no son los únicos y absolutos responsables de ésta función; ya que existen diferentes departamentos cuyas actividades pueden ser favorables o desfavorables a la imagen de la empresa.

De acuerdo a lo anterior se puede decir que la función de relaciones públicas asesora también a los responsables de la administración de recursos humanos, o actuar coordinadamente con ellos en la solución de problemas relacionados con el personal, que se determinen a través de investigaciones o encuestas de opinión; cabe señalar que las funciones de relaciones públicas y las del departamento de personal son exclusivas en cada área, pero que en algunas ocasiones se coordinarán ambos departamentos para un mismo fin.

1.1.8 La Comunicación Empresarial y las Relaciones Públicas.

Cualquier análisis de la comunicación empresarial debe tener en cuenta, previa y necesariamente, todos aquéllos elementos teóricos formulados a través de la historia; se parte de la base que la comunicación existe por si misma, y que, lógicamente, se plantea como elemento de relación y, por tanto, como elemento social; “comunicación viene de “comunicare” que, en latín, significa poner en común. Con el único fin de ayudar, y contribuir a los intereses de la empresa hacia la mejor consecución de su objetivo social”.⁷

Las empresas aplican acciones de comunicación sea estas internas o externas, pero muchas veces no se aplican las estrategias adecuadas, perdiendo su eficacia; es por eso que es importante analizar este punto para conocer sobre las herramientas que se deben emplear.

Acciones Comunicacionales de Relaciones Públicas Internas.

Comunicación interna es aquella que se desarrolla en el interior de una determinada empresa. Pero en si misma, la comunicación no es nada sino persigue, como cualquier otra actividad de la empresa, complementar el objetivo social de la misma.

⁷Barquero Cabrero, José Daniel, El Libro de Oro de las Relaciones Públicas, Edición Gestión 2000 Año 1999

En este sentido la comunicación interna sería el mecanismo que permite que en una empresa todo el mundo sepa porque hace su trabajo, y como consecuencia de ello porque lo hace de aquella manera y no de otra.

Existe una forma más adecuada de crear, desarrollar y mantener una cultura o filosofía de empresa, ésta es la aplicación de la comunicación interna. La ventaja está en una estructura limitada, es que permite que los flujos de comunicación internos sean más dinámicos, directos y continuos, lo que a su vez logra explotar los recursos comunicacionales internos. Para ello la comunicación interna necesita tanto la continuidad en su aplicación, cómo la implantación de todos los niveles del organigrama. Además se debe tener conciencia por parte del personal, de la necesidad en la calidad de la comunicación y la adecuación de mensajes y soportes; así como también el análisis de las necesidades de comunicación interna de la empresa.

La comunicación interna se basa en el estudio de los flujos comunicacionales internos de la institución. Su conocimiento permite comprender la estructura organizativa y adecuar las herramientas e instrumentos necesarios. Se pueden distinguir dos tipos de comunicación internas: La Vertical que puede ser a su vez descendente y ascendente, y la Horizontal.

La Comunicación Vertical Descendente.

Este tipo de comunicación se produce desde los niveles superiores de la empresa hacia los niveles inferiores. El personal desarrolla mejor su trabajo cuando sabe exactamente lo que se espera de él, cuáles son sus obligaciones, sus responsabilidades, sus posibilidades y sus privilegios. La empresa debe hacer circular instrucciones e informaciones sobre las políticas y procedimientos de aplicación en la organización; como por ejemplo.

- Información al personal relacionada con su relación laboral, como salario, horarios, vacaciones, horas extras, turnos, condiciones y beneficios sociales de su trabajo.**

- **Información relativa a la labor concreta a realizar, qué debe hacerse y cómo debe hacerse.**
- **Información de la cultura y filosofía de la empresa que afectan a la actividad, atención, servicio y forma de trabajo.**
- **Información de la realidad de la empresa, historia, actividad, ámbito actual y proyectos de futuro.**
- **Información sobre los compromisos sociales y éticos adquiridos por la empresa y de obligado cumplimiento.**

Todo lo antes expuesto quiere decir que el desarrollo de acciones de comunicación interna descendente, informa al personal todo lo relacionado con la empresa creando así mayores niveles de motivación y por lo tanto de productividad.

Comunicación Vertical Ascendente

Se da desde los niveles inferiores de la empresa hasta los niveles superiores con base a dos posibilidades:

- **Respuesta de los empleados a una demanda específica de información por parte de un nivel superior.**
- **Iniciativa del personal para proponer e informar a los niveles superiores.**

La comunicación ascendente supone canalizar formalmente las relaciones con el personal, estimulando la transmisión de problemas, sugerencias, opiniones o dificultades. El sentido de este tipo de comunicación es de apoyo, no de aprovechamiento por parte de los niveles superiores. Para el personal supone saber expresar una serie de sentimientos, apreciaciones y opiniones sin temor a represalias.

El permitir la comunicación vertical ascendente da a entender a los niveles inferiores que la empresa tiene una madurez empresarial y que sus opiniones son valederas creando el sentimiento de pertenencia hacia la institución por lo que se puede apreciar lealtad y entrega, contribuyendo en gran parte el crecimiento de la misma.

La Comunicación Horizontal

Se establece entre individuos que se encuentran en un mismo nivel jerárquico y su ventaja reside en la posibilidad de resolución de problemas sin la necesidad de acudir a otros niveles. Esto supone una clara mejoría sobre aspectos de producción, funcionalidad y rendimiento. Sin embargo pueden existir dificultades en su aplicación:

- Desconfianza y posible rivalidad entre empleados de distintos campos profesionales y técnicos.**
- Separación o exceso de proximidad física en el puesto de trabajo con otros empleados.**
- Competencia en la búsqueda de logros o posibles ascensos, cambiando el concepto de compañero por competidor.**

La comunicación horizontal debe favorecer y estimular dentro de un mismo nivel la homogeneidad de actitudes, el fomento de los aspectos sociales informales y la homogeneidad en la capacitación profesional.

Cuando no se aplica comunicación interna eficiente da lugar al surgimiento de la comunicación informal, es decir las relaciones interpersonales negativas. Por ser de naturaleza dinámica, espontánea es de difícil control, ya que es el personal quien las establece fuera de toda rigidez laboral. Su

forma la establece un conjunto de costumbres, hábitos, empatía y distintas situaciones dentro de la actividad cotidiana.

En conclusión, se puede decir que la comunicación interna tiene un fundamento en las acciones de relaciones públicas en cuanto a la transparencia, ya que este tipo de comunicación aporta ventajas al ser manejadas adecuadamente, estas son:

Existe un mayor nivel de responsabilidad y una reducción de los niveles de siniestralidad, además crea un sentimiento de pertenencia y mejor respuesta en situaciones de crisis ya que hay una mejor integración del personal en cuanto a la identificación con la empresa y además desaparecen los rumores y la utilización de los canales informales.

1.2 El Servicio al Cliente

Este es uno de los elementos importantes y revolucionarios que configuran el nuevo modo de dirigir. En él la preocupación se centra no tanto en un portafolio de clientes bien nutrido, como que a los clientes se les brinde servicio; en el entorno actual, altamente competitivo, el servicio se ha convertido en uno de los factores claves para el éxito. Por lo expuesto es importante definir lo que es servicio y cliente.

1.2.1 Conceptualización Básica

Definiciones del Servicio

Para entender lo que a servicio se refiere, se enuncian varias definiciones, que indican en qué consisten estas actividades que son la fuerza impulsora de toda empresa.

- **Es una relación habitual entre una institución y el consumidor cuyo objetivo es que, el comprador siga contento con el vendedor después del intercambio.**
- **El "Servicio" es aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad.⁸**

⁸ ww w. Monografias.com.

- **Son actitudes, acciones y prestaciones que se ofrecen al cliente en virtud del precio, imagen y reputación.⁹**
- **El servicio es la acumulación de experiencias de compras satisfactorias y repetidas.¹⁰**

Lo expuesto anteriormente, deja claro que el servicio no termina cuando se cierra una transacción vendedor - comprador sino que esto continúa, después de brindado el servicio.

Definición de Cliente.

Es el público que adquiere productos o servicios de una Institución; es la parte vital de la misma, además de ser importante para la empresa, el cliente es un ser humano.

Para el estudio que se realizará “cliente” será sinónimo de afiliado. En ese sentido es importante definir el término afiliación.

Afiliación: “la relación jurídica entre una persona natural y una institución Administradora del Sistema de Ahorro para Pensiones que origina los derechos y obligaciones que se establecen en la Ley de este Sistema”¹¹.

⁹ Cottle, Davi, W. Calidad en el Servicio, Mc Graw Hill, España 1991.

¹⁰ Ginebra Joan, Arana de la Garza Rafael, Dirección por Servicio, Mc Graw Hill 1ª. Edic. México 1999.

¹¹ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Artículo #4. República de El Salvador.

1.2.2 Clasificación de los Clientes.

Una institución no existe ni existiría, sin la aprobación de la gente; que a lo largo del tiempo se convierte en un cliente que experimenta cambios en sus hábitos, intereses y motivaciones que la empresa debe satisfacer.

a) **Clasificación de los Clientes según su Relación con la Empresa.**

- **Clientes Internos**

Todo empleado de una institución con cualquier puesto en diferente localidad, que requiera y necesite un servicio o alguna información para llevar a cabo alguna tarea de su trabajo y se esté en condiciones de proporcionárselo.

Como se expresó anteriormente la satisfacción del cliente tiene sus raíces en la satisfacción del empleado. Esta es una realidad que tiene una contrapartida muy interesante: la satisfacción del empleado está, a su vez, alimentada por la satisfacción del cliente.

No hay mejor recompensa para alguien que saber que su trabajo es apreciado, que el cliente regresa para repetir la compra y que su esfuerzo genera beneficios.

- Clientes Externos

Es toda persona que adquiera los productos o utilice los servicios de una empresa. Entre estos pueden ser:

Los Proveedores, los Accionistas, Organizaciones Financieras y la Sociedad.¹²

- b) Clasificación de los clientes según su comportamiento

De acuerdo a lo que se ha definido anteriormente como servicio, el cliente puede ser clasificado de la siguiente manera:

Cliente impulsivo. Es aquel que adquiere los productos o servicios de una manera automática, sin analizar si realmente necesita ese producto o servicio.

Cliente Reflexivo. Es el que piensa mucho verificando la calidad del producto o servicio sin llegar a los extremos.

El Cliente Obsesivo. Es el que busca un excelente producto o servicio; es altamente inquisitivo, en lo referente al producto o servicio que recibirá.

¹² Ríos Szalay, Jorge, Relaciones Públicas y su Administración en la Organizaciones, 3ª.ed. Edit. Trillas México 1990.

1.2.3 ¿Qué es El Servicio al Cliente?

Toda organización debe considerar lo importante que es causarle una buena impresión a su público, ya que servicio al cliente son todas aquellas actividades secundarias que realice la institución para la satisfacción del cliente.

El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no enlace la venta proactiva que incluye interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional.

Otro concepto establece que es aquella actividad que relaciona a la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad.

Según Frances Gaither Inches “Servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación”.

Se entiende que este consumidor o "cliente", es el punto vital para cualquier empresa o institución; sin él, no habría una razón de ser para los negocios. Por tanto, conocer más a fondo las necesidades del cliente, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas, hace que el cliente sea leal a una empresa; y en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones. La base del servicio al cliente es la comunicación, adecuando las estrategias en las organizaciones de cualquier tamaño.

El servicio al cliente debe surgir a partir de la visión de las Relaciones Públicas, mediante la comunicación de la empresa con el cliente, orientada a la satisfacción de necesidades de él mismo, y lograr igualmente satisfacer las necesidades propias de la empresa.

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

1.2.4. Escalas de Servicio al Cliente.

Hay dos grandes escalas primordiales que constituyen la calidad en el servicio al cliente; que cuando este llega a la empresa por primera vez o su continuidad, espera encontrarlas, para satisfacer su necesidad.

A continuación se describen lo que enmarcan las escalas de servicio al cliente.

- **Escala de Procedimientos o Servicio Material:**

Consiste en el producto o servicio real que se vende y/o en los sistemas o métodos establecidos para ofrecer el producto o servicios, Se basa en obtener el producto correcto y abarca aspectos tales como: materias primas, propiedad y sistemas telefónicos, otros.

No solo incluye el diseño y fabricación del producto sino que también el trabajo administrativo que está inmerso.

La escala de procedimiento, es relativamente fácil de definir, medir y comparar. Todos están conscientes de ello y se puede ver de forma muy clara en muchos casos si la empresa lo está haciendo bien.

La mayoría de las empresas insisten y con razón, en prestar el servicio material; de no hacerlo así no tardarían en verse obligadas a cerrar sus puertas, por lo tanto es necesario que el cliente conozca esos beneficios; es decir que, si la empresa ha instalado un nuevo sistema de informática, se debe dar a conocer.

- La Escala Personal de Servicio al Cliente y/o Servicio Personal.

Es la forma en que el personal de la empresa presta el servicio material, haciendo uso de sus actitudes, conductas y aptitudes verbales, incluye la interacción entre los empleados y la Institución. Es probablemente la parte más visible de las operaciones y, con frecuencia, la parte por la que se juzga si una institución es mala o buena. ¹³

Si se desarrolla mal el servicio personal se habrá perdido el tiempo y el dinero en crear el servicio material.

Esto quiere decir que tanto el servicio personal como el servicio material benefician al cliente, pero tanto uno como el otro son complementarios; por tanto, no es aconsejable establecer niveles de servicio que no correspondan a la realidad.

¹³ Bronw, Andrew, Gestión de la Atención al Cliente, Díaz de Santos. Madrid, 1992. pág. 8

1.2.5 Importancia del Servicio al Cliente

El servicio al cliente es de vital importancia en el desarrollo del crecimiento de las empresas, ya sean estas de servicio o productos.

La rentabilidad de una empresa se basa en la importancia que esta le brinde al cliente; por ello es tan indispensable que al cliente se le trate como una parte de la misma empresa, ya que de él depende esa institución.

El objetivo de toda institución es obtener beneficios, pero para ello es necesario tomar en cuenta cuatro aspectos elementales que se ayudan a realizar su objetivo.

- **El Desarrollo de los Servicios**

Hoy más que nunca existe una infinidad de empresas que proporcionan el mismo tipo de servicio social, y cada vez crecen más.

Por eso es necesario que las empresas realicen su mejor esfuerzo para mantener al cliente o buscar la manera de atraerlos a ella.

- Mayor Competencia.

Cualquier institución por pequeña o grande que esta sea, necesita los medios necesarios para la supervivencia, por ello, una ventaja competitiva es la calidad del servicio que ésta preste al cliente.

Es pues la excelencia y calidad en el servicio que la institución le ofrece al cliente para mantenerlo satisfecho y que no busque la competencia.

- Conocimiento del Cliente y el Mercado.

Se puede hoy en día conocer los gustos y preferencias del cliente, lo que él espera de la institución; los servicios de calidad juntamente con el precio realista, son indispensables, aunque no es todo, pero si importante, ya que además los clientes desean que se les trate con dignidad.

Conocer al cliente es una estrategia que beneficia a las instituciones para obtener más clientes satisfechos y lograr más utilidades.

- Beneficios Económicos

La esencia de cualquier empresa es la continuidad de las transacciones, por ello entender a los clientes es algo de vital importancia, es decir que las empresas no sólo deben atraer nuevos clientes, sino también deben conservar los que ya tienen; la calidad en el servicio al cliente lo hará posible.

Para obtener beneficios se debe tener clientes satisfechos con el producto o servicio. Así que el éxito de toda empresa es saber retener a los compradores para que se conviertan en clientes frecuentes.

1.2.6 Componentes del Servicio al Cliente

Para brindar un buen servicio es importante tomar en cuenta los elementos más significativos del servicio al cliente, estos son:

Comunicación

La comunicación efectiva y eficiente hace que los públicos se entiendan ya que esto trae consigo compromiso, condiciones, costos, reglamentos, fechas, y actividades especiales. Es necesario anticiparse activamente en las necesidades del cliente; ya que si éste consulta o pide sugerencias se deberá responder positivamente.

Existen varios elementos que son valiosos del proceso de la comunicación con el cliente los que se detallan a continuación: el contacto visual, hechos, tono de voz, lenguaje corporal y de palabras. Se debe verificar que el mensaje sea entendible entre ambos.

Cortesía

Algunas de las acciones que intervienen en este componente de servicio se enuncia a continuación:

- Brindar un trato educado, respetuoso, amable y considerado.**
- Es importante reconocer que las cosas se deben de hacer bien desde el principio.**
- Una queja atendida rápida y eficientemente logra clientes satisfechos.**

Empatía

Empatía es la capacidad de sentir y comprender las emociones ajenas como propias, es uno de los componentes del servicio al cliente que deber ser bien tomado en cuenta por la empresa, ya que de practicarlo se podrá conocer lo que los clientes están necesitando y esperando de la empresa.

Interés

Las empresas deberán tener una actitud positiva hacia los clientes, que ellos se den cuenta que son lo más importante para la organización, con el objetivo de atraer más clientes. Es decir que este componente del servicio al cliente se puede ver como valor agregado en el servicio, ya que va más allá de las obligaciones o de las responsabilidades asignadas.

Competencia

Tratar de contar con la capacidad necesaria de conocimientos, habilidades y experiencia, para ayudar al cliente a solucionar sus problemas.

La competencia en el servicio al cliente se fundamente en cuatro elementos:

- **Conocimiento**
- **Dominio de las tareas asignadas**
- **Relaciones Públicas**
- **Conocimiento de las actividades u ocupaciones de la institución.**

Integridad

Formalidad e integridad es cumplir estrictamente el compromiso de un servicio correcto desde el principio, de acuerdo a las cinco “C’s”.

- **Cantidad**
- **Calidad**
- **Cuánto Tiempo**
- **Cuanto Costos**
- **Contribución- Beneficios (tangibles e intangibles)**

Es decir, que su integridad implicará un alto rendimiento en el trabajo y controlar el buen uso de los recursos que la empresa posee con responsabilidad.

La Integridad asegura la continuidad, que a su vez genera confianza. Además esta genera un servicio magnífico y este exige un esfuerzo extraordinario; la integridad hace posible ese esfuerzo, la integridad inspira y estimula.

Momentos de la Verdad

Es el instante en que el cliente tiene “ contacto” con la institución, es el momento en que el personal que hace contacto con el cliente y todos los demás que lo apoyan y forman parte de la institución.

Debe considerarse también los procedimientos, sistemas, normas, hábitos y valores de la institución, todo con la finalidad de buscar la satisfacción del cliente.

El contacto directo con el cliente es la esencia del servicio al cliente, el mejoramiento de este contacto, no puede conseguirse aisladamente, y cualquier intento que se haga tan solo en este campo, será más que un remedio. Como una sonrisa que se muestre al cliente. No importa cuanto, todos deben respetar al cliente, saber escuchar es una habilidad en sí misma tan difícil, por lo menos como el saber hablar.

En el momento de la verdad, debido a que es un contacto directo empresa –cliente, considera varios atributos tales como:

- **Respetar a las personas,**
- **Mostrar una sonrisa al conversar con el cliente,**
- **Usar técnicas de conversación adecuadas,**
- **Ofrecer información y ayuda,**
- **Evitar actitudes emotivas en este contacto y,**
- **Nunca dar ordenes al cliente o mostrar favoritismos con ellos.**

Todos estos atributos contribuyen a tener un mejor contacto directo con los clientes, para que ellos regresen y siempre se pueda contar con ellos.

1.2.7 Los Siete Pecados del Servicio al Cliente

Existen muchas empresas que dicen que buscan brindar un buen servicio al cliente, pero aunque la organización persiga una cultura de servicio las personas que laboran para ella caen en errores en la atención hacia los clientes, a veces sucede situaciones no convenientes porque no todos están bajo el mismo enfoque de la cultura del servicio.

A continuación se hace mención de actitudes negativas que se puedan estar brindando en el servicio al cliente a los cuales se le denomina los siete pecados del servicio.

- **Tratar a los Clientes con Apatía**

Esta actitud consiste en darle poca importancia al cliente, existen muchos ejemplos de este tipo de comportamiento, algunos son: cuando se llega a un negocio y nadie pregunta que es lo que usted desea, tal parece como si el cliente fuese invisible; de igual manera cuando el saludo de un cliente no es respondido por el empleado, se hace sentir que no le interesa la presencia de ese cliente y que es uno más.

- **Desairar a los Clientes**

A veces el cliente está insatisfecho por un producto o servicio y el empleado lejos de escucharlo le ofrece otro servicio que no le satisface muchas veces solo por quitárselo de encima, no importándole la pérdida de ese cliente.

- **Ser Frío con los Clientes.**

Significa cuando se trata de mantener lejos al cliente, atenderlo con precipitación y hasta veces en forma hostil; no mostrar ningún gesto de amabilidad.

- **Tratar a los Clientes con Aire de Superioridad**

Cuando un empleado está atendiendo a un cliente cree que por el hecho de brindar una asesoría sobre el servicio de la empresa para la cual trabaja y la cual lo ha preparado previamente, lo pone en ventaja con el cliente y hace sentir al cliente que no es suficientemente inteligente para entender lo que le está explicando y muchas veces el cliente sabe más de la empresa que el mismo empleado y lo que le está diciendo no es lo que esperaba.

- **Trabajar como un Robot**

Generalmente este tipo de error se comete cuando el servicio es de ventanilla la persona que brinda el servicio se olvida que está tratando con humanos y que la ventanilla no debe ser una muralla tan gruesa que no pueda traspasar el calor humano y un gesto de cortesía como lo es el saludo y una sonrisa.

- **Ceñirse al Reglamento**

Típico de esto es cuando existen empleados que si bien llegan temprano a su trabajo y por alguna razón un cliente necesita los servicios de la institución; el empleado no lo atiende porque la hora de entrada para la cual fue contratado aún no ha llegado, igual forma sucede cuando llega la hora de almuerzo o la hora de salida; pobre del cliente que no logre llegar a la hora establecida según el reglamento de la empresa.

- **Dar Evasivas al Cliente**

Cuando los problemas no se le solucionan al cliente, lejos de eso se pasan la responsabilidad de unos a otros a pesar de que la solución está en manos de la primera instancia.

El costo para la institución de un cliente insatisfecho se refleja en la deserción de ellos por la competencia y que además se llevan aquellos clientes que estaban indecisos con la empresa. Una satisfacción total y duradera del cliente es la única fuente de nuevos ingresos para la organización.¹⁴

¹⁴ Publicación en La Prensa Gráfica " Suplemento el Financiero" 14/12/99

1.2.8 La Excelencia en el Servicio al Cliente

Es un nivel tal de calidad en el servicio que, comparado con el de los competidores sea tan alto a los ojos de los clientes que le permita a la organización percibir honorarios más altos, lograr una participación de mercado fuera de lo normal y/o disfrutar de márgenes de beneficios más altos que los de sus competidores.¹⁵

Las organizaciones deben aceptar el hecho de que su supervivencia requerirá un plan estratégico para la excelencia. Una de las ventajas de la planeación estratégica es la creación de ambientes organizacionales de calidad.

Al identificar un proceso clave, como sostén de un factor crítico para el éxito, se está administrando dicho proceso para que los resultados sean de efectividad, eficiencia y adaptabilidad.

¹⁵ Cottle David W. El Servicio Centrado en el Cliente, Díaz de Santos, S.A. Madrid España 1992. Pág.7

Efectividad: satisfacción de los requerimientos acordados para los clientes internos y externos; es decir hacer las cosas bien desde la primera vez.

Eficiencia: utilización del mínimo posible de recursos para obtener los resultados deseados con el costo más bajo posible, sin deteriorar la efectividad.

Adaptabilidad: capacidad para diseñar un proceso que anticipe los requerimientos cambiantes del cliente, reservando la efectividad y la eficiencia.¹⁶

El Valor Agregado como una Estrategia de la Excelencia en el Servicio al Cliente.

¹⁶ Barry, Thomas J. La Excelencia como Hábito, Panorama Editorial, México 1998 Pág.57

El cliente examina también el valor que la institución agrega al servicio, el valor agregado puede ser de diferentes tipos. Por ejemplo, la ayuda que da la empresa para resolver problemas, es también, el apoyo financiero en el otorgamiento de créditos.

El valor agregado se puede crear además en torno al apoyo posventa: formación, reparaciones, garantías y técnicas autorizadas que le ayuden al cliente a satisfacer sus necesidades.

El valor agregado puede significar asimismo rapidez o flexibilidad: rapidez en la entrega o en la fabricación, posibilidad de modificar la demanda en curso.

1.3 Las Administradoras de Fondos de Pensiones de El Salvador, (AFP'S)

Es una nueva modalidad en lo que a pensiones se refiere, a continuación se describirá brevemente en lo que consiste.

1.3.1 El Sistema de Ahorro para Pensiones

El Nuevo Sistema de Ahorro para Pensiones, se fundamenta en un régimen de capitalización individual que permite a que sea el esfuerzo individual de ahorro durante la vida laboral activa el que determine, en gran parte, el monto de la pensión que recibirá el trabajador en un futuro.

1.3.1.1 Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones

El Estado como ente responsable de posibilitar la seguridad económica a los salvadoreños, hace posible que los esfuerzos conjuntos de los empleadores y los trabajadores estén administrados correctamente, a través de un sistema de pensiones financieramente sólido con incentivos económicos y sociales adecuados. Crea un nuevo Sistema que permita, a las futuras generaciones, el acceso a pensiones dignas y seguras, para ello decreta la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, que regula dos sistemas “El Sistema de Pensiones Público” (SPP) compuesto por El Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) y el Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos (INPEP) bajo nuevas condiciones y el nuevo

“Sistema de Ahorro para Pensiones”(SAP), para los trabajadores del sector privado, público y municipal, el cual estará sujeto a la regulación del Estado y comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte, de acuerdo al artículo 1 de Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.

1.3.1.2 Características del Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP)

El Sistema comprende las siguientes características:

- **Sus afiliados tendrán derecho al otorgamiento y pago de las pensiones de vejez, invalidez común y de sobrevivencia.**
- **Las cotizaciones se destinarán a capitalizaciones en la cuenta individual de ahorro para pensiones de cada afiliado, el pago de primas de seguro para atender el total o la proporción que corresponda, según el caso, de las pensiones de invalidez común y de sobrevivencia y el pago de la retribución por los servicios de administrar las cuentas y prestar los beneficios que señala la Ley;**

- Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán administradas por las instituciones denominadas Administradoras de Fondos de Pensiones, que estarán sujetas a la vigilancia y control del Estado por medio de la Superintendencia de Pensiones;
- Los afiliados del Sistema tendrán libertad de elegir y trasladarse las instituciones Administradoras y en su oportunidad, para seleccionar la modalidad de su pensión.
- Cada AFP, administrará un fondo de pensiones que se constituirá con el conjunto de las cuentas individuales de ahorro para pensiones, y estará separada del patrimonio de la Institución Administradora.
- Las Instituciones Administradoras deberán garantizar una rentabilidad mínima del fondo de pensiones que administren.
- El Estado aportará los recursos que sean necesarios para garantizar el pago de pensiones mínimas, cuando la capitalización de las Cuentas Individuales de ahorro para Pensiones (CIAP) de los afiliados fuera insuficiente, siempre y cuando éstas cumplan las condiciones requeridas para tal efecto.

- **La afiliación al Sistema para los trabajadores del sector privado, público y municipal, es obligatoria e irrevocable.¹⁷**

1.3.1.3 La Seguridad Social en función de la necesidad de creación del Sistema de Ahorro para Pensiones.

Seguridad social es el conjunto de medidas tomadas por la Sociedad y en primer lugar por el Estado, para garantizar medios de vida necesarios para la existencia.¹⁸

La Seguridad Social es una respuesta de una aspiración que por naturaleza necesita el ser humano, el propósito fundamental es dar a los individuos la tranquilidad de saber que su nivel y calidad de vida no se verán significativamente deteriorados hasta donde sea posible evitarlo, por ninguna razón económica o social; para ello, no sólo es menester de satisfacer las necesidades a medida que aparecen sino igualmente prevenir los riesgos y también ayudar a los individuos y a la familia a adaptarse de mejor manera a toda incapacidad o situación desventajosa que no se previno o no había podido prevenirse.

¹⁷ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Artículo 2, República de El Salvador

¹⁸ Beatriz Padilla /Modelo de un sistema contable de gestión, aplicables a las AFPs en el Salvador, Tesis, UTEC, año 2000

La seguridad social puede ser considerada como una de las necesidades fundamentales de los ciudadanos y está presente en múltiples formas en los procesos de desarrollo de las sociedades.

Es notable que muchos elementos de las estructuras sociales, incluso desde sus formas ancestrales, fueron concebidos primordialmente para tratar los riesgos de la sobrevivencia diaria.

Los procesos de desarrollo y cambio social han contribuido a la destrucción de las tradicionales de protección contra estos riesgos.

En este contexto nacen los esquemas de seguridad social como una de las principales pretensiones del movimiento laboral y social. El concepto de solidaridad procura que como elemento regulador de los esquemas de protección no sólo opere el criterio de la capacidad de contribución sino también las necesidades del individuo. La universalidad apunta hacia la inclusión de todas las capas sociales necesitadas de protección.

La evolución de la seguridad social se considera desde el año 1949 y las instituciones responsables de aplicarla en El Salvador, hasta ahora, no han podido llenar las expectativas y exigencias de la mayoría de la población y actualmente se intenta con nuevas reformas en el marco de la modernización del estado.¹⁹

¹⁹ Tesis/Modelo de Auditoria Financiera aplicable al manejo de las AFP En El Salvador, Mayo 2000 Pág. 40

Características de la Seguridad Social.

La Seguridad Social está constituida por los esfuerzos realizados por la sociedad especialmente a través del Estado, encaminados a mantener la salud física, mental y espiritual del ser humano; asimismo, mantener los ingresos económicos adecuados que permitan a los individuos llevar una existencia digna en comunidad, mediante programas de medicina, asistencia, servicios y seguros sociales, presentando en El Salvador las siguientes características:

- **La Seguridad Social, en la mayor parte de los casos ha quedado plasmada en la legislación formal, pero sus efectos concretos han sido cualitativos y cuantitativamente bajos.**

- La Seguridad Social está principalmente determinada por el tamaño del sector formal, asalariado y urbano, a mayor sea este sector, más alta es la cobertura, por lo contrario, mientras mayor es el sector informal, independiente y rural, menor es la cobertura.
- La importancia económica y política de los diversos grupos ocupacionales en ramas económicas de la Población Activa (PEA) por ejemplo, el sector público usualmente tiene cobertura total, mientras que la Agricultura tiene cobertura más baja.
- Se determina el grado de cobertura mediante el salario del asegurado, a mayor sea el salario, más alta será la cobertura, o a menor salario, más baja será la cobertura.
- La seguridad social en manos del estado por medio de distintas instituciones ha provocado serios desequilibrios financieros debido a la burocracia.

Limitantes de la Seguridad Social Estatal

Al evaluar la efectividad de los servicios de previsión y seguridad social en manos del Estado por medio de las distintas instituciones, se percibe que han provocado una crisis financiera en este sector; entre las causas que provocaron esta crisis se puede mencionar: El sistema de pensiones en El Salvador administrado por el Gobierno Central, provocó serios desequilibrios financieros debido a la burocracia, a la forma ineficiente de financiar pensiones. este financiamiento se hacía por medio del sistema de reparto, lo que significa que las pensiones de los actuales jubilados se pagan con los ingresos que se perciben de la población que cotiza en el presente.

En el sistema de reparto, el monto de la pensión no estaba basado en la cantidad cotizada, sino que dependía del número de años trabajados y del ingreso percibido en los últimos meses laborados. Este sistema se basaba en una Seguridad Intergeneracional en la cual los recursos se distribuían de unos grupos a otros; el ahorro forzoso de los empleados activos se utilizaba para cubrir los ingresos de la población pensionada, quienes constituían la fuerza laboral pagada.

Los ingresos totales del sistema de pensiones dependían del número de trabajadores activos, del salario promedio, de la tasa de cotización y del rendimiento de las reservas técnicas.

Los gastos totales estaban determinados por su parte, por la cuantía de los gastos administrativos, por el número de jubilados y por el monto promedio de las pensiones entre el ahorro individual y el beneficio recibido; por lo que este sistema se volvió demasiado costoso como para ser sostenible por el fisco.

1.3.2 La Superintendencia de Fondos de Pensiones de El Salvador.

Como en toda Ley existe un ente regulador por parte del Estado que vela por que cada uno de sus artículos, funciones y atribuciones, han cumplidas en este caso por las denominadas Administradoras de Fondos para Pensiones, para este caso es la Superintendencia de Pensiones la que se encarga de ello, como lo especifican los siguientes incisos de los artículos 4 y 5 de la Ley Orgánica de la Superintendencia de Pensiones.

1.3.2.1 Organización de la Superintendencia de Pensiones

Art. 4.- La Superintendencia estará integrada por un Superintendente, un Intendente del Sistema de Ahorro para Pensiones, un Intendente del Sistema de Pensiones Público, y las unidades que el primero establezca, para lograr el buen funcionamiento de ésta.

1.3.2.2 Funciones de la Superintendencia de Pensiones

La Superintendencia de Pensiones como ente regulador de La Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, tiene sus funciones y atribuciones, como lo explican los artículos siguientes:

Art. 5.- Para el cumplimiento de su finalidad, la Superintendencia tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

- Fiscalizar, vigilar y controlar a las entidades señaladas en el artículo 3 de esta Ley. Para tal efecto, podrá requerir y examinarlos dictámenes, la información que considere conveniente y toda la documentación relacionada de las personas naturales y jurídicas vinculadas con los sistemas de pensiones que estime necesarias; realizar arqueos y cualquier otro tipo de comprobaciones contables, auditorías de sistemas, operacionales y verificaciones de otra índole;
- Autorizar la constitución, operación, modificación al pacto social y fusión de las instituciones Administradoras; revocar la autorización de operaciones a cualquier Institución.
- Administrar de acuerdo a la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones; requerir la disolución y liquidación ante las autoridades correspondientes cuando sea pertinente, así como fiscalizar la liquidación de las mismas. En los casos en que la Superintendencia considere conveniente, podrá solicitar opinión a las Superintendencias del Sistema Financiero o de Valores.
- A partir las instrucciones técnicas para la elaboración y presentación al público de los Estados Financieros e información suplementaria de los entes fiscalizados; determinar los principios conforme a los cuales deberán

llevar su contabilidad y establecer criterios para la valoración de activos, pasivos y constitución de provisiones;

- Fiscalizar las inversiones con recursos de los Fondos de Pensiones y la estructura de la cartera de inversiones, así como de las reservas técnicas del ISSS e INPEP;
- Fiscalizar la constitución, mantenimiento, operación y aplicación de las garantías de rentabilidad mínima: reserva de fluctuación de rentabilidad, aporte especial de garantía, capital social y patrimonios establecidos en la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones para las Instituciones Administradoras;
- Determinar los requisitos mínimos de los contratos de seguros relacionados al Sistema de Ahorro para Pensiones, así como los mecanismos de contratación, fiscalizando su operación y cumplimiento, sin perjuicio de las atribuciones de la Superintendencia del Sistema Financiero;
- Establecer las cláusulas del contrato de afiliación entre las Instituciones Administradoras y sus afiliados;
- Fiscalizar las transacciones realizadas por las instituciones Administradoras, el ISSS y el INPEP en los mercados primario y secundario de valores, sin perjuicio de las atribuciones de la Superintendencia de Valores;

- Fiscalizar el proceso de otorgamiento de las prestaciones establecidas en la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, en las Leyes del ISSS y del INPEP y sus reglamentos;
- Llevar un registro actualizado de las entidades sometidas a su fiscalización; así como de las sociedades que presten servicios al Sistema de Ahorro para Pensiones tales como: depósito y custodia de valores, clasificación de riesgo, seguros de personas y otras;
- Imponer las sanciones y medidas precautorias correspondientes, de conformidad a los procedimientos establecidos en esta Ley y en la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones e informar al público;
- Prevenir eventuales situaciones que puedan afectar severamente la solvencia e integridad de los entes regulados por esta Ley, dictando las resoluciones correspondientes según el caso;
- Vigilar que no se presenten en el mercado provisional, a través de ningún intermediario u otros participantes, mecanismos tendientes a desarrollar directa o indirectamente prácticas oligopólicas) Ordenar la suspensión de

operaciones a entidades que, sin la autorización correspondiente, realicen actividades propias de las Instituciones Administradoras;

- Establecer criterios para homogenizar la información que las Instituciones Administradoras brinden a sus afiliados y al público en general, relacionadas con la situación patrimonial, los servicios, la administración del Fondo de Pensiones y los fines y funcionamiento del Sistema de Ahorro para Pensiones;
- Efectuar los estudios técnicos necesarios que favorezcan el desarrollo y fortalecimiento del Sistema de Ahorro para Pensiones;
- Planificar y realizar acciones de difusión respecto a las características y resultados del Sistema de Ahorro para Pensiones;
- Atender, recibir y resolver las consultas, peticiones o reclamos que los cotizantes y pensionados formulen en relación con las instituciones Administradoras, ISSS, INPEP y sus administradores, así como con otras entidades relacionadas al Sistema de Ahorro para Pensiones y al Sistema de Pensiones Público;
- Solicitar la actuación de las autoridades competentes, cuando así lo considere necesario;

- Participar en organismos nacionales e internacionales o entidades extranjeras afines a la Superintendencia en las materias de su competencia y celebrar convenios o acuerdos con dichos organismos, con sujeción a las normas legales aplicables y a la aprobación, en su caso, de las autoridades correspondientes;
- Dictar las normas técnicas que faciliten la aplicación y ejecución de la Ley y sus respectivos reglamentos, dentro de las facultades que expresamente le confieren las leyes, para el funcionamiento de las entidades bajo su control;
- Coordinar actividades de fiscalización con los entes fiscalizadores del sistema financiero, en lo que respecta a la aplicación de la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.
- Informar al público, al menos cada seis meses, sobre la situación financiera del ISSS y del INPEP, de las instituciones Administradoras y los Fondos de Pensiones que administren, población afiliada, comisiones, garantías del Sistema de Ahorro para Pensiones y otros;
- Ejercer las demás funciones y facultades que le corresponden de acuerdo a las leyes, Reglamentos y demás disposiciones aplicables.

Art. 6.- Además de las funciones y atribuciones señaladas, le corresponderá a la Superintendencia, respecto del Sistema de Pensiones Público, lo siguiente:

- Fiscalizar los procesos de estimación y gestión de los Certificados de Traspaso;
- Coordinar y supervisar el proceso de separación financiero- administrativa del programa de Invalidez, Vejez y Muerte y el de Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales que administra el ISSS;
- Fiscalizar la adquisición y enajenación de los bienes muebles e inmuebles del ISSS y del INPEP;
- Coordinar y supervisar el proceso de traspaso de asegurados del Sistema de Pensiones Público al Sistema de Ahorro para Pensiones, determinando los requerimientos mínimos de información al público y homogenizando los formatos de solicitud de permanencia en el ISSS e INPEP.
- Coordinar y supervisar los mecanismos de tratamiento a la cartera de préstamos personales e hipotecarios del INPEP, de acuerdo a lo establecido en la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.

1.3.3 Antecedentes de las Administradoras de Fondos de Pensiones en El Salvador.

El proceso de reforma del sistema de pensiones en el país, inició aproximadamente en 1992, con una serie de diagnósticos y estudios sobre las opciones de una posible reforma para el país.

Posteriormente en 1995 se crea la comisión para la Reforma del Sistema de Pensiones de El Salvador, con el objeto de analizar y estudiar el sistema de pensiones vigente en el país el cual eran administrados por el ISSS e INPEP.

El Salvador, en el contexto de modernización del Estado, vio con buenos ojos el Sistema de Ahorro de Pensiones del Estado de Chile, que había tenido éxito en ese país, toma como base ese Sistema de Ahorro de Pensiones, para ponerlo en práctica; con el objetivo de sacar adelante al país y poder salir de la problemática que el Sistema de Pensiones estaba viviendo. A finales año 1996, se constituyó la Superintendencia de Pensiones.

El artículo # 1 de la Ley de la Superintendencia de Pensiones literalmente dice:

“Créase la Superintendencia de Pensiones como una Institución de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, de carácter técnico, de duración indefinida, con autonomía administrativa y presupuestaria para el ejercicio de las atribuciones que se establecen en la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones y en las demás disposiciones legales aplicables, su domicilio será la ciudad de San Salvador, pero podrá establecer dependencias en cualquier parte de la República”.²⁰

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se constituyeron instituciones denominadas Administradoras de Fondos de Pensiones, las cuales tendrían como función principal, administrar los ahorros de los empleados sean estos gubernamentales o privados.

A inicios del año 1997, habían nacido cinco Administradoras: Confía, Previsión, Porvenir, Máxima y Profuturo.

Recientemente, estas Administradoras se han fusionado, de la siguiente manera: AFP Máxima, AFP Previsión y AFP Porvenir en lo que ahora es AFP CRECER, continua Confía y Profuturo.

²⁰ Ley Orgánica de la Superintendencia de Pensiones, artículo 1, República de El Salvador.

1.3.4 Importancia de las Administradoras de Fondos de Pensiones de El Salvador.

Debido a que el Sistema de Ahorro de Pensiones, antes del año 1996 estaba pasando por una crisis bien notable, el nuevo sistema de ahorro de pensiones que tenía la República de Chile y con asesoría técnica de ese país, ofrecía mayor oportunidad de solventar la crisis de este sistema.

Por ello era trascendental hacer el cambio del sistema tradicional de pensiones al Sistema de Ahorro de Pensiones; la comisión para la reforma del sistema de pensiones establece que el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos (INPEP) e Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA) presentan aspectos desfavorables que afectan su normal desarrollo estos son:

- Burocracia excesiva
- Mora de empresas privadas
- Evasión de afiliación de empresas privadas
- Falta de cuenta individual

Partiendo de lo anterior se encuentra situaciones de riesgo tales como

- Cobertura
- Insolvencia
- Nivel de Pensiones
- Cambios Demográficos.

1.3.5 Situación Actual de las Administradoras de Fondos de Pensiones en El Salvador.

Recientemente se fusionaron las Administradoras de Fondos de Pensiones Máxima, Previsión y Porvenir, constituyéndose Crecer, cabe señalar que actualmente es la que mayor parte de afiliados posee, la Superintendencia de Pensiones hace del conocimiento público la estructura de cada una de las Administradoras de Pensiones en El Salvador. Las otras dos AFP's activas son: Confía y Profuro.

LAS AFPS EN CIFRAS (A JUNIO DE 2000)

	AFP CRECER	AFP CONFIA	AFP PROFUTURO
Rentabilidad acumulada	15.99%	13.97%	12.12%
Afiliados	468,600.00	298,097	27,506
Fondo de Pensiones (¢)	1,557,Millones	1,349Millones	47 Millones
Valor cuota*	135.31	130.35	126.39
Comisión que cobra	2.95%	3.25%	3.25%
Agencias	15	11	Nd.

* El valor cuota esta vigente a julio de 2000

nota: los datos correspondientes a crecer son sumatorias de las cifras de Máxima, Previsión y Porvenir al 30 de junio²¹

APF	CAPITAL SOCIAL	ACCIONISTAS
CRECER	190 MILLONES	Grupo Bilbao Vizcaya, International Finc. Corp., Grupo Pacific., Corporación Excelencia, Provida de Chile, Grupo Finc. Argentaria, Corporación Ban Co, Progreso y Desarroll, Magister Internacional, Dresner Bank, Alemania, Accionistas naturales.
CONFIA	87.5 MILLONES	Citi Inversiones, Grupo Financiero Cuscatlán, Bienes y Servicios, S.A. de C.V:
PROFUTURO	25 MILLONES	Invers. Confederación, Inversiones CASALCO, Inversionistas Individuales

²¹ La Prensa Gráfica, sección economía, publicación 1 de septiembre de 2000 pág. 42.

1.3.6 Análisis Comparativo entre Sistema Público y el Sistema de Ahorro para Pensiones.

El Sistema de Ahorro para Pensiones sustituye al Sistema Público, ya que éste presentaba serias deficiencias en su administración trayendo consigo déficit en el presupuesto estatal; con la entrada en escena de las Administradoras de Fondos para Pensiones, el método anterior poco a poco está desapareciendo, a pesar que el actual sistema ha retomado ciertos beneficios para los pensionados, con la diferencia que este es más favorable, porque las cotizaciones de cada afiliado crean utilidades a través de las inversiones en proyecto que las Administradoras de Fondos para Pensiones realizan y estas tienen la obligación de informar a sus afiliados sobre la rentabilidad obtenida; práctica que no se realizaba en el antiguo Sistema

COMPARACIÓN ENTRE EL SISTEMA PÚBLICO Y SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES

<i>SISTEMA PÚBLICO (ISSS, INPEP)</i>	<i>SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES (SAP)</i>
1. Las cotizaciones van a un fondo común llamado Sistema de Reparto.	1. Las cotizaciones van a las cuentas de capitalización de los afiliados
2. Administradores ofrecen un servicio deficiente	2. Servicio y eficiencia, mejora debido a la competencia
3. Afiliado no es informado sobre sus aportaciones	3. AFP's están obligadas a informar periódicamente a sus afiliados
4. Fondo no se acumula ni genera rentabilidad	4. Fondo se acumula y genera rentabilidad a los afiliados
5. Los afiliados no pueden controlar el monto de su pensión	5. Permite ahorro voluntario que incrementa las aportaciones
6. Una sola modalidad de pensión (renta)	6. Existen tres modalidades de renta: Vitalicia, Programada y programada vitalicia.
7. Los que no cumplan con los requisitos establecidos pierden sus cotizaciones	7. El saldo de las cuentas es siempre propiedad del empleado.

De las anteriores comparaciones, se puede decir que el actual sistema de Pensiones tiene muchos beneficios tanto para el afiliado como para la nación.

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE SERVICIO AL CLIENTE DE LAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE PENSIONES

2.1. OBJETIVO GENERAL

Recabar los diferentes datos, hechos y opiniones que permitan diagnosticar el actual sistema de servicio al cliente utilizado por las Administradoras de Fondos de Pensiones.

2.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología que se utilizó en la investigación de campo es la siguiente:

2.2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada es de tipo descriptivo, ya que busca especificar las propiedades importantes del servicio al cliente en las Administradoras de Fondos de Pensiones.

2.2.2. SUJETOS DE ESTUDIO

En la investigación que se desarrolló los sujetos de estudio fueron los trabajadores activos afiliados a las Administradoras de Fondos de Pensiones, sin importar la empresa para la cual laboran.

2.2.3. UNIDADES DE ANÁLISIS

En la investigación realizada las unidades de análisis que se tomaron en cuenta fueron las tres Administradoras de Fondos de Pensiones: CONFIA, CRECER y PROFUTURO.

2.2.4. UNIVERSO

En esta investigación, el universo lo constituyeron todos los afiliados al Sistema de Ahorro para Pensiones, es decir 794,203 personas, que equivale a la suma de los afiliados a las tres Administradoras de Fondos de Pensiones por lo que se constituye un universo infinito, ya que sobrepasa los 10,000 sujetos.

2.2.5. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para efectos de calcular la muestra para esta investigación, se aplicó la fórmula probabilística para poblaciones infinitas, la cual se representa de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P.Q}{E^2}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra =

Z = Nivel de confianza es = 95% igual a 1.96 según la curva normal

P = Probabilidad de Éxito = 80% = 0.80

Q = Probabilidad de Fracaso = 20% = 0.20

E = Margen de Error = 5% = 0.05

Sustituyendo:

$$n = \frac{0.6144}{0.0025}$$

$$n = 246$$

Por lo anterior es necesario hacer una distribución del cálculo de muestra para las tres Administradoras, de acuerdo al siguiente esquema:

TABLA DE DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA:

AFP	NUMERO DE AFILIADOS	NUMERO DE ENCUESTADO	%
CRECER	468,600	145	58.94%
CONFIA	298,097	93	37.81%
PROFUTURO	27,506	8	3.25%
TOTAL	794,203	246	100%

2.2.6. MÉTODO

Para este estudio se utilizó el Científico, ya que para su realización fue necesario seguir una serie de pasos lógicos, coherentes y concatenados, para llegar a formular conclusiones y recomendaciones específicas.

2.2.7. TÉCNICAS

Básicamente las Técnicas utilizadas fueron dos:

- **La Encuesta:** dirigida a los afiliados; es decir, cotizantes de las Administradoras de Fondos de Pensiones.
- **La Entrevista:** sostenida con los encargados del área de servicio al cliente en las tres Administradoras de Fondos de Pensiones.

2.2.8. INSTRUMENTOS

- El instrumento por medio del cual se realizó la encuesta fue el cuestionario, el cual constaba de preguntas de clasificación, cerradas, de selección múltiple y preguntas abiertas. A través de las cuales se pudo descubrir la opinión básicamente de los afiliados.
- Las entrevistas que se realizaron a las unidades de análisis se desarrollaron a través de una cédula como guía para obtener suficiente información para poder comparar la información que se ha obtenido de los sujetos de estudio, y al mismo tiempo conocer de primera mano la forma que las Administradoras de Fondos de Pensiones tienen que satisfacer las necesidades de los afiliados. Entre las preguntas claves están, el conocer si la institución cuenta con una filosofía institucional bien definida; así como también conocer si todo el personal está inmerso en los objetivos y metas de toda la organización.

2.2.9. PROCEDIMIENTO

Para recabar datos fue necesario visitar las Administradoras de Fondos de Pensiones y la Superintendencia de Pensiones. Allí se obtuvieron datos precisos sobre el número de afiliados de las Administradoras de Fondos de Pensiones, Nivel de rentabilidad, etc.

De igual forma, los hechos fueron registrados mediante la observación directa en las agencias centrales de las Administración de Fondos de Pensiones, donde se conoció en forma directa el sistema de servicio utilizado

para los afiliados. Para obtener las opiniones, se realizó una encuesta entre los afiliados, según el siguiente detalle:

- Se abordó a las personas en diferentes centros comerciales e instituciones de educación superior.
- Si la persona cumplía con el perfil de los sujetos de estudio (mayor de 18 años, afiliado a una AFP), se procedía a encuestarlo.

La encuesta tuvo dos modalidades: suministrada y administrada, las cuales se detallan a continuación:

Suministrada: En este tipo los encuestados leían y contestaban las diferentes preguntas que contiene el cuestionario; limitándose el investigador en hacer la presentación respectiva y servir de apoyo cuando el encuestado tenía dudas.

Administrada: Aquí el investigador tiene participación más activa; es decir, que hace las preguntas al encuestado, le da opciones de respuesta y él marca la respuesta dictadas en este caso por el afiliado.

- Una vez se cubrió el total de la muestra se realizó la depuración de cuestionarios; es decir, se discriminaron aquellos que no fueron contestados completa y ordenadamente.
- Luego se trabajó en el diseño para la presentación de resultados

2.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para la investigación de campo, se diseñó instrumentos para recolectar la información, tales como el cuestionario y la guía de entrevista, a continuación se presentan los resultados de cada uno de ellos.

2.3.1 Resultados de Encuestas

En esta etapa del trabajo de investigación se diseñó el siguiente formato para presentar los resultados de forma ordenada y entendible.

Los datos de investigación se presentan de la siguiente manera:

- Número y enunciado de cada pregunta.
- Objetivos de la pregunta
- Cuadro de resultados
- Gráfico
- Interpretación.

EDADES ADMINISTRADOR A	18-22		23-27		28-32		33-37		38a más año		TOTAL	
CRECER												
CONFIA												
PROFUTURO												
TOTAL		92										

EDADES DE LOS AFILIADOS

SEXO DE LOS AFILIADOS

SEXO ADMINISTRADORA	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
CRECER	73	29.67	72	29.27	145	58.9
CONFIA	43	17.48	50	20.33	93	37.8
PROFUTURO	5	2.03	3	1.22	8	3.25
TOTAL	121	49.18	125	50.82	246	100

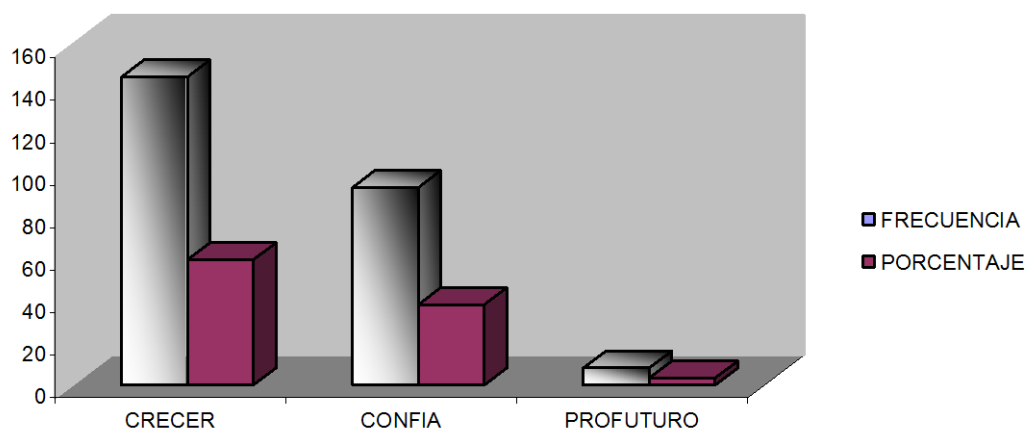
Pregunta #1 ¿ En cuál Administradora de Fondos de Pensiones (AFP) se encuentra afiliado (a)?

Objetivo: Confirmar que la población encuestada corresponde al tamaño y distribución de la muestra calculada.

CUADRO #1

ADMINISTRADORAS	Frec.	%
CRECER	145	58.94
CONFIA	93	37.81
PROFUTURO	8	3.25
TOTAL	246	100

GRÁFICO #1



Interpretación: Distribución de la muestra calculada (246) afiliados de todo el sistema divididos en las tres administradoras.

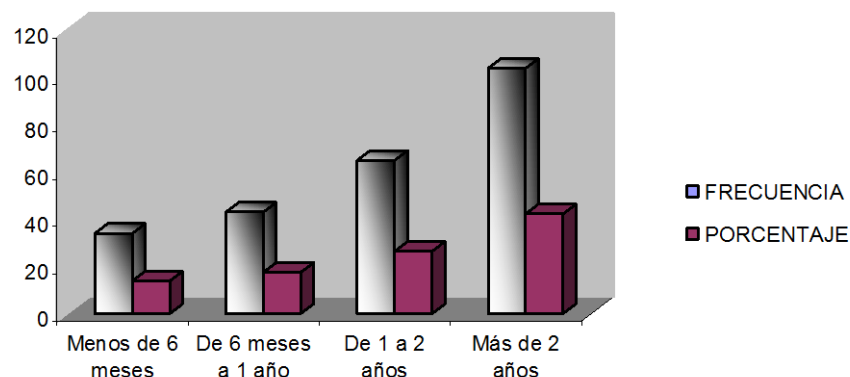
Pregunta #2 ¿Cuánto tiempo tiene de estar afiliado(a) a la AFP?

Objetivo: Verificar el tiempo de afiliación de los encuestados.

CUADRO #2

	CRECER		CONFIA		PROFUTUR O		TOTAL	
VARIABLES	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Menos de 6 meses	23	9.35	11	4.47	0	0	34	13.82
de 6 meses a 1 año	29	11.79	12	4.88	2	0.81	43	17.48
de 1 a 2 años	33	13.41	29	11.79	3	1.22	65	26.42
más de 2 años	60	24.39	41	16.67	3	1.22	104	42.28
TOTAL	145	58.94	93	3821	8	3.25	246	100

GRÁFICO #2



Interpretación: A pesar que la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones tiene más de tres años de estar funcionando sólo un 42.28% de los encuestados está afiliado desde hace más de dos años, tomando en cuenta que el rango de edades de los encuestados está entre 23 y 27 años, quiere decir que la muestra está compuesta por jóvenes, que probablemente se incorporaron al SAP hace poco tiempo.

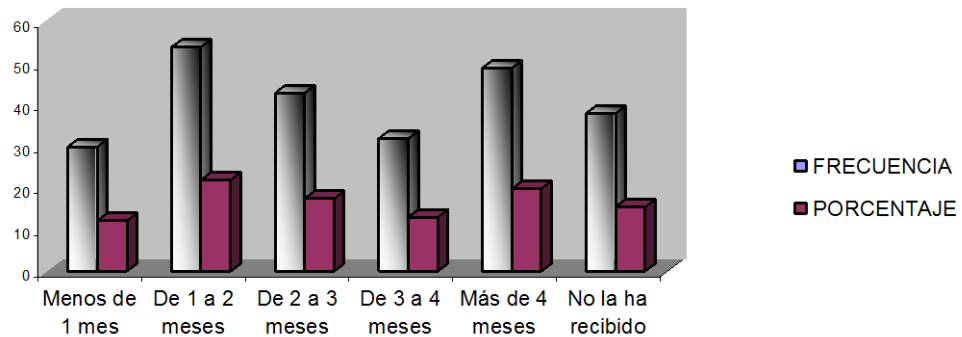
Pregunta #3 ¿Cuánto tiempo después de haberse afiliado recibió la documentación que ampara su afiliación?

Objetivo: Conocer cuánto tiempo después de haberse afiliado al Sistema de Ahorro para Pensiones la administradora hizo llegar la documentación.

CUADRO #3

	CRECER		CONFIA		PROFUTUR O		TOTAL	
VARIABLES	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Menos de 1 mes	13	5.28	17	6.91	0	0	30	12.19
de 1 a 2 meses	25	10.16	28	11.38	1	0.41	54	21.95
de 2 a 3 meses	30	12.20	11	4.47	0	0	43	17.48
de 3 a 4 meses	19	7.72	13	5.28	2	0.81	32	13.01
más de 4 meses	28	11.38	16	6.50	0	0	49	19.92
no la ha recibido	30	12.20	8	3.25	5	2.03	38	15.45
TOTAL	145	58.94	93	37.80	8	3.25	246	100

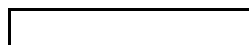
GRÁFICO #3



Interpretación: Según el estudio realizado se puede conocer que un 21.95% de los encuestados opinaron que las AFP's se tardaron entre 1 y 2 meses para hacer llegar la documentación, cabe señalar que la AFP CONFIA agiliza la entrega de la documentación.

Pregunta #4 ¿Qué tipo de documentación ha recibido de la AFP?

Objetivo: Conocer el orden de prioridades en la entrega de los documentos a los afiliados.



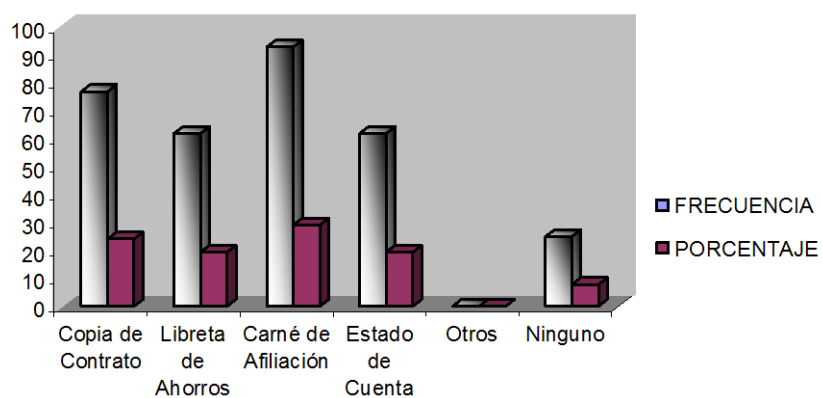
CUADRO #4A

CRECER					TOTAL
VARIABLES	Frec.	%	Frec.* *	%	TOTAL
Copia de Contrato	77	24.14	68	16.75	145
Libreta de Ahorros	62	19.44	83	20.44	145
Carné de Afiliación	93	29.15	52	12.81	145
Estado de Cuenta	62	19.44	83	20.44	145
Otros	0	0.00	0	0.00	145
Ninguno	25	7.84	120	29.56	145
TOTAL	319	100	93	100.00	145

Nota: la sumatoria vertical de las frecuencias es de mayor tamaño debido a que los encuestados podían marcar más de una opción.

** Complemento del valor absoluto de la muestra.

GRÁFICO #4A



Pregunta #4 ¿Qué tipo de documentación ha recibido de la AFP?

Objetivo: Conocer el orden de prioridades en la entrega de los documentos a los afiliados.

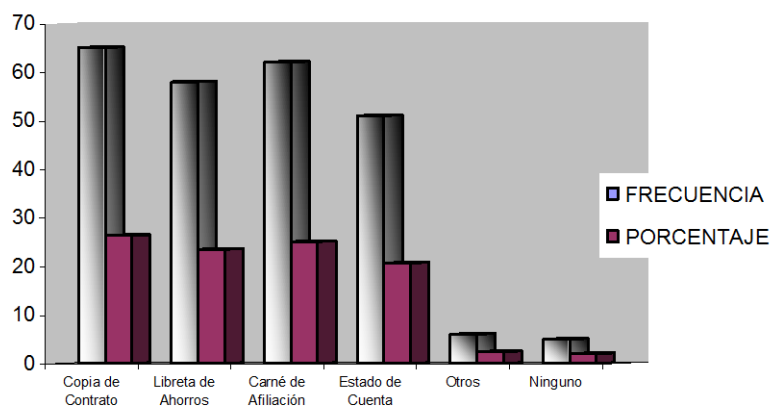
CUADRO #4B

CONFIA					TOTAL
VARIABLES	Frec.	%	Frec.**.	%	TOTAL
Copia de Contrato	65	26.32	182	13.61	93
Libreta de Ahorros	58	23.48	189	14.14	93
Carné de Afiliación	62	25.10	185	13.84	93
Estado de Cuenta	51	20.65	298	22.29	93
Otros	6	2.43	241	18.03	93
Ninguno	5	2.02	242	18.10	93
TOTAL	247	100.00	1337	100.00	93

Nota: la sumatoria vertical de las frecuencias es de mayor tamaño debido a que los encuestados podían marcar más de una opción.

** Complemento del valor absoluto de la muestra.

GRÁFICO #4B



Pregunta #4 ¿Qué tipo de documentación ha recibido de la AFP?

Objetivo: Conocer el orden de prioridades en la entrega de los documentos a los afiliados.

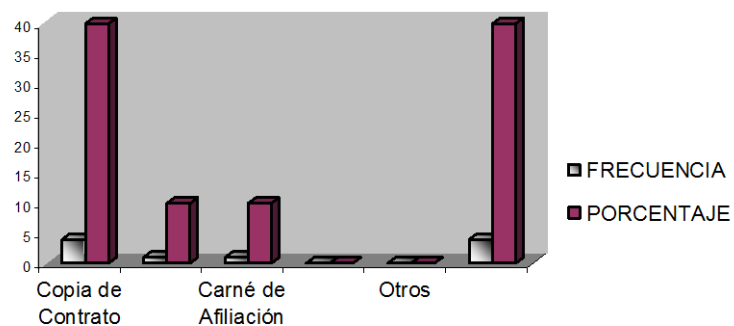
CUADRO #4C

PROFUTURO					TOTAL
VARIABLES	Frec.	%	Frec.* *	%	TOTAL
Copia de Contrato	4	40	4	18.18	8
Libreta de Ahorros	1	10	7	31.82	8
Carné de Afiliación	1	10	7	31.82	8
Estado de Cuenta	0	0	0	0.00	8
Otros	0	0	0	0.00	8
Ninguno	4	40	4	18.18	8
TOTAL	10	100.00	22	100.00	8

Nota: la sumatoria vertical de las frecuencias es de mayor tamaño debido a que los encuestados podían marcar más de una opción.

** Complemento del valor absoluto de la muestra.

GRÁFICO #4C



Interpretación: Según los encuestados los documentos más prioritarios que las Administradoras de Fondos de Pensiones les han hecho llegar son la copia del contrato y carné de afiliación; estos dos documentos así como también la libreta de ahorros

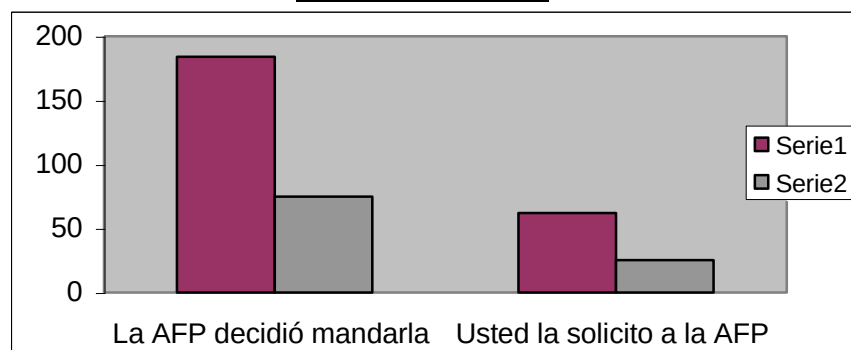
Pregunta # 5 ¿Por qué obtuvo usted esa información?

Objetivo: Evaluar el servicio e interés brindado por la AFP en relación con el envío de documentos a sus afiliados.

CUADRO # 5

	CRECER		CONFIA		PROFUTURO		TOTAL	
VARIABLES	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
La AFP decidió enviarla	108	43.90	72	29.27	4	37.81	184	74.80
Usted la solicitó a la AFP	37	15.04	21	8.54	4	37.81	62	25.20
TOTAL	145	58.94	93	37.80	8	3.25	246	100.0

GRÁFICO # 5



Interpretación: Se puede evaluar que las Administradoras de Fondos de Pensiones han demostrado mucho interés en hacer llegar la información por iniciativa propia, ya que de acuerdo a los resultados se aprecia que un 71.14% de los encuestados ha recibido la documentación que acredita su afiliación, esto refleja una mínima cantidad de afiliados que no ha recibido ningún tipo de información, posiblemente porque se acaba de afiliar o no ha solicitado dicha documentación

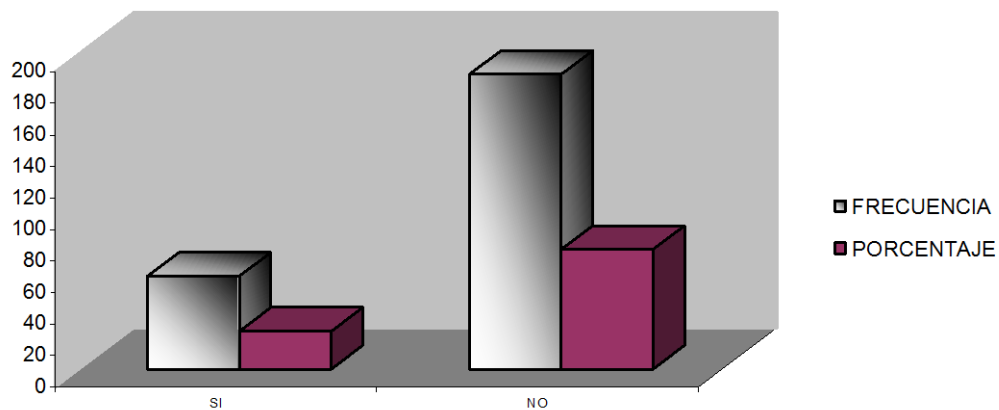
Pregunta #6 ¿Se le informa sobre el incremento de sus aportaciones?

Objetivo: Conocer si las AFP's informan a sus clientes cómo son manejadas sus aportaciones.

CUADRO # 6

	CRECER		CONFIA		PROFUTUR O		TOTAL	
VARIABLES	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
SI	34	13.82	24	9.76	1	0.41	59	23.98
NO	111	45.12	69	28.05	7	2.85	187	76.02
TOTAL	145	58.94	93	37.81	8	3.25	246	100.0

GRÁFICO # 6



Interpretación: Las AFPS's si enviaron la documentación que los acredita como afiliados al sistema, pero no están informando de cómo son manejadas sus aportaciones; de acuerdo a la investigación realizada los afiliados necesitan que se les dé este tipo de información.

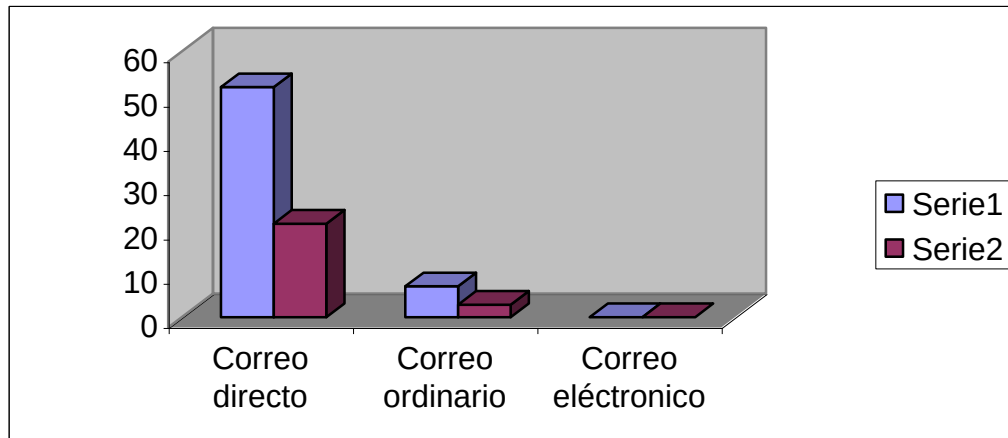
Pregunta #7 Si contestó “Si” ¿Por qué medio recibe dicha información?

Objetivo: Verificar el medio que las AFP’s utilizaron para hacer llegar la documentación.

CUADRO # 7

	CRECER		CONFIA		PROFUTURO		TOTAL	
VARIABLES	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Correo Directo	30	12.20	21	8.54	1	0.95	52	21.14
Correo Ordinario	4	1.63	3	1.22	0	0.00	7	2.85
Correo Electrónico	0	0	0	0	0	0	0	0.00
TOTAL	34	13.86	24	9.76	1	0.41	59	23.99

GRAFICO # 7



Interpretación: De las personas encuestadas más del 50% opinaron que la correspondencia les ha llegado por correo directo; es decir, que las AFP tiene su propio medio de envío de correspondencia.

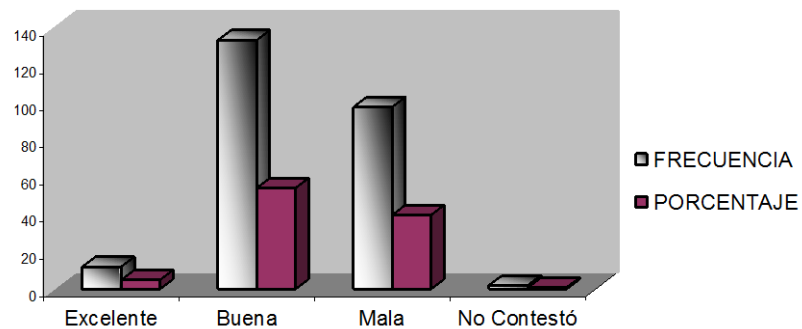
Pregunta #8 En general ¿Cómo califica la comunicación que la AFP tiene con sus afiliados?

Objetivo: Medir la opinión generalizada de la población afiliada en cuanto a comunicación que las AFP's mantiene con ellos.

CUADRO # 8

	CRECER		CONFIA		PROFUTURO		TOTAL	
VARIABLES	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
EXCELENTE	6	2.44	6	2.44	0	0.00	12	4.88
BUENA	84	34.15	48	19.51	2	0.81	134	54.47
MALA	55	22.36	39	15.85	4	1.63	98	39.84
NO CONTESTÓ	0	0.00	0	1.63	2	0.81	2	0.81
TOTAL	145	58.94	93	37.81	8	3.25	246	100.0

GRÁFICO # 8



Interpretación: De la población encuestada, 4.47% es de la opinión que la comunicación entre ellos y las AFP's es relativamente buena, pero es preocupante que casi un 40% esté calificado esta comunicación como mala.

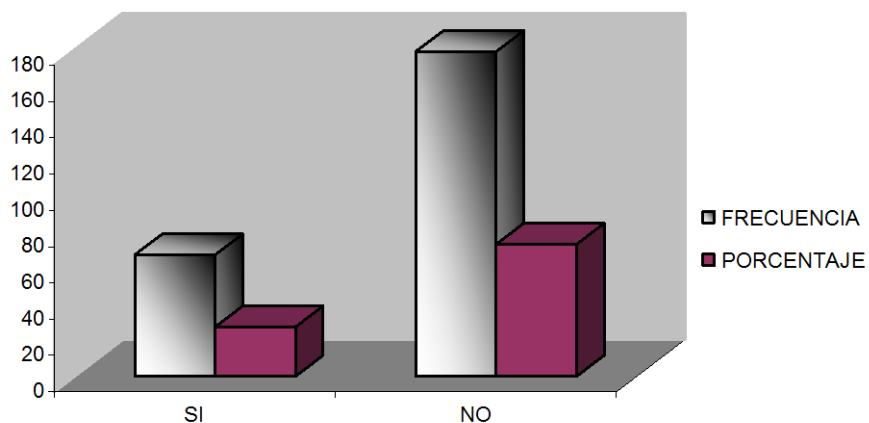
Pregunta # 9 ¿Ha visitado alguna vez un centro de atención al cliente de la Administradora de Fondos de Pensiones en la que está afiliado?

Objetivo: Evaluar si los afiliados tienen iniciativa de visitar las AFP's.

CUADRO # 9

	CRECER		CONFIA		PROFUTUR O		TOTAL	
VARIABLES	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
SI	37	15.04	28	11.38	2	0.81	67	27.24
NO	108	43.90	65	26.42	6	2.44	179	72.76
TOTAL	145	58.94	93	37.81	8	3.25	246	100.0

GRÁFICO # 9



Interpretación: Debería ser preocupante para todos los involucrados en el Sistema de Ahorros de Pensiones que sólo un 27.24% ha visitado uno de estos centros, lo que indica que más de la mitad no se ven interesados en solicitar información.

Pregunta # 10. Si contestó sí en la pregunta anterior ¿Por qué razón lo visitó?

Objetivo: Descubrir por qué razón el afiliado se acercó a un centro de atención al cliente.

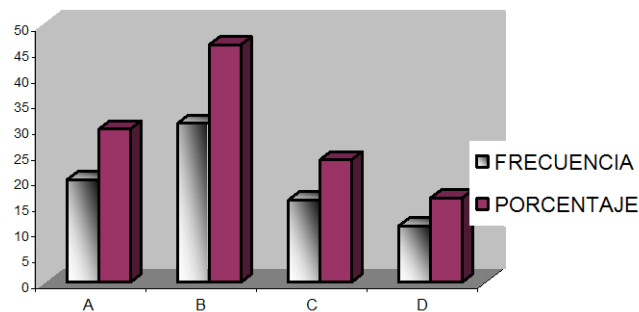
CUADRO # 10

	CRECER		CONFIA		PROFUTURO		TOTAL	
VARIABLES	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
A) Necesitaba conocer el monto de sus cotizaciones.	10	159.7	9	13.43	1	1.49	20	29.85
B) Necesitaba algún documentos sobre contrato, carné, libreta de ahorros, etc.	17	25.37	13	19.40	1	1.49	31	46.27
C) Necesitaba información sobre el SAP	9	13.43	7	10.45	0	0.00	16	23.88
D) Otros	8	11.94	3	4.48	0	0.00	11	16.42
TOTAL	44	210.44	32	47.76	2	2.98	78	116.42

Nota: la sumatoria vertical de las frecuencias es de mayor tamaño debido a que los encuestados podían marcar más de una opción.

GRÁFICO

#10



Interpretación: De acuerdo al estudio realizado, se puede observar que de los 246 encuestados sólo 67 han visitado un Centro de Atención al Cliente de las AFP's, y la razón por la que lo visitó fue debido a que necesitaba obtener documentos que lo acredita como afiliado, es decir, carné y copia de contrato, mayormente.

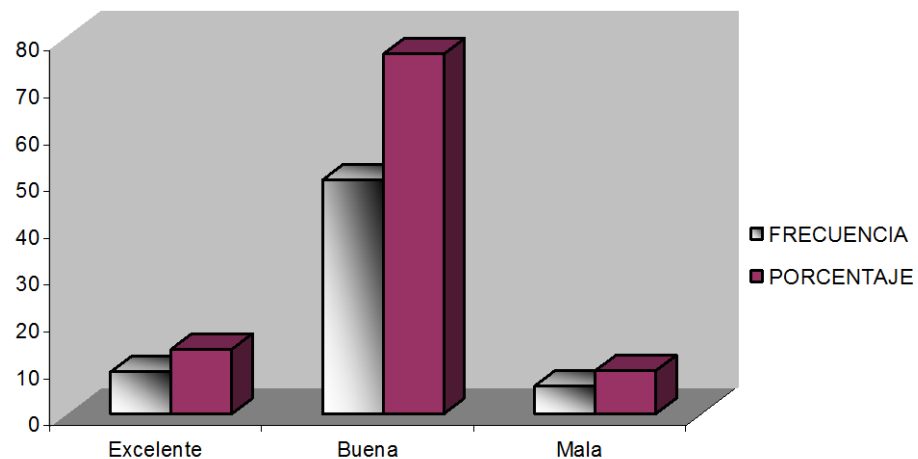
Pregunta # 11. ¿Cómo califica la atención recibida de parte del personal de la AFP?

Objetivo: Analizar el servicio al cliente que presta al personal de las AFP a los afiliados.

CUADRO # 11

	CRECER		CONFIA		PROFUTURO		TOTAL	
VARIABLES	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
EXCELENTE	5	7.69	4	6.15	0	0	9	13.85
BUENA	26	40.00	24	36.92	2	3.08	50	76.92
MALA	6	9.23	0	0.00	0	0	6	9.23
TOTAL	37	56.92	28	43.08	2	3.08	65	100.0

GRÁFICO #11



Interpretación: Según los encuestados que visitaron un centro de atención al cliente califican la atención brindada por el personal como buena, y debido a que son pocos los que visitaron los Centros de Atención al Cliente de las AFP's, un 9.23% está reflejando que es malo, lo que indica que las administradoras deberán preocuparse por este grupo no satisfecho.

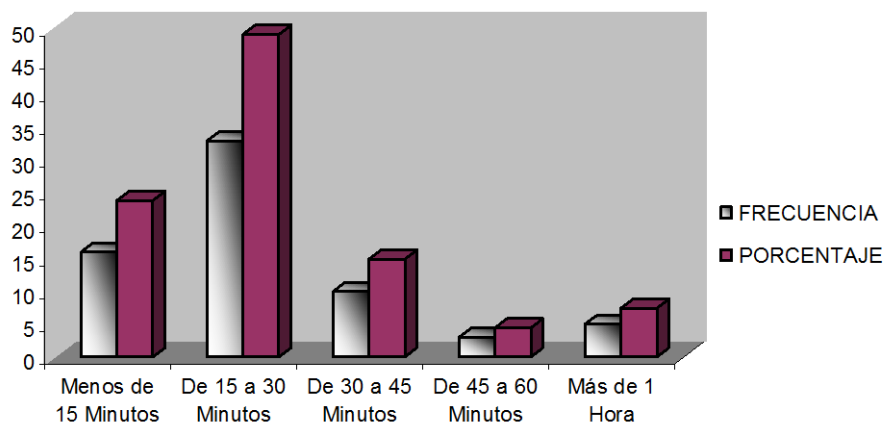
Pregunta # 12. ¿Aproximadamente cuánto tiempo demoraron en satisfacer su(s) demanda(s)?

Objetivo: Determinar el tiempo promedio que se tardan en atender a los afiliados en las agencias de las AFP's.

CUADRO # 12

	CRECER		CONFIA		PROFUTURO		TOTAL	
VARIABLES	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Menos de 15 Min.	10	14.92	6	8.96	0	0.00	16	23.88
De 15 a 30 Min.	13	19.40	19	28.36	1	1.49	33	49.25
De 30 a 45 Min.	6	8.96	3	4.48	1	1.49	10	14.93
De 45 a 60 Min.	3	4.48	0	0.00	0	0.00	3	4.48
Más de 1 hora	5	7.46	0	0.00	0	0	5	7.46
TOTAL	37	55.22	28	41.80	2	2.98	67	100.00

GRÁFICO #12



Interpretación: Se puede observar que de los rangos establecidos el lapso de tiempo en el cual los empleados de estas agencias se tardaron en satisfacer la demanda de estos afiliados fue de 15 a 30 minutos en un 49.25% lo que se considera mucho tiempo para atender al cliente.

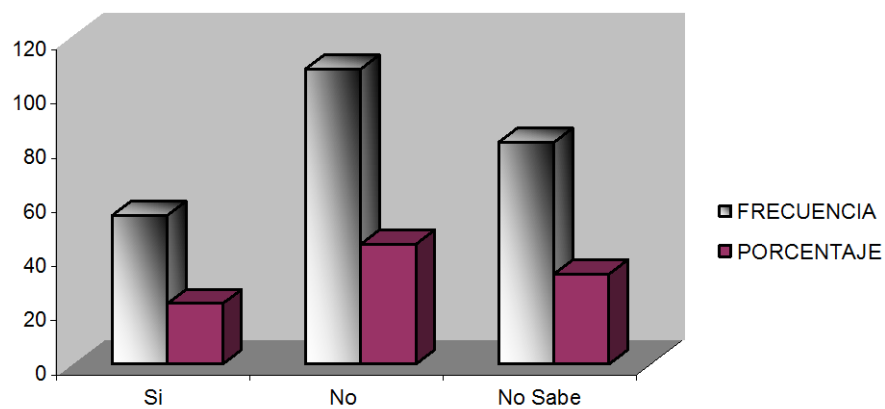
Pregunta # 13. ¿Considera que la AFP que administra sus fondos se preocupa por satisfacer sus necesidades como afiliado?

Objetivo: Conocer si los afiliados perciben interés por parte de las AFP en cubrir sus necesidades.

CUADRO # 13

	CRECER		CONFIA		PROFUTURO		TOTAL	
VARIABLES	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
SI	28	11.38	27	10.98	0	0.00	55	22.36
NO	69	28.05	36	14.63	4	1.63	109	44.31
NO SABE	48	19.51	30	12.20	4	1.63	82	33.33
TOTAL	145	58.94	93	37.80	8	3.25	246	100

GRÁFICO #13



Interpretación: Es relevante destacar que un 44.31% opina que las administradoras no se preocupan por satisfacer sus necesidades como afiliado y cabe señalar que más de un 33% no sabe identificar si éstas satisfacen sus necesidades o no.

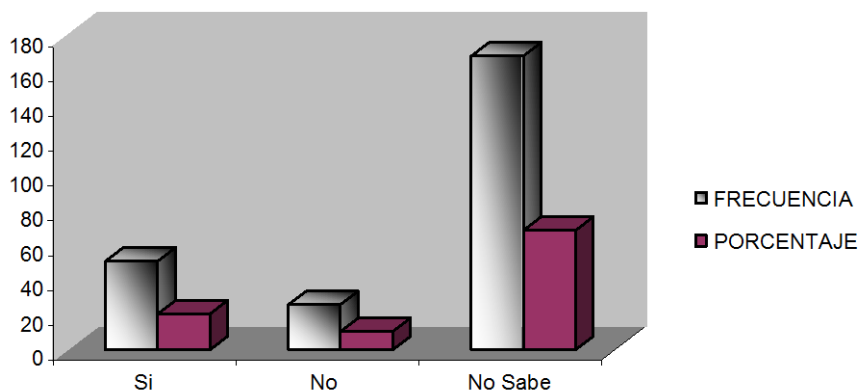
Pregunta # 14. ¿La AFP administra sus fondos con responsabilidad?

Objetivo: Determinar si los afiliados sienten confianza de que sus fondos sean honestamente administrados.

CUADRO #14

	CRECER		CONFIA		PROFUTURO		TOTAL	
VARIABLES	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
SI	27	10.98	24	9.76	0	0.00	51	20.74
NO	17	6.91	6	2.44	3	1.22	26	10.57
NO SABE	101	41.06	63	25.61	5	2.03	169	68.70
TOTAL	145	58.95	93	37.80	8	3.25	246	100.00

GRÁFICO #14



Interpretación: Es preocupante que más del 68% opinen que no saben si sus fondos son administrados con transparencia; esto debido a que las AFP's no les informan sobre el manejo de sus aportaciones, es decir en dónde se encuentran sus fondos invertidos.

Pregunta # 15. ¿Considera que las AFPs deberían realizar acciones estratégicas para informar a sus afiliados sobre el Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP)?

Objetivo: Saber la opinión de los encuestados de que si es necesaria la aplicación de acciones estratégicas por parte de las AFP para que informen sobre el Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP)

CUADRO #15

	CRECER		CONFIA		PROFUTURO		TOTAL	
VARIABLES	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
SI	142	57.72	88	35.77	8	3.25	238	96.75
NO	3	1.22	3	1.22	0	0.00	6	2.44
NO CONTESTÓ	0	0	2	0.81	0	0.00	2	0.81
TOTAL	145	58.94	93	37.80	8	3.25	246	100.00

Nota: La sumatoria vertical de las frecuencias es de mayor tamaño debido a que los encuestados podían marcar más de una opción.

GRÁFICO #15



Interpretación: Casi todos los encuestados opinaron que sí, es necesario que las AFPs realicen acciones estratégicas para informarles sobre el Sistema de Ahorro para Pensiones, pues desconocen muchos beneficios.

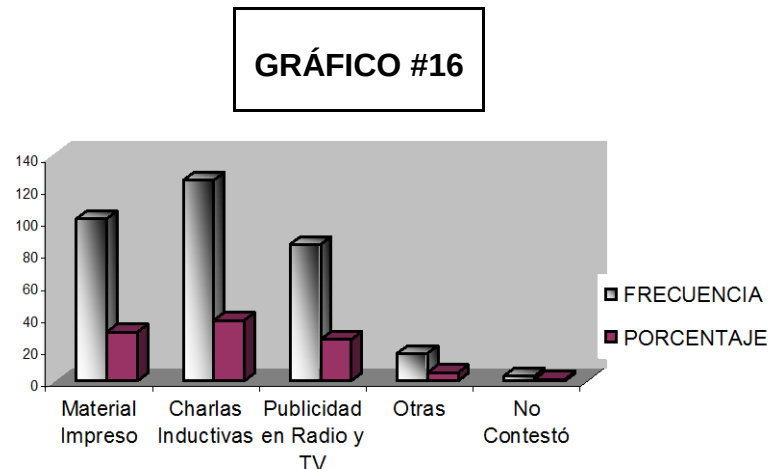
Pregunta #16. Si su respuesta es afirmativa ¿Qué tipo de acciones recomendaría para informar a los cotizantes sobre el SAP?

Objetivo: Determinar cuáles acciones estratégicas prefieren los afiliados para hacerles saber sobre el Sistema de Ahorro para Pensiones.

CUADRO #16

	CRECER		CONFIA		PROFUTURO		TOTAL	
VARIABLES	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Material Impreso	60	18.13	40	12.08	1	0.30	101	30.5
Charlas Inductivas en empresas	74	22.36	44	13.29	7	2.11	125	37.76
Publicidad en Radio y TV	48	14.50	37	11.18	0	0.00	85	25.68
Otras	9	2.72	8	2.42	0	0.00	17	5.14
No Contestó	3	0.91		0.0	0	0.00	3	0.91
TOTAL	194	58.62	129	38.97	8	2.41	331	100.00

Nota: La sumatoria vertical de las frecuencias es de mayor tamaño debido a que los encuestados podían marcar más de una opción.



Interpretación: Entre las acciones estratégicas de la preferencia de los afiliados están las charlas inductivas y es más fácil despejar dudas; en segundo lugar están los materiales impresos ya que son llamativos y pueden hacerlos llegar por cualquier medio.

Pregunta #17.)Qué le recomendaría a las AFP's para mejorar el servicio al cliente?

Objetivo: Descubrir las necesidades de los afiliados por medio de su aporte personal y obtener alternativas de solución a la problemática de comunicación entre las AFPs y ellos.

Interpretación:

Es relevante el hecho de que coincidan los afiliados de las tres Administradoras de Fondos de Pensiones en que lo primordial es la atención personalizada que éstas deben tener hacia ellos, además demandan que exista una comunicación eficiente.

Por otra parte desean que haya mayor cantidad de sucursales en puntos estratégicos para solventar situaciones dadas.

También requieren y demandan que haya una transparencia en el manejo de sus aportaciones y que además se les informe de su rentabilidad.

Además, otra recomendación en la cual unifican sus opiniones es que diseñen una página web y mayor publicidad.

2.3.2 Resultados de Entrevistas

A continuación se presenta de manera objetiva las entrevistas realizadas al personal encargado del Servicio al Cliente tanto de las Administradoras de Fondos de Pensiones al igual que en la Superintendencia de Pensiones.

AFP Confía entrevistado a Lic. Reynaldo Durán

1. ¿Cuenta la Institución con una filosofía empresarial claramente definida?
Si, nuestra filosofía es brindar confianza.
2. ¿Dispone la empresa de una unidad de Relaciones Públicas?
No, pero la Jefe de Mercadeo hace las funciones de Relaciones Públicas
3. ¿Cuenta la empresa con una unidad de Servicio al Cliente?
Si, esta se encarga de atender las necesidades de las empresas en forma colectiva y que todas las agencias manejen la misma información; y entre la función primordial es la de hacer que los afiliados que están haciendo trámite para jubilarse se le haga lo más pronto posible.
4. ¿La unidad encargada de servicio al cliente participa con todas las demás unidades en el establecimiento de objetivos y metas?
Sí.
5. ¿Una vez definidos los objetivos y metas, participan todos los miembros de la unidad en la formulación de planes y programas de trabajo?
Sí.
6. ¿Los planes y programas de la unidad, forman un todo armónico con
 - a) ¿Los de la empresa? Sí
 - b) ¿Las otras áreas situadas al mismo nivel? Sí

7. ¿Se discuten los planes y programas de trabajo con otras unidades de la empresa con los que deba coordinarse?

Sí.

8. ¿Cuenta la unidad con el respaldo necesario de la Gerencia General para ejecutar los planes y programas de trabajo diseñados?

Sí.

9. ¿Se hace una presentación clara de la filosofía de la empresa a los miembros de la organización?

Sí, no existe un texto amplio sobre la filosofía, pero tenemos que transmitir a la gente es que pueden confiar en que sus ahorros serán administrados correctamente.

10 ¿Los empleados reciben capacitaciones sobre?

a) Relaciones Humanas? No

b) Relaciones Públicas? No

c) Servicio al Cliente? No

Si, reciben capacitaciones, pero relacionado con el manejo del sistema de ahorro para pensiones, ya que desde que se diseña la plaza se busca la persona idónea para el puesto, los seminarios de relaciones humanas, servicio al cliente o relaciones públicas no van a cambiar las actitudes de una persona de 25 años; es recomendable que la gente conozca muy bien su trabajo para que tenga la suficiente confianza en si mismo para resolver cualquier situación que se le presente.

11. ¿Con qué frecuencia reciben capacitaciones los empleados?

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral
- d) Anual

Las capacitaciones los empleados la reciben de entrada, nadie se sienta en su puesto mientras no conozca muy bien su trabajo.

12. ¿Existe una política activa de comunicación con los afiliados?

Sí.

13. ¿Qué medios de comunicación utiliza la institución para dar a conocer a sus afiliados los cambios que suceden y que les concierne?

- a) Prensa Escrita
- b) Radio
- c) Televisión

14. ¿Realizan mediciones de satisfacción de sus afiliados?

Las mediciones se hacen a nivel departamental.

Comentarios adicionales.

A parte de saber que el personal se capacita en función del Sistema de Ahorro para Pensiones no sabe si el departamento de Recursos Humanos da otro tipo de capacitaciones, aunque por ser una empresa nueva con sólo 3 años de funcionamiento tienen otras prioridades que cubrir.

El problema más grave que tienen es que a los afiliados se les atrase la entrega de información de su afiliación especialmente cuando se afilian por primera vez por el traslado de información del Instituto del Seguro Social (ISSS), Instituto Nacional de Empleados Públicos (INPEP) y el Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA).

AFP Profuturo. Entrevistado a Srita. Marlen Hernández

1. ¿Cuenta la Institución con una filosofía empresarial claramente definida?

Si, brindarle al afiliado una mejor pensión.

2. ¿Dispone la empresa de una unidad de Relaciones Públicas?

No.

3. ¿Cuenta la empresa con una unidad de Servicio al Cliente?

Si, la persona de Recepción hace las funciones de servicio al cliente.

4. ¿La unidad encargada de servicio al cliente participa con todas las demás unidades en el establecimiento de objetivos y metas?

Sí.

5. ¿Una vez definidos los objetivos y metas, participan todos los miembros de la unidad en la formulación de planes y programas de trabajo?

Sí.

6. ¿Los planes y programas de la unidad, forman un todo armónico con

Los de la empresa? Sí

Las otras áreas situadas al mismo nivel? Sí

7. ¿Se discuten los planes y programas de trabajo con otras unidades de la empresa con los que deba coordinarse? Sí

8. ¿Cuenta la unidad con el respaldo necesario de la Gerencia General para ejecutar los planes y programas de trabajo diseñados?

Sí

9. ¿Se hace una presentación clara de la filosofía de la empresa a los miembros de la organización?

Sí.

10 ¿Los empleados reciben capacitaciones sobre?

Relaciones Humanas? Sí

Relaciones Públicas? Sí

Servicio al Cliente? Sí

11.¿Con qué frecuencia reciben capacitaciones los empleados?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

12. ¿Existe una política activa de comunicación con los afiliados? Sí

13. ¿Qué medios de comunicación utiliza la institución para dar a conocer a sus afiliados los cambios que suceden y que les concierne?

Prensa Escrita

Radio

Televisión

14. ¿Realizan mediciones de satisfacción de sus afiliados?

No

Por Parte de la Superintendencia de Pensiones Lic. Ana de Arévalo.

1. ¿Cuenta la Institución con una Filosofía empresarial claramente definida

Sí

2. ¿Dispone la empresa de una Unidad de Relaciones Públicas?

Sí

3. ¿Cuenta la empresa con una Unidad o área de Servicio al Cliente?

Sí

4. ¿La Unidad encargada de Servicio al cliente participa con todas las demás unidades en el establecimiento de objetivos y metas?

Sí.

5. Una vez definidos los objetivos y metas, ¿Participan todos los miembros de la unidad en la formulación de planes y programas de trabajo?

Sí.

6. Los planes y programas de la unidad, ¿Forman un todo armónico con?

a) Los de la empresa, Sí

b) Los de otras áreas situadas al mismo nivel, Sí

7. ¿Se discuten los planes y programas de trabajo con otras Unidades de la empresa con las que deba coordinarse?

Sí.

8. ¿Cuenta la unidad con el respaldo necesario de la Gerencia General para ejecutar los planes y programas de trabajo diseñados?

Sí.

9. ¿Se hace una presentación clara de la filosofía de la empresa a los miembros de la organización?

Sí y está basado en la misión.

10. ¿Los empleados reciben capacitaciones sobre?

- a) Relaciones Humanas; poco
- b) Relaciones Públicas; poco
- c) Servicio al Cliente; poco

11. ¿Con qué frecuencia reciben capacitaciones los empleados?

- e) Mensual
- f) Trimestral
- g) Semestral
- h) Anual

No existe un programa de capacitaciones pero cuando existe la oportunidad de un seminario se envía a la persona cuyo desempeño en la empresa tiene que ver con el tema a desarrollar.

12. ¿Existe una política activa de comunicación con los afiliados?

Sí cuando el afiliado lo solicita se le atiende.

13. ¿Qué medios de comunicación utiliza la institución para dar a conocer a sus afiliados los cambios que suceden y que les concierne?

- a) Prensa Escrita
- b) Radio
- c) Televisión

13. ¿Realizan mediciones de satisfacción de sus afiliados?

No.

AFP CRECER

Se hace constar que se realizó visita a la AFP Crecer, pero debido a las múltiples ocupaciones de la persona encargada de servicio al cliente no fue posible desarrollar normalmente una entrevista; pero si se pudo observar que esta AFP cumple con los requisitos de Ley, el cual consiste en mantener a la vista fólder en los cuales se brinda información sobre antecedentes, directivos, proyecciones y balances financieros.

Además, se percibió que el procedimiento de atención al afiliado es un poco rudimentario ya que el orden de atención no es el apropiado debido a que, el representante de la AFP tiene que alzar su voz para preguntar quién sigue.

2.4. Conclusiones

El estudio realizado tiene la finalidad de elaborar una propuesta de un Modelo Estratégico de Relaciones Públicas para la Aplicación de una nueva Filosofía Institucional de Servicio al Cliente que contribuya a resolver las deficiencias detectadas con relación al servicio al cliente que las Administradoras de Fondos de Pensiones brindan a sus afiliados.

Con base a la información obtenido se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

1. Que los afiliados solicitan mayor atención en cuanto a la relación de comunicación que deben tener las Administradoras de Fondos de Pensiones con ellos; es decir, que solicitan una comunicación directa, eficiente y personalizada.
2. Los afiliados al Sistema de Ahorro para Pensiones no tienen conocimiento sobre el manejo de éste, sus ventajas y beneficios porque no ha habido comunicación más amplia sobre este sistema.

3. Solicitan los afiliados que la Administradoras de Fondos de Pensiones instalen centros de atención al cliente en centros comerciales, universidades y que ahí mismo se les resuelvan las inquietudes o problemas.
4. Así mismo dicen los afiliados que es importante que se les informen sobre sus aportaciones y rentabilidad de sus cotizaciones.
5. Los cotizantes manifiestan que las Administradoras de Fondos de Pensiones deberían desarrollar mecanismos de incentivos que generen un sentido de pertenencia y seguridad por estar afiliado.

Finalmente los afiliados opinan que las Administradoras de Fondos de Pensiones deberían capacitar más al personal en cuanto al servicio al cliente se refiere; desean trato amable y humano.

2.5. Recomendaciones

A través de las conclusiones presentadas anteriormente y con base a la interpretación de los resultados de la investigación para resolver las deficiencias encontradas por parte de las Administradoras de Fondos

de Pensiones en el servicio al cliente y con el fin de beneficiar tanto a los afiliados como a las Administradoras de Fondos de Pensiones para que ambos tengan mayor estabilidad, se recomienda:

1. Que las Administradoras de Fondos de Pensiones tengan mayor acercamiento con sus afiliados haciendo uso de las estrategias de comunicación efectiva y personalizada que los afiliados solicitan de ellas.

2. Las Administradoras de Fondos de Pensiones deberían informar a los afiliados tanto del funcionamiento del Sistema de Ahorro para Pensiones como los beneficios que ofrece la Administración de Fondos de Pensiones en la cual se encuentra afiliado.
3. Las Administradoras de Fondos de Pensiones deberían crear Kioskos de atención al cliente en los centros comerciales, inclusive podrían instalar un centro de información dos veces al año en las empresas que tienen mayor número de empleados afiliados a una misma AFP con una red de información actualizada de manera que puedan resolver cualquier situación que se les presente; esto puede contribuir mucho a satisfacer sus demandas y conocer cuáles son sus necesidades.
4. A pesar que es una obligación de las Administradoras de Fondos de Pensiones informar sobre las aportaciones y rentabilidad cada seis meses, no lo están haciendo, por lo tanto es necesario apegarse a la Ley y así sus clientes se mantengan satisfechos.
5. En el entorno actual los afiliados buscan siempre incentivos que les motive, a actuar, en este caso quedarse en la Administradora de Fondos para Pensiones de su preferencia, por ello se recomienda a la AFP crear alianzas con centros comerciales, hospitales, clínicas, farmacias, clubes, colegios y así obtener descuentos especiales para los afiliados así como también hacer rifas mensuales o trimestrales.

Como última recomendación para que las Administradoras de Fondos de Pensiones puedan brindar una excelencia en el Servicio al Cliente, debería de capacitar más al personal en cuanto al servicio al cliente, relaciones humanas, trabajo en equipo y liderazgo personal.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE RELACIONES PÚBLICAS PARA LA APLICACIÓN DE UNA NUEVA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN LAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE PENSIONES DE EL SALVADOR.

Según la teoría sustentada en este documento, las Relaciones Públicas son el conjunto de actividades comunicativas, planificadas y persuasivas que realiza toda empresa, institución o grupo de personas con el objetivo de mantener buenas relaciones con sus públicos. Por otra parte, uno de los componentes básicos del Servicio al Cliente es la comunicación, obviamente sin perder de vista la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional.

Tomando como base las definiciones anteriores, se puede decir que la esencia tanto de las relaciones públicas como del servicio al cliente, es la comunicación eficaz. Es por ello que el modelo estratégico propuesto tiene su base en la comunicación. A continuación se describe dicho modelo, con el que se espera mejorar el servicio al cliente de las Administradoras de Fondos de Pensiones AFP's.

3.1 Aspectos Básicos del Modelo

3.1.1 Objetivo General

Mejorar continuamente el servicio al cliente en las AFP's, mediante la aplicación de un modelo estratégico de Relaciones Públicas.

3.1.2 Justificación

Con base en el estudio realizado sobre el servicio al cliente que las Administradoras de Fondos de Pensiones brindan a sus afiliados, se puede afirmar que dicha área posee serias debilidades.

Primeramente, se encontró que existe una deficiente comunicación entre AFP y afiliados; debido a que las Administradoras se limitan a cumplir con lo establecido por la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP), la cual obliga a las AFP's a hacerle llegar a los afiliados su estado de cuenta dos veces al año. Sin embargo, los cotizantes demandan mayor atención y un mejor servicio de parte de las Administradoras de Fondos de Pensiones.

Además, opinan que si bien es cierto las Administradoras tienen iniciativa de enviar la documentación reglamentaria que acredita al cotizante como afiliado, es necesario que se les informe sobre cómo funciona el sistema, y principalmente la Administradora a la cual están afiliados.

Por lo anteriormente expuesto, se puede deducir que aunque el nuevo Sistema de Ahorro para Pensiones tiene muchos beneficios; tales como: cuenta individual de ahorro, informes anuales de aportaciones, tres modalidades de renta:

programada, vitalicia y programada con vitalicia, las deficiencias como las encontradas hacen que todos estos beneficios se vean afectados.

Por ello es necesario y de carácter urgente que las Administradoras mejoren el servicio al cliente, realizando acciones estratégicas de Relaciones Públicas, razón por la cual se propone el siguiente Modelo, con el fin de maximizar las fortalezas detectadas en la investigación y minimizar las deficiencias.

3.2 Análisis Fodal

Para la elaboración del Modelo Estratégico, es necesario, primeramente realizar un análisis fodal, que resuma la situación actual de las AFP's; es decir, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Éstas se presentan en el siguiente cuadro:

CUADRO DEL ANÁLISIS FODAL DE LAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE PENSIONES

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Alta tecnología	Competitividad	Deficiente Comunicación con Cotizantes	Competencia desleal
Infraestructura adecuada	Ahorro Adicional Voluntari	Falta de Sucursales en la Zona Metropolitana de San Salvador	Insolvencia
Recurso Humano Capacitado	Clase Laboral Activa joven	No existe clasificación de los afiliados	Cambios Demográficos
Tasa Fija de comisión	Cliente Potenciales	Tardanza en la entrega de la documentación	Inflación acelerada
Capital social Estable			Rotación constante de cotizantes.
Control de Montos Cotizados			

			Descontento por parte de los afiliados
Independencia económica del Gobierno.			Crecimiento del Sistema, eserción de Nuevas Administradoras
3 modalidades de Renta			
Supervisión permanente por parte de La Superintendencia de Pensiones			
Respaldo de prestigiosas Instituciones Financieras			
Financieras Nacionales			

3.3 Ventajas del Modelo

En general, el Modelo propuesto posee las siguientes ventajas:

- Es una guía metodológica sencilla, que en un inicio, permitirá detectar las insatisfacciones de los afiliados en cuanto al servicio al cliente ofrecido por las AFP's, y la forma de compensarlas.
- Promueve la recolección de datos, hechos y opiniones relacionadas con el servicio al cliente.
- Brinda los lineamientos básicos para su fácil aplicación, de forma que, contribuya a diagnosticar la situación real de las Administradoras de Fondos de Pensiones en materia de servicio al cliente.
- Sugiere una serie de estrategias comunicativas que permitirán mejorar el servicio al cliente, según las deficiencias detectadas.
- Promoverá el compromiso de excelencia en el servicio que debe caracterizar a las Administradoras de Fondos de Pensiones.
- Unifica a toda la organización en virtud de logros, metas y objetivos planteados a través de un mejor servicio al cliente.

3.4 Requisitos de Aplicación

Es importante, antes de describir el Modelo, especificar algunos requisitos básicos para su fácil y acertada aplicación.

- La Alta Gerencia deberá comprometerse fielmente a garantizar la eficaz aplicación del Modelo, procurando su acertada divulgación y comprensión en los niveles inferiores de la organización.
- Para lograr la eficaz aplicación del Modelo, deberá capacitarse en el manejo de éste a todo el personal que directa o indirectamente se relacione con su implantación, concientizándolos sobre los beneficios que generará su aplicación.
- Propiciar que el personal adopte una actitud mental positiva ante el cambio.
- Supervisar el desarrollo del modelo y verificar si existe una coordinación integral entre las áreas involucradas, esto con el objeto de que se optimicen los recursos.

3.5 Descripción del Modelo

Para que el modelo propuesto sea más comprensible, se explica a continuación cada una de las fases que lo conforman.

3.5.1 Fase I: Investigación Sobre Servicio al Cliente

Esta fase consiste en el establecimiento de las bases metodológicas que ayudarán a realizar la investigación de campo sobre el servicio al cliente ofrecido por las AFP's. Se divide en las siguientes etapas:.

Etapas I: Formulación de Objetivos

Se entenderá como objetivo la primera acción de una planificación y punto de referencia para obtener verdades. El fin de éstos es marcar una meta a la cual los interesados se comprometen en llegar.

Es necesario establecer qué pretende la investigación, hacia dónde orientarla; es decir cuáles son sus propósitos y parámetros de alcance. Hay investigaciones que buscan ante todo contribuir a resolver un problema en especial, y otras probar una teoría o aportar una evidencia empírica a favor de ellas.

Los objetivos deben formularse con claridad para evitar caer en posibles desviaciones en el proceso de la investigación; éstos deben ser susceptibles de alcanzar, mostrar claridad y precisión.

Etapa II: Metodología

En esta etapa se muestran los elementos que contribuyen al desarrollo de la investigación. A continuación se describen de una forma breve cada uno de ellos.

- **Universo**

Es el conjunto de individuos o elementos sometidos a estudio estadístico. Para las Administradoras de Fondos de Pensiones, el universo lo conformarán todos sus afiliados activos. Existen dos tipos de universo:

Infinito: Este se caracteriza porque la población es inmensa y no se puede manejar con facilidad. Generalmente un universo infinito sobrepasa los 5000 sujetos.

Finito: se determina como una población pequeña, medible y alcanzable.

Es importante especificar si el universo es finito o infinito por que de ahí dependerá el tratamiento estadístico para seleccionar la muestra.

- **Muestra**

Es un subconjunto del universo con representatividad del mismo, precisamente por que posee sus características en forma homogénea. Esta se puede calcular a través de fórmulas probabilísticas tanto para universos infinitos o finitos.

- **Establecimiento de Indicadores**

Los indicadores son herramientas que facilitan la elaboración de instrumentos (cuestionarios, guías de entrevistas, etc) y se extraen de los objetivos. Constituyen los elementos que permitirán medir los aspectos que se están investigando y que servirán de base para recolectar datos precisos y orientados a la consecución de los objetivos. Por ejemplo, para investigar servicio al cliente, pueden ser indicadores: comunicación, empatía, cortesía, imagen, eficacia, eficiencia, responsabilidad y prestigio, entre otros.

- **Técnicas**

Constituyen el conjunto de procedimientos que servirán para recolectar los datos, hechos y opiniones relacionadas con el tema de investigación. Ejemplos de técnicas son:

Grupos de enfoque. Consiste en seleccionar pequeños grupos de seis a doce personas con el fin de conocer las opiniones de éstos respecto al tema de investigación. El grupo de enfoque debe realizarse en un salón cómodo, donde por medio de radiograbadoras y/o cámaras de video, pueda registrarse incluso el lenguaje corporal de los sujetos de estudio al momento de dar a conocer sus puntos de vista. Es requisito indispensable que los individuos que formen parte del grupo de enfoque, hayan tenido algún tipo de relación previa con la situación u objeto investigado.

La encuesta. Es el acopio de datos u opiniones obtenidas mediante consultas o interrogatorios hechos a sujetos específicos. Es la técnica más comúnmente utilizada para este tipo de investigaciones. Los sujetos que formarán parte de la encuesta deben poseer características comunes y responder a la muestra calculada en etapas anteriores.

La entrevista. Es el encuentro convenido entre dos o más personas para tratar un asunto, con la finalidad de recolectar opiniones y/o puntos de vista. Ésta puede ser estructurada (cuando todas la preguntas se llevan claramente formuladas), semi-estructurada (cuando además de las preguntas formuladas con anterioridad, surgen otras al momento de la entrevista) y no estructurada (cuando la

entrevista se basa en las interrogantes que vayan surgiendo en el mismo momento).

- Diseño del o los Instrumento(s)

Es el elemento por medio del cual se recolectan datos, hechos y opiniones que sirven para medir la situación real, en este caso, de las Administradoras.

Existen varios instrumentos para el registro de dichas variables. Entre éstos se encuentran el cuestionario, la guía de entrevista, guía de observación (directa, indirecta o participante), etc.

- Levantamiento de la información

Antes que todo se define la forma que se utilizará para la obtención de la información, existen dos formas sencillas. Estas son:

Suministrada: Aquí los sujetos de estudio leen y contestan las diferentes preguntas que contiene el instrumento; limitándose el investigador en hacer la presentación respectiva y servir de apoyo cuando el encuestado o entrevistado tenga dudas.

Administrada: El investigador tiene una participación más activa; es decir, es él quien hace las preguntas, lee las posibles respuestas a cada pregunta y con base en la decisión del sujeto de estudio, marca la respuesta dictada en el instrumento.

3.5.2 Fase II: Elaboración de Diagnóstico Sobre el Servicio al Cliente

Esta fase consiste en transformar los diferentes datos, hechos y opiniones recolectadas durante la investigación de campo, en información sistemática y precisa. Para darle fiel cumplimiento a esta fase, es necesario dividirla en las siguientes etapas:

Etapas I: Interpretación de Resultados de la Investigación

Consiste en representar cuantitativamente los resultados de la investigación. Para tal efecto, se elabora un cuadro de resultados por cada pregunta que contenga el instrumento; en él se detallan las respuestas dadas por los sujetos de estudio, la frecuencia de cada respuesta y su respectivo valor porcentual (calculado por medio de una regla de tres simple). Es un procedimiento estadístico sencillo de aplicar que ayuda a la comprensión e interpretación de los resultados, con los cuales se puede llegar a la elaboración de un diagnóstico.

Generalmente, luego de cada cuadro de resultados se inserta el gráfico que refleja los datos del mismo, y finalmente el comentario o interpretación respectiva.

Etapa II: Descripción Sintomatológica del Servicio Cliente (Fortalezas y Debilidades).

Esta etapa consiste básicamente en la elaboración del diagnóstico, donde debe hacerse énfasis en las fortalezas y debilidades del servicio al cliente. El diagnóstico, a diferencia de la interpretación de resultados, es de carácter cualitativo y su estructura depende del número de indicadores identificados en la fase inicial del modelo.

En el diagnóstico se debe describir ampliamente la situación real de la compañía en relación con el servicio al cliente. Por cada indicador establecido se tendrá que elaborar un apartado que resuma las fortalezas y debilidades de la institución en esa área específica.

Etapa III: Especificación de las Necesidades de Comunicación.

Es acá donde deberán especificarse las necesidades comunicativas detectadas durante la investigación de campo. Es importante recordar que como el modelo es de carácter comunicativo, las necesidades a las que habrá que darles prioridad son precisamente las que están relacionadas con la comunicación entre la institución y sus clientes.

Por lo anteriormente expuesto, en esta parte, se tendrá que exponer cuáles son éstas y en qué consisten.

3.5.3 Fase III: Selección de Estrategias de Relaciones Públicas

Es en esta fase donde podrán seleccionarse las estrategias de relaciones públicas que mejor se adapten a las necesidades de comunicación previamente identificadas. A continuación se presentan algunas de esas estrategias, clasificándolas en: estrategias de comunicación gráfica e impresa, audiovisual e interpersonal.

Estrategias de Comunicación Gráfica e Impresa

Se basan en elementos gráficos e impresos. Son sumamente importantes por que constituyen una herramienta tangible y de fácil distribución. Algunas de esas estrategias son:

- **Envío de documentos apropiados**

Los cotizantes a las AFP's necesitan información sobre la legalidad de su afiliación y el manejo de su cuenta personal, por lo que el envío de documentos especializados se hace sumamente importante. Es de hacer notar que para entregar dicha información, primero es necesario conocer cuáles son las demandas que los afiliados tienen. Por ejemplo: contrato de afiliación, carné de afiliado, libreta de ahorros y estado de cuenta, entre otros.

Debido a que no será un contacto directo con el afiliado es de vital importancia diseñar hojas explicativas cuando se envíen los estados de cuenta u otra información que lo amerite, indicando en ellas la forma cómo interpretar los datos. Si bien es cierto todas las AFP's envían la documentación antes descrita, también es cierto que más del 50% de los afiliados no sabe cómo interpretar dicha información.

➤ Publicaciones

Las AFP's, al igual que la mayoría de grandes empresas, manejan gran cantidad de información para sus clientes, pero no toda es de interés para ellos. Aún así las Administradoras de Fondos de Pensiones deben mantener contacto permanente con los afiliados, a fin de promover su sentido de pertenencia. Esto puede lograrse mediante la utilización de canales adecuados como los medios de

comunicación masiva o medios alternos. Entre ellos figuran las *hojas volantes*, las que constituyen un valioso instrumento para divulgar información genérica de las AFP's. Dicho material puede ser distribuido en los centros de atención al cliente.

Los *brochures* constituyen otro medio fundamental para difundir información específica relacionada con tasas de rentabilidad, crecimiento económico, crecimiento en el número de afiliados, nuevos proyectos, etc. Asimismo son básicos para comunicar la apertura de nuevos centros de atención, horarios de atención al público, etc.

Además, las AFP's pueden crear revistas especializadas donde se aborden temas relacionados con el Sistema de Ahorro para Pensiones, para garantizar de esta forma que los afiliados tengan un mayor conocimiento y consecutivamente entendimiento sobre la ley y sus implicaciones.

➤ Buzones de Sugerencias

Es conveniente que en todos los Centros de Atención al Cliente exista un buzón de sugerencias, ya que este es un medio que le permite a los clientes expresar sus puntos de vista sobre las administradoras y su desempeño.

Este buzón deberá colocarse en un lugar estratégico, el cual sea visible para todos. Es importante aclarar que se debe diseñar un

formato sencillo y claro para que los afiliados puedan registrar sus comentarios.

Lo más fundamental de este buzón de sugerencias es que las AFP's asuman un compromiso serio para el correcto y objetivo manejo de los comentarios y opiniones en ellos vertidas, informando a todos los involucrados sobre cuál es el pensar y sentir de los clientes respecto a la institución y las acciones que se tomarán para contrarrestar cualquier debilidad detectada.

➤ Cartas personales

Es un recurso comunicativo básico que le permite al afiliado sentirse que está debidamente informado sobre la AFP de una forma personalizada. Estas cartas pueden enviarse cuando la AFP necesite informar algo específico a un grupo o sector, teniendo cuidado que cada una de ellas vaya dirigida directamente al afiliado (nombre y apellido). Es de hacer notar que en estas cartas deberá figurar la firma del presidente o director general de la AFP.

➤ Señalización

Este tipo de estrategia puede ser a nivel interno y externo. En ambas situaciones el objetivo básico es ubicar geográficamente al afiliado, para que identifique con facilidad el camino hacia los centros de atención al cliente y hacia alguna oficina específica. Esto puede lograrse con rótulos visibles y llamativos.

También se puede hacer uso de carteles con flechas u otro tipo de gráfico que identifique cada unidad, de manera que el afiliado se ubique con facilidad dentro de la institución.

Estrategias de Comunicación Audiovisual

➤ El Telemarketing

Las acciones de marketing telefónico permiten la misma segmentación que el correo, pero supone el acercar con el destinatario allí donde se llama. Puede utilizarse para informar sobre los servicios de las AFP's, además ofrece la ventaja del diálogo directo con el público objetivo. Es decir que se puede adaptar el mensaje y respuesta al público interlocutor. Así mismo el telemarketing se desarrolla en tiempo de períodos cortos y su eficacia se mide de inmediato.

El contar con un call center (centro de llamadas) ha dado buenos resultados en algunas AFP's, pero es necesario fortalecer esta estrategia a fin de garantizar la plena satisfacción de los afiliados.

➤ Charlas Explicativas

Esto con el fin de llevar a las empresas toda aquella información general que resulte de interés para los afiliados, ya sea de la AFP o del Sistema de Ahorro para Pensiones. Las charlas deberán realizarse en aquellas empresas donde se localice un número bastante elevado de personal afiliado a "X" AFP.

Las charlas deben apoyarse en recursos audiovisuales como retroproyecciones, videos institucionales y/o proyecciones con cañón de luz.

Obviamente, al final de cada charla, deberá propiciarse un período de preguntas y respuestas.

➤ Publicidad Institucional en Radio y Televisión

La radio es un medio ideal para la empresa por su inmensa cobertura geográfica. Por su parte, la televisión es accesible, rápida, persuasiva y llega a un gran número de personas; por ello la combinación de las dos realza el mensaje y la imagen de la institución.

La publicidad institucional deberá resaltar las fortalezas y servicios de cada AFP, sin dejar a un lado el aspecto creativo y de impacto que debe incluirse en esta estrategia.

➤ Internet

Como medio, ofrece a la empresa la posibilidad de interactuar con sus afiliados. En términos generales, es un medio fabuloso para proveer toda la información necesaria, sin contar con limitantes como el espacio o tiempo.

Una de sus ventajas extraordinarias es que el espectador es quien decide hasta dónde ver o leer.

La página web debe dejar un espacio especial para que los afiliados puedan escribir sugerencias y/o comentarios mediante un correo electrónico, los que deberán responderse oportunamente con la información solicitada por los clientes.

Estrategias de Comunicación Interpersonal

Antes de intentar mejorar el servicio a los clientes, es necesario saber qué desean y necesitan, además de conocerlos en persona; sólo así podrán identificarse sus verdaderas necesidades con el fin de desarrollar un servicio que los atraiga y retenga.

A continuación se detallan varios aspectos que se deben tomar en cuenta.

➤ Sistema de Recepción de Quejas

Animar a los clientes a sacar provecho de las quejas en forma oral o escrita. Las empresas que deseen contrarrestar las debilidades en el servicio al cliente pueden realizar lo siguiente:

- Alentar a los Clientes cuando lo ameriten; colocándole mensajes, proporcionándole direcciones o números telefónicos siempre que haya una comunicación.**
- Facilitando a los clientes manifestar sus quejas por teléfono y correo sin cargo, proporcionándole el nombre del contacto adecuado.**
- Asegurarse que la línea telefónica para quejas esté atendida por alguien experimentado en el servicio al cliente.**
- Agradecer al cliente por haberse tomado la molestia de reportar el problema y permitir su resolución.**
- Asegurarle al cliente que se aplicarán las medidas necesarias para remediar el problema.**
- Instituir un proceso para registrar y analizar las quejas.**

A continuación se enuncian diez formas para mejorar las relaciones con los clientes.

- 1. Ser amistoso**
- 2. Ser honesto y abierto**
- 3. Ser cortés**
- 4. Interesarse en los demás**
- 5. Mostrar buen humor**
- 6. Ser tolerante**
- 7. Ser justo**
- 8. Actuar con tacto**
- 9. Ser comprensivo.**
- 10. Ser positivo**

➤ Fortalecer el Tratamiento a Visitantes

En esta parte es donde se pone en juego todas las cualidades indispensables para el éxito de una compañía, ya que se pone en funcionamiento el tacto, las buenas maneras, el buen juicio, atención, personalidad, adaptabilidad social y actitud.

➤ Capacitar sobre la importancia del lenguaje corporal.

El lenguaje corporal es un constante flujo de comunicación no verbal. Sin decir una palabra (y a veces inconscientemente), el lenguaje corporal debe revelar lo que el empleado está sintiendo y pensando.

Cuando se exagera o minimiza el lenguaje corporal, puede fallar o crear una imagen negativa. Aunque no se trate de una ciencia exacta, se le puede aplicar ciertas reglas:

Contacto Visual: se le llama habilidad de atención porque es una de las más poderosas aptitudes del lenguaje corporal ya que le hace saber a los clientes que está interesado, receptivo y atento a lo que le están diciendo. El contacto visual le permite escuchar lo que los clientes sienten así como lo que dicen, este debe ser eficaz y se logra simplemente con una suave mirada.

Evitar las exageraciones: mirar al cliente de arriba abajo y no apartar los ojos de él, lo pone nervioso y hace que se vaya mucho antes de que le dirija la palabra.

No minimizar al cliente: la falta de contacto visual da una impresión negativa, que puede interpretarse como falta de interés en ayudarlo.

Adoptar una postura corporal de atención: el particular movimiento de la cintura para arriba muestra el nivel de energía de la persona que está atendiendo y el interés que tiene en lo que el cliente está diciendo. Uno

puede darse cuenta de que los demás están escuchando con impaciencia o que quieren terminar la conversación con cosas tan sencillas como éstas:

- Se inclinan hacia atrás o se corren hacia atrás
- Vuelven el cuerpo hacia otra parte
- Se apartan con la mano de la mesa o del escritorio
- Se ponen a recoger papeles
- Cierran el portafolios cuando el cliente todavía está hablando
- Miran rápidamente el reloj de pulsera.

Para contrarrestar y mostrar que si se está escuchando o interesado en la conversación de su cliente es importante hacer lo siguiente:

- Mirar al cliente de frente, al girar todo el cuerpo no sólo la cabeza, hacia el cliente, el empleado le estará diciendo al cliente que él merece toda su atención. En cambio, si mira hacia otra parte, puede hacerle creer que está en otra cosa.
- Inclinarsse hacia adelante, si bien el empleado no quiere caer en el regazo del cliente, lo que sí debe hacer es inclinarse hacia él para indicarle que está interesado en lo que dice.

Por otra parte todos los días las empresas se enfrentan a situaciones en las cuales lo que les dicen a los clientes crea o rompe interacciones de servicio. A continuación se indican diez frases que se deben evitar y sustituir por las que a continuación se detallan:

1. No sé , sería mejor decir lo averiguaré
2. Es inevitable que, a veces, haya que contestar no a la petición de un cliente. En vez de utilizar la dura palabra No ofrezca la alternativa de lo que puede hacer es ...
3. Ése no es mi trabajo muchas veces no se tiene la autoridad o el conocimiento necesario de lo que están solicitando los clientes por ello es mejor decir quien lo puede ayudar es.
4. Tiene razón; esto está muy mal el solidarizarse con el cliente cuando se dice la frase anteriormente descrita hace que empeore las cosas por eso es mejor mostrar un poco de interés y preocupación, sin necesidad de estar de acuerdo o en desacuerdo con él, es mejor decir comprendo su frustración.
5. Yo no tengo la culpa; la reacción natural de un cliente es ponerse siempre a la defensiva acusándole directamente por un problema, deténgase, respire hondo, y luego, con toda la empatía que pueda transmitir, manifiéstele. veamos que podemos hacer al respecto.

6. Usted tiene que hablar con mi jefe; hay clientes que piden cosas que están fuera de las políticas o procedimientos de la empresa. En esos casos no le pase problema al jefe. En vez de hacerlo use la técnica del empoderamiento y dígale le ayudaré. Si hay necesidad que intervenga el jefe, tome la iniciativa de ir usted mismo y regrese a donde su cliente con una solución.
7. ¿Para cuándo lo quiere? cuando los clientes le piden algo sin sentido difícil de obtener la primera reacción puede ser la anteriormente descrita. No obstante, como usted no tiene ningún control sobre lo que le piden sus clientes diga más bien haré todo lo que pueda. No prometa nada con la esperanza de que de alguna manera lo podrá proporcionar; prometa sólo lo que podrá dar y asegúreles que usted se da cuenta de lo importante de la petición.
8. Cálmese; diga más bien lo siento.
9. Ahora estoy ocupado; el suspender lo que se está haciendo para atender un cliente no es fácil especialmente cuando se está ocupado con otro cliente; los que saben prestar un gran servicio al

cliente hacen algo mejor diciendo: espéreme un momento, por favor con un tono amable.

10. Llámemme luego; cambie esa frase tomando la iniciativa por lo llamaré más tarde.

3.5.4 Fase IV: Ejecución de Estrategias de Relaciones Públicas

Las relaciones públicas van más allá del área comercial, ofrecen una visión global de la organización como ente, son además una política de la alta gerencia que tiene como finalidad crear, mantener y

potenciar corrientes de confianza y credibilidad con todos sus públicos.

Existen cuatro situaciones típicas en las cuales es necesario recurrir a las relaciones públicas en la empresa:

- Cuando no existe imagen: **Porque la organización es nueva en el país o porque nunca se informó a los públicos de su personalidad.** En ambos casos, habrá que partir de cero y será preciso elaborar una política de relaciones para poder proyectar una imagen necesaria.
- Mantenimiento de una imagen favorable: **Adquirida en el transcurso del tiempo por sí misma o por el simple hecho de haber sido consumidores de sus productos o servicios.** En este supuesto, es conveniente potenciar la imagen que ya existe y canalizarla en función de las actuales tendencias o evolución histórica. La imagen de cualquier entidad debe estar en constante movimiento dinámico por que si no es así se corre el gran riesgo, al no realizarlo, de que poseyendo en el pasado una imagen positiva, se convierte en algo obsoleto.
- Corrección de desprestigios: **Una organización se puede desprestigiar por un gran conjunto de factores o solo por uno de ellos, que por circunstancias más o menos azarosas pueden afectar a su imagen.** Siempre se ha recurrido a las relaciones públicas,

como “medicamento de urgencia” para estas ocasiones. Lo que es evidente es que es la única disciplina a la que se puede recurrir, pero es necesario decir, que cuando el desprestigio se ha consolidado, su eficacia es baja.

- En busca de un cambio de imagen: **Se puede tildar de imprescindible, la necesidad de todo un programa de relaciones públicas para lograr el objetivo de un cambio de imagen de toda empresa o entidad.**

Lo anteriormente expuesto hace referencia a la importancia de utilizar las relaciones públicas en la consecución de objetivos empresariales y para poner también en práctica las estrategias de relaciones públicas.

Esta etapa consiste en poner en práctica las estrategias de relaciones públicas, cuidando todos los elementos básicos para su adecuada implantación, propiciando cualquiera de los aspectos anteriormente enunciados.

Etapa I: Adaptación de Estrategias a las Necesidades de Comunicación

Una vez que se han detectado las necesidades de comunicación dentro de la Administradoras de Fondos de Pensiones y teniendo

como guía las estrategias descritas en la fase tres se podrá hacer uso de estas herramientas según el problema existente en ese momento y por supuesto habiendo aplicado la metodología de investigación que se explica en la fase uno.

El éxito en la aplicación de las estrategias dependerá de la elección idónea de su efectiva aplicación.

Etapa II: Especificaciones de Recursos Necesarios

Para todo proyecto es vital tomar en cuenta los recursos de los cuales se debe valer para su ejecución estos recursos en orden de prioridades está en primer lugar el recurso humano, debe haber una persona que conozca muy bien el modelo para que sea el facilitador de la información así como recursos audiovisuales como son un auditorio lo suficientemente amplio y libre de interrupciones para impartir las ponencias, videos prácticos de Servicio al Cliente, Relaciones Humanas y Cambio Actitudinal para enfocar hacia un cambio de mentalidad de los participantes; así como también contar con proyector de acetatos, pantalla, proyector de cañon, rotafolios, adaptar las charlas a horarios que no sean propicios a interrupciones al personal participante. Debe llevarse un estricto control de asistencia.

Cabe señalar que los recursos financieros son de vital importancia para las Administradoras, no todas cuentan con el mismo capital y por esto que no se ha elaborado un presupuesto para el modelo propuesto y como es de carácter genérico serán ellas las que decidan cuanto invertir en los beneficios que les trae.

Etapas III: La Comunicación de Estrategias

Para establecer la forma de como se van a transmitir las estrategias a los empleados se debe conocer a plenitud cada uno de los procesos que constituyen el servicio al cliente; recordando que ésta es una herramienta para mejorar el desempeño de las actividades de servicio.

A partir de la aprobación y aceptación del modelo por parte de la gerencia, esta deberá estar dispuesta a compartir la información con los empleados para que ellos ayuden a la consecución de objetivos.

Los medios por los cuales se dan a conocer los lineamientos de servicio al cliente, deben ser una responsabilidad delegada al personal de Relaciones Públicas para que ellos establezcan los canales eficaces de la comunicación.

Estos canales pueden hacer uso del equipo audiovisual, videos prácticos de Servicio al Cliente, Relaciones Humanas y Cambio Actitudinal para enfocar hacia un cambio de mentalidad de los participantes; así como también contar con proyector de acetatos, pantalla, proyector de cañon, rotafolios, adaptar las charlas a horarios que no sean propicios a interrupciones al personal participante. Debe llevarse un estricto control de asistencia para garantizarse que los participantes tomarán responsabilidad así como evitar el uso de teléfonos celulares, beepers, salvo emergencias; hacer jornadas de 4 horas semanales para no agotar al personal estas jornadas de preferencia debe ser por la mañana.

Etapas IV: Aplicación de Estrategias

Una vez que se han dado a conocer las estrategias se debe planificar la forma de su aplicación, teniendo como base que, planificar, es prever un proceso o actividad proponiendo soluciones a los problemas que puedan presentarse. Esta fase puede complementarse con el proceso de organización ya que este determina

las necesidades y el orden prioritario definiendo claramente la autoridad, responsabilidad y deberes de cada uno y asignárselos a individuos de manera que el esfuerzo total disponible pueda ser aplicado y coordinado en una forma sistemática y efectiva ya que el proceso antes mencionado tiene principios tales como: Asignación homogénea, unidad de mando, amplitud o control, coordinación, selección, definición, modificación, delegación, responsabilidad y excepción. Estos aspectos contribuyen a poner en práctica las estrategias que se aplicarán.

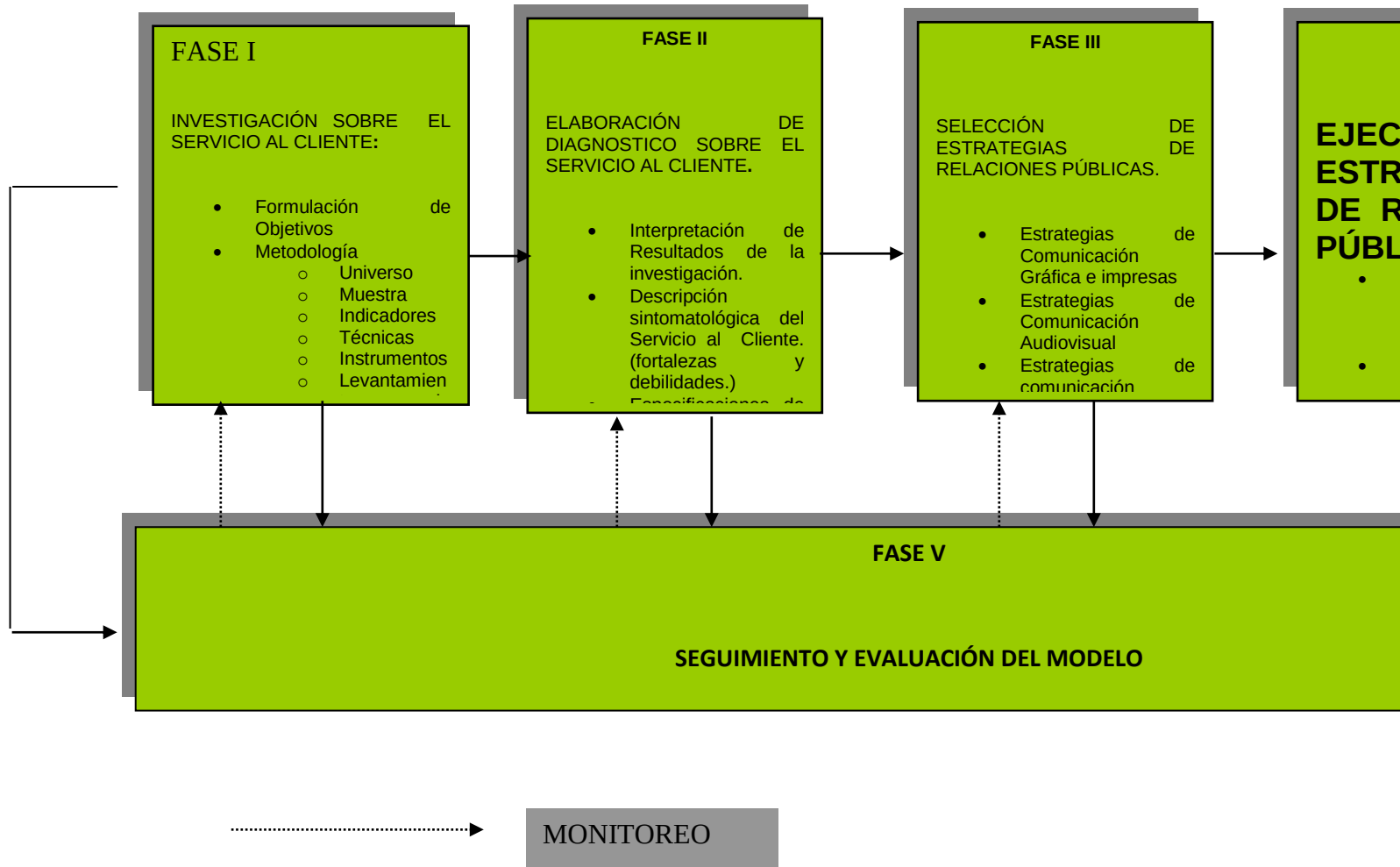
3.5.5 Fase V: Seguimiento y Evaluación del Modelo

A pesar de que esta fase es la última del modelo que se está proponiendo, no quiere decir que es la finalización; sino que su importancia consiste en revisar, evaluar y controlar permanentemente cada una de las fases con el objetivo de comprobar la eficacia con la que se han desarrollado.

Lo principal de esta fase es que al encontrarse alguna irregularidad en la ejecución de ellas se podrá controlar en el momento oportuno de la desviación, con el objeto de revisarla y desarrollar las medidas correctivas que sean necesarias.

Por lo tanto es fundamental crear comités de seguimiento, ya que al haber diversas personas con diferentes especialidades enfocando el problema, hay mejores soluciones; debido a que éstas son impersonales elimina así la crítica destructiva; además estos comités facilitan las comunicaciones.

3.6 REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA DEL MODELO ESTRATÉGICO DE RELACIONES PÚBLICAS PARA LA APLICACIÓN DE UNA NUEVA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL DE SERVICIO AL CLIENTE.



BIBLIOGRAFÍA

- BARQUERO CABRERO, José Daniel: El Libro de Oro de Las Relaciones Públicas, Barcelona España, Ediciones Gestión 2000 año 1996.
-
- BARQUERO CABRERO, Mario y José Daniel, : Manual de Relaciones Públicas, Barcelona España, Ediciones Gestión 2000 año 1996.
- BARRY, Thomas J.: La Excelencia como Hábito, México, Ediciones Panorama Editorial, 1998.
- COTTLE, Davi W: El Servicio centrado en el Cliente, Madrid España, Editorial Díaz de Santos, S.A., 1992.
- FERNANDEZ RODARTE, Fernando: La Empresa y sus Relaciones Públicas, México D.F. Editorial Limusa 1981.
- LACASA Y BLAY, Antonio S.: Gestión de la Comunicación Empresarial, España, Editorial Gestión 2000.
- BROWN, Andre, Gestión de la atención al cliente , España, Editorial, Díaz Disantos. Año 1992.

- LINTON IAN, 25 Consejos de Servicio para la excelencia en el Servicio al Cliente , México Editorial Panorama año 1999.
- LELAND Y BAYLEY, Karen y Keith, Servicio al Cliente para Dummies, USA, Grupo editorial Norma, Año 1997.
- LOZANO DOMINGUEZ, Fernando: Manual práctico de Relaciones Públicas , España, Ediciones Gestión 2000 año 1995.
- FRISLEBEN GOFF, Christine, El Proceso de las Relaciones Públicas, México, primera edición en español, año 1995.
- TEJADA, L: Gestión de la Imagen Corporativa, Editorial, año 1987.
- HERNADEZ SAMPIERE, Roberto, Metodología de la Investigación México, segunda edición, editorial Mc Graw Hill, año 1998.
- GINEBRA, Joan/ARANA DE LA GARZA, Rafael, Dirección por Servicios México, primera edición, editorial Mc Graw Hill, año 1999
- ACLE TOMASINI, Alfredo, Retos y Riesgos de la Calidad Total , México, editorial Grijalbo año 1994.

TESIS

- MARTINEZ BARAHONA, José Enrique: Modelo de Auditoría Financiera Aplicable al manejo de Fondos de Pensiones de las AFPs en El Salvador, Universidad Tecnológica de El Salvador, 2000.
- MEJIA HERNANDEZ, Silvia: Las Relaciones Públicas como un facilitador para las actividades de Servicio, Universidad Tecnológica de El Salvador,
- PADILLA ESCOBAR, Beatriz/: Modelo de un Sistema Contable de Gestión Aplicables a las AFPs en El Salvador, Universidad Tecnológica de El Salvador, 2000.
- DEL CASTILLO RODRIGUEZ, Thelma: Transformaciones en la Seguridad Social de El Salvador ante la nueva Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. UCA Año 1998.

DOCUMENTOS

- SUPLEMENTO: El Financiero, La Prensa Gráfica 14 de Diciembre de 1999.
- LEY : Orgánica de La Superintendencia de Pensiones, Art. No. 1, República de El Salvador.
- LEY: del Sistema de Ahorro para Pensiones Art. No. 2, República de El Salvador.
- LEY: del Instituto Nacional de Pensionados Públicos y sus Reformas Art. No 1 al 6, República de El Salvador.
- www.monografias.com. Estrategias de Servicio al Cliente
- www.monografias.com. Estrategias de Relaciones Públicas
- www.infoservi.com/privado/1998/Cursos.

SEMINARIOS

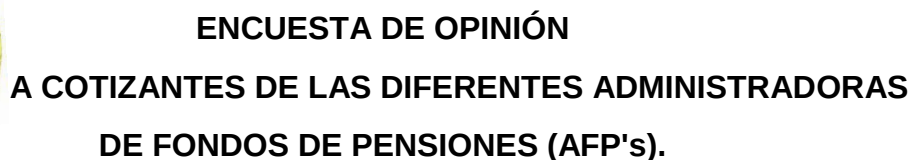
- Institución: INSAFORP
- Tema: Relaciones Humanas
- Facilitador: Lic. Roberto Urias
- Fecha: Noviembre de 2000

- Institución: INSAFORP
- Tema: Liderazgo para el Cambio
- Facilitador: Ing. Rafael González Anaya-Sistemas de Productividad Integral
- Fecha: Noviembre de 2000

- Institución: INSAFORP
- Tema: Servicio al Cliente
- Facilitador: GS Consulting Company (una empresa del Grupo Saber)
- Fecha: Diciembre de 2000

- Institución: INSAFORP
- Tema: Formación de Supervisores
- Facilitador: Universidad Don Bosco
- Fecha: Abril de 2001

- Institución: INSAFORP
Tema: Seminario Taller Comunicación Efectiva
Facilitador: Lic. Martha Arévalo de Moisés - FEDISAL
Fecha: Abril de 2001
- Institución: INSAFORP
Tema: Planeación y Organización
Facilitador: Grupo Consultor – Montalvo, Consultores en Gestión Gerencial
Fecha: Mayo de 2001



CONOCER LA PERCEPCIÓN DE LOS COTIZANTES RESPECTO AL ACTUAL SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE OFRECIDO POR LAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE PENSIONES.

MARQUE CON UNA "X" LA OPCIÓN QUE SE RELACIONE CON SU EXPERIENCIA PERSONAL.

- 177

c) De 1 a 2 años ☐ d) Más de 2 años ☐

5. ¿Cuánto tiempo después de haberse afiliado recibió la documentación que ampara su afiliación?

- a) Menos de un mes ☐
- b) De 1 a 2 meses ☐
- c) De 2 a 3 meses ☐
- d) De 3 a 4 meses ☐
- e) Más de 4 meses ☐
- f) No la ha recibido ☐

(ESPECIFIQUE) _____

6. ¿Qué tipo de documentación ha recibido de la AFP?

- a) Copia de Contrato ☐
- b) Libreta de ahorro ☐
- c) Carné de afiliación ☐
- d) Estado de cuenta ☐
- e) Otros ☐
- f) Ninguno ☐

(Especifique) _____

7. ¿Por qué obtuvo usted esa información?

- a) La AFP decidió enviársela ☐
- b) Usted la solicitó a la AFP ☐

8. ¿Se le informa sobre el incremento de sus aportaciones?. Si su respuesta es "No" pase a la pregunta # 10.

- a) Si ☐
- b) No ☐

9. ¿Por qué medio recibe dicha información?

- a) Correo Directo ☐ b) Correo Ordinario ☐
c) Correo Electrónico ☐

10. En general, ¿Cómo califica la comunicación que la AFP mantiene con sus afiliados?

- a) Excelente ☐ b) Buena ☐ c) Mala ☐

11. ¿Ha visitado alguna vez un centro de atención al cliente de la AFP en la que está afiliado(a)? Si contesta "no" pase a la pregunta # 15.

- a) Si ☐ b) No ☐

12. ¿Por qué razón lo visitó?

- a) Por que necesitaba conocer el monto de sus cotizaciones ☐
b) Por que necesitaba algún documento (copia de contrato, libreta de ahorro, etc.) ☐
c) Por que necesitaba más información sobre el sistema de ahorro para pensiones ☐
d) Otras (Especifique) ☐

13. ¿Cómo califica la atención recibida de parte del personal de la AFP?

- a) Excelente ☐ b) Buena ☐ c) Mala ☐

14. Aproximadamente ¿Cuánto tiempo demoraron en satisfacer su(s) demanda(s)?

- a) Menos de 15 minutos ☐ b) De 15 a 30 minutos ☐
c) De 30 a 45 minutos ☐ d) De 45 a 60 minutos ☐
e) Más de una hora ☐

15. ¿Considera que la AFP que administra sus fondos se preocupa por satisfacer sus necesidades como afiliado?

- a) Si ☐ b) No ☐ c) No Sabe ☐

16. ¿La AFP administra sus fondos con responsabilidad?

- a) Si ☐ b) No ☐ c) No Sabe ☐

17. ¿Considera que las AFP's deberían realizar acciones estratégicas para informar a sus afiliados sobre el Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP)?

- a) Si ☐ b) No ☐

18. Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de acciones recomendaría para informar a los cotizantes sobre el SAP?

- a) Materiales impresos ☐
b) Charlas inductivas en las empresas ☐
c) Publicidad en Radio y TV ☐
d) Otras
(Especifique) _____

19. ¿Qué le recomendaría a las AFP's para mejorar el servicio al cliente?

ANEXO 2

GUIA DE ENTREVISTA

- 10. ¿Cuenta la Institución con una Filosofía empresarial claramente definida?**
11. ¿Dispone la empresa de una Unidad de Relaciones Públicas?
12. ¿Cuenta la empresa con una Unidad o área de Servicio al Cliente?
- 13. La Unidad encargada de Servicio al cliente participa con todas las demás unidades en el establecimiento de objetivos y metas?**
- 14. Una vez definidos los objetivos y metas, ¿Participan todos los miembros de la unidad en la formulación de planes y programas de trabajo?**
- 15. Los planes y programas de la unidad, ¿Forman un todo armónico con?**
 - a) Los de la empresa
 - b) Los de otras áreas situadas al mismo nivel
- 16. ¿Se discuten los planes y programas de trabajo con otras Unidades de la empresa con las que deba coordinarse?**
17. ¿Cuenta la unidad con el respaldo necesario de la Gerencia General para ejecutar los planes y programas de trabajo diseñados?
- 18. ¿Se hace una presentación clara de la filosofía de la empresa a los miembros de la organización?**

19. ¿Los empleados reciben capacitaciones sobre?

- d) Relaciones Humanas**
- e) Relaciones Públicas**
- f) Servicio al Cliente**

20.¿Con qué frecuencia reciben capacitaciones los empleados?

- i) Mensual**
- j) Trimestral**
- k) Semestral**
- l) Anual**

21.¿Existe una política activa de comunicación con los afiliados?

22.¿Qué medios de comunicación utiliza la institución para dar a conocer a sus afiliados los cambios que suceden y que les concierne?

- a) Prensa Escrita**
- b) Radio**
- c) Televisión**

Otros: _____

23.¿Realizan mediciones de satisfacción de sus afiliados?

Comentarios:_____

_____.

Entrevistador:_____

Día :_____ -

GLOSARIO

- **AFILIACIÓN.** Es la relación jurídica entre una persona natural y una Institución Administradora del Sistema de Ahorro para Pensiones, que origina los derechos y obligaciones que esta Ley establece, en especial el derecho a las prestaciones y la obligación de cotizar. Surtirá efecto a partir de la fecha en que entre en vigencia el contrato de afiliación.
- **ADMINISTRADORAS.** Son instituciones Previsionales de carácter financiero que tienen por objeto exclusivo administrar un fondo que se denominará fondo de pensiones la denominación de estas instituciones deberá comprender la frase Administradoras de Fondos de Pensiones o anteponerse la sigla “AFP”.
- **AFILIACIÓN INDIVIDUAL.** Es la afiliación individual al Sistema de Ahorro par Pensiones y subsistirá durante la vida del afiliado, ya sea que éste se encuentre o no en actividad laboral.
- **AHORRO.** Parte de la renta que no se dedica al consumo corriente.

- **ASIGNACIÓN.** Pago en dinero en forma de capital y por una sola vez, que recibe el asegurado o derecho –habiente, de conformidad con las normas y requisito de la Ley
- **CAPITAL SOCIAL.** Este capital específicamente para la formación de una institución Administradora y que no podrá ser menor a cinco millones de colones, el cual deberá encontrarse totalmente suscrito y pagado en efectivo al tiempo de otorgarse la escritura social.
- **CERTIFICADO DE TRASPASO.** Documento que expresa el reconocimiento por el tiempo de servicio que el afiliado cotizó al Sistema de Pensiones Público. (ISSS o INPEP) antes de trasladarse al Sistema de Ahorro para Pensiones.
- **COMISIONES.** Es la retribución que la administradora percibe por la prestación de sus servicios.
- **COMUNICACIÓN.** Transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que desee expresar una idea y otro supone que la recibirá.

- **COMUNICACIÓN INTEGRAL.** Es un conjunto homogéneo y coordinado de herramientas de comunicación empresarial que busca un efecto sinérgico de globalidad perceptiva de la organización hacia los públicos.
- **CONFIANZA.** Resultado del equilibrio de intereses y de las actitudes, comportamiento y decisiones correctas.
- **CORRUPCIÓN.** Abuso de poder para no dejar participar a los interesados en las gestiones y decisiones ni permitirles que verifiquen la calidad y los resultados de las actitudes y obras de los que se comprometieron a servir.
- **COTIZACIÓN.** Pagos periódicos que hace el asegurado proporcionales al salario básico que recibe. Pagar una cuota al Sistema de Ahorro para Pensiones.
- **CUENTAS INDIVIDUALES.** Son las cotizaciones obligatorias y voluntarias que se abonarán a la cuenta individual de ahorro para Pensiones del Afiliado, cada afiliado sólo podrá tener una cuenta; las sumas existentes en ésta sólo podrán ser utilizadas para obtener las prestaciones de Ley.

- **DERECHO- HABIENTE.** Persona a quien transmite el asegurado el derecho a recibir una prestación
- **DIAGNÓSTICO.** Determinar la situación actual de una empresa.
- **EMPLEADOR.** Para efectos de la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones se entenderá como empleador tanto al patrono del sector privado como a las instituciones del Gobierno Central, Instituciones Descentralizadas no empresariales, municipales e instituciones del sector público con regímenes presupuestarios especiales.
- **EVALUAR.** Actitud de comprobar mediante del auxilio del método y de los puntos de referencia apropiados, en qué medida lo que poseemos nos sirve para alcanzar fines determinados.
- **IMAGEN.** Concepción mental común de los miembros de un grupo y que es simbólica de una actitud y orientación básica hacia algo (como una persona, clase social, tipo racial, institución).

- **INVESTIGACIÓN.** Recopilación de diferentes datos hechos y opiniones referidas a un problema o situación específica.
- **LEY.** Regla y norma constante e invariable de las cosas además es un precepto dictado por la suprema autoridad, en que se manda o prohíbe una cosa.
- **MODALIDADES DE PENSIONES.** Es cuando el afiliado ha cumplido con todos los requisitos establecidos por la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones para optar a una pensión, podrá disponer del saldo de su cuenta individual de ahorro para pensiones , con el objeto de constituir una renta mensual que se constituya , en parte, el ingreso que dejare de percibir. La institución Administradora respectiva será la responsable de verificar el cumplimiento de los requisitos, reconocer el beneficio y emitir la certificación.
- **NUP.** Número único provisional con el cual los afiliados tienen acceso a su cuenta de ahorro y le sirve de identificación ante la AFP a la cual está afiliado.
- **OPINIÓN PÚBLICA.** Cualquier expresión colectiva bastante uniforme referida a temas mencionados e identificables.

- **PENSIÓN DE NAVIDAD.** Es el pago de la pensión de navidad equivalente a la mitad de la pensión en curso, otorgable a todos los pensionados del Sistema de Ahorro para Pensiones y será pagadera en los primeros cinco días hábiles del mes de diciembre.
- **PENSIÓN.** Renta anual o cantidad que se asigna a una persona por méritos o servicios propios.
- **PLANIFICACIÓN.** Cuanto ordenada y puntualmente hay que hacer para alcanzar un objetivo en el tiempo y en el espacio.
- **RELACIONES PÚBLICAS.** Ciencia de la comunicación que permite abordar los problemas de la empresa bajo un nuevo punto vista más conforme a sus necesidades.
- **RENTA PROGRAMADA CON RENTA VITALICIA DIFERIDA** Es la combinación de una renta programada en forma temporal con una renta vitalicia, con una parte del saldo de la cuenta individual, se contrata con una Sociedad de Seguros de Personas, el pago de una renta mensual constante, vitalicia y reajutable anualmente para el afiliado y sus beneficiarios, más la respectiva pensión de navidad, la cual opera a partir de una fecha futura convenida.

- **RENTA PROGRAMADA.** Cuando el afiliado ha cumplido las condiciones para acceder a una pensión, mantiene en una Institución Administradora el saldo de su cuenta individual de ahorro para pensiones para que aquella le entregue mensualmente una pensión.
- **RENTA VITALICIA.** Es la modalidad de pensión, el cual se hace por medio de la firma un contrato del afiliado con una Sociedad de Seguros de Personas de su elección, obligándose ésta a pagar al afiliado una renta mensual, más la pensión de navidad y a su fallecimiento, a los sobrevivientes con derecho a pensión de acuerdo con la Ley del (SAP) desde el momento de la suscripción del contrato hasta su caducidad de tales derechos.
- **RUMOR.** Es una comunicación informal, a la vez de la actitud de comunicación del sistema social.
- **SALARIO BÁSICO.** Retribución real de dinero que el empleado recibe periódicamente por los servicios ordinarios que presta, sin considera otras remuneraciones adicionales.

- **SALARIO BÁSICO REGULADOR.** Promedio mensual de los salarios básicos, devengados por los asegurados, que sirve para calcular el monto de las prestaciones.
- **SAP.** Sistema de Ahorro par Pensiones
- **SISTEMAS.** Conjunto de elementos interactuantes e interdependientes que forman una unidad. En la empresa, son además las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas. El Sistema de Ahorro para Pensiones comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administran los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de invalidez común, vejez y muerte.
- **TASA DE COTIZACION.** Para quienes hayan estado afiliados en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) o en el Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos (INPEP) será el catorce por ciento, siete por ciento del ingreso base como aporte del empleador y siete por ciento del mismo, a cargo del trabajador.