

**Estructuración de los requisitos de los Cap. 4, 5, 7 y 9 basado en la NTC ISO 9001:2015
para la empresa CONVIGILANCIA Ltda.**

Johan Sebastián Carrillo

Jean Paul Ramos

Angie Natalia Rojas Muñoz

Mg. Diana Catalina Londoño

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Dirección y Gestión de Calidad -
ICONTEC**

Universidad Santo Tomas

Facultad de Ingeniería

Especialización en Dirección y Gestión de Calidad Convenio ICONTEC

Bogotá, D.C. 2024

Tabla De Contenido

1	Primer Capítulo	7
1.1	Contexto.....	7
1.2	Descripción del problema de investigación	7
1.3	Antecedentes del problema.....	9
1.4	Formulación del problema.....	13
1.5	Justificación.....	13
1.6	Objetivos	16
1.6.1	Objetivo General	16
1.6.2	Objetivos específicos.....	16
1.7	Marco teórico.....	17
1.8	Alcance	22
1.9	Estrategia de despliegue de objetivos	23
1.10	Cronograma	25
2	Desarrollo de objetivos	29
2.1	Diagnóstico de la situación actual de la organización respecto a la entrega de servicios que cumplan con el nivel de requerimiento de los clientes soportados en los requisitos 4, 5, 7 y 9 aplicables de la NTC ISO 9001:2015.....	29
2.1.1	Matriz DOFA.....	29
2.1.2	Matriz de diagnóstico ISO 9001 2015	37
2.1.3	Gestión de PQRS	39
2.1.4	Índice de rotación de personal (IRP).....	40
2.2	Herramientas efectivas para abordar las problemáticas identificadas durante el diagnóstico, con el fin de mejorar los déficits reportados y que afectan el nivel de satisfacción del cliente interno y externo, alineadas con los requisitos definidos de la NTC ISO 9001:2015 definidas.	45
2.2.1	DOFA estratégico	45
2.2.2	Stakeholders Map	47
2.2.3	Desarrollo herramientas para gestión de PQRS.....	49
2.2.4	Programa de desarrollo de liderazgo.....	51
2.2.5	Matriz de comunicación.....	51
2.2.6	Propuesta de actividades para el plan de bienestar.....	52
2.2.7	Estructuración de encuesta de causales de retiro	52

2.2.8	Estructuración de encuesta de satisfacción cliente interno y clima laboral para los colaboradores	53
2.2.9	Estructuración de encuesta de satisfacción cliente externo	54
2.2.10	Procedimiento gestión documental.....	55
2.2.11	Estructuración de SharePoint para la gestión documental	56
2.2.12	Estructuración y actualización de perfiles de cargo y competencias	58
2.3	Validación de las herramientas establecidas junto a los directivos de CONVIGILANCIA para el mejoramiento del nivel de satisfacción al cliente mediante el cumplimiento de los requisitos aplicables de la NTC ISO 9001:2015.....	59
3	Conclusiones y recomendaciones.....	60
3.1	Conslusiones	¡Error! Marcador no definido.
3.2	Recomendaciones	61
4	Referencias.....	64
5	Anexos.....	66

Lista de Tablas

Tabla 1 - Estrategia de despliegue de objetivos	23
Tabla 2 - Cronograma de Actividades.....	26
Tabla 3 - Matriz DOFA	29
Tabla 4. Resultados de la evaluación del cumplimiento de requisitos de los Cap. 4, 5, 7 y 9 basados en la NTC ISO 9001:2015	38
Tabla 5 - Matriz de causas y frecuencia.....	43
Tabla 6 - DOFA estratégico.....	45

Lista de figuras

Figura 1 - Definiciones de Calidad	18
Figura 2 -Gráfico de radar con respecto al cumplimiento de los requisitos de los Cap. 4, 5, 7 y 9 basados en la NTC ISO 9001:2015.....	38
Figura 3 - Desvinculaciones vs total de trabajadores.....	41
Figura 4- IRP 2023.....	42
Figura 5 - Diagrama de Pareto de causas de la rotación del personal.....	44
Figura 6 - Stakeholders map	47
Figura 7 - Formulario PQRS.....	50
Figura 8 - Formulario Causales de renuncia	53
Figura 9 - Formulario Encuesta de clima laboral.....	54
Figura 10 - Formulario Encuesta de satisfacción cliente externo	55
Figura 11 - Sección Noticias y Novedades	57
Figura 12 - Sección formularios y encuestas en línea.....	57
Figura 13 - Sección Documentos.....	58

Lista de Anexos

Anexo A - Entrevista causales de retiro y gestión de PQRS	66
Anexo B - Matriz diagnóstico ISO 9001 2015	66
Anexo C - Análisis Pareto IRP 2023	66
Anexo D - Matriz de necesidades y expectativas	66
Anexo E - Formulario para radicación de PQRS.....	66
Anexo F - Procedimiento PQRS	66
Anexo G - Flyer radicación de PQRS.....	66
Anexo H - Programa de desarrollo de liderazgo.....	66
Anexo I - Matriz de comunicación	66
Anexo J - Propuesta de actividades plan de bienestar	66
Anexo K - Formulario de causales de renuncia	67
Anexo L - Formulario de satisfacción del cliente interno y clima laboral.....	67
Anexo M - Formulario de satisfacción del cliente externo	67
Anexo N - Procedimiento gestión documental	67
Anexo O - Lista maestra de documentos y registros	67
Anexo P - Formato para creación, actualización y eliminación de documentos	67
Anexo Q - SharePoint para la gestión documental	67
Anexo R - Perfiles de cargo	67
Anexo S - Acta de reunión entrega de herramientas estructuradas.....	67

1 Primer Capítulo

1.1 Contexto

CONVIGILANCIA LTDA es una empresa familiar que opera en la ciudad de Bogotá, brindando servicios de recepción y seguridad en conjuntos residenciales, entidades bancarias y diversos sectores del mercado. Cuenta con alrededor de 200 colaboradores operativos y 50 colaboradores administrativos. La empresa brinda sus servicios desde 1984 con el enfoque de ser garantes de calidad y ha experimentado un notable crecimiento en su participación de mercado.

Hace 10 años aproximadamente, CONVIGILANCIA LTDA tuvo la intención de implementar la norma NTC ISO 9001:2008 a sus procesos. Sin embargo, debido a la exigencia de los requisitos y a la partida del responsable de esta tarea, la implementación quedó suspendida y se convirtió en una propuesta no concretada. En la actualidad, la empresa busca reiniciar el proceso de implementación de la norma. No obstante, antes de hacerlo, desean identificar áreas de mejora en la organización y establecer las actividades necesarias para evitar repetir los errores del primer intento, para de esta manera asegurar una implementación efectiva.

1.2 Descripción del problema de investigación

La empresa de seguridad y vigilancia CONVIGILANCIA LTDA se enfrenta actualmente a un desafío significativo: la ineficiencia en la gestión de procesos bajo estándares de calidad. Esta problemática se origina por diversas razones, siendo la insatisfacción de los clientes uno de los puntos más críticos, especialmente en lo que respecta a la falta de un plan estructurado para el seguimiento y la gestión de las PQRS (Preguntas, Quejas, Reclamos, Sugerencias). La raíz de este problema se encuentra en la falta de descripción de roles, responsabilidades y actividades del personal encargado de abordar estas PQRS, lo que, en última instancia, conlleva a la carencia de una gestión y trazabilidad adecuada de las solicitudes; esta problemática es constante en la

organización teniendo en cuenta que, mediante una entrevista realizada al director de operaciones indico que en promedio se radican 20 de estas solicitudes al mes, lo que ha sido un factor preocupante (ver [anexo A](#))

Otro desafío que contribuye a la ineficiencia de los procesos de la empresa es el elevado índice de rotación del personal, aunque esta es una problemática común en el sector, la rotación se debe a que los empleados perciben una falta de estabilidad en la empresa y buscan oportunidades en sectores o entidades que ofrecen una mejor compensación. Sin embargo, esta alta rotación de personal está teniendo un impacto negativo en la calidad del servicio, ya que con frecuencia se producen renunciaciones sin previo aviso, obligando a la empresa a iniciar rápidamente procesos de contratación para cubrir las vacantes y evitar interrupciones en la prestación del servicio, lo que ha ocasionado que se lleve a cabo una gestión incorrecta en relación con la implementación de planes de capacitación e inducción para los nuevos colaboradores, generando así un reto para la organización frente a la Gestión del conocimiento.

Otro rasgo que es notorio en la empresa es la carencia de liderazgo y la delegación de responsabilidades; estos sucesos lo expresan los propios colaboradores, ya que la organización no invierte en el desarrollo de sus empleados, no proporciona programas de capacitación en liderazgo, así mismo no ha establecido una cultura que fomente el crecimiento y el reconocimiento mediante incentivos efectivos que contribuyan con la a retención del talento clave. Estos retiros del personal, para muchos de sus clientes, representa un incumplimiento en la prestación del servicio, debido a que la alta rotación de los trabajadores les genera una sensación de inestabilidad, desconfianza e inseguridad frente a la empresa de vigilancia.

Por último, la empresa se enfrenta a un desafío considerable en lo que respecta a la Gestión documental, ya que, en la actualidad utiliza un modelo físico para preservar y gestionar

documentos, pero que no satisface las necesidades de la organización, puesto que a menudo, obtener y divulgar un documento implica llevar a cabo procesos largos y complejos que requieren validar tanto el archivo en la sede principal como en la bodega de la empresa, lo que conlleva a que esta actividad sea ineficiente tanto para los clientes como para los grupos de interés de la organización.

En este sentido, estructurar los requisitos de los capítulos 4, 5, 7 y 9 basado en la NTC ISO 9001:2015 para la empresa CONVIGILANCIA Ltda., puede tener un efecto altamente beneficioso en la satisfacción del cliente. Esto se logra al establecer procedimientos claros para la gestión y prestación de servicios de acuerdo con estándares de calidad, lo que garantiza una mayor consistencia, eficiencia y durabilidad como proveedor de servicios. Al abordar las áreas que necesitan mejoras, el SGC contribuye a cumplir con los requisitos de los clientes de manera más efectiva y generando un impacto positivo, lo que le permitirá a la empresa expandirse y atraer nuevos clientes – uno de sus objetivos estratégicos-, ya que mejora la imagen de la organización y aumenta la credibilidad ante sus grupos de interés. En última instancia, esto se traduce en mayor sostenibilidad para la empresa en el mercado.

1.3 Antecedentes del problema

La implementación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en empresas de seguridad y vigilancia es crucial para asegurar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. A través de la revisión de antecedentes relacionados con la estructuración de SGC en este sector, esta investigación busca identificar las mejores prácticas, beneficios, principales obstáculos, comprender qué enfoques y metodologías han sido más efectivas. Con el fin de obtener una base

que mejore la calidad del servicio ofrecido por las empresas de seguridad y vigilancia, y que se fortalezca su competitividad y capacidad de adaptación en un entorno dinámico y exigente.

De acuerdo con el trabajo “Diseño de un sistema de gestión de calidad para la empresa Seguridad Privada y Vigilancia Texas Ltda”., empresa dedicada a prestar servicios de vigilancia, escolta y medios tecnológicos (mantenimiento de cámaras de seguridad y circuito cerrado de televisión) en diferentes sectores (residencial, comercial, industrial y particular), los autores detectaron que en los últimos dos años se presentaron cancelaciones de los servicios prestados por la organización y la negación con nuevos proveedores, debido a que la empresa no contaba con certificaciones de calidad. Tomando en cuenta el contexto anterior, definieron como pregunta de investigación ¿Cómo se podría diseñar el sistema de gestión de calidad para la empresa Seguridad Privada y Vigilancia Texas Limitada?, y para darle solución, emplearon una metodología de naturaleza cualitativa y descriptiva, con un enfoque analítico y explicativo, dividiendo el proceso investigativo en cuatro etapas: búsqueda, diagnóstico, sistematización e implementación, utilizando la norma ISO 9001:2015 como guía. (Cabrera Ed al., 2019)

Durante la investigación diagnosticaron y documentaron los procesos de la organización y luego se proporcionó información y formación a los colaboradores de la empresa acerca del proceso de certificación conforme a la Norma ISO 9001. Adicionalmente, lograron la implementación y ejecución del sistema de gestión de calidad, creando en la organización, un esquema global de sus procesos; se brindó la formación e información requerida a los empleados sobre los ajustes que debían realizarse para cumplir con la normativa y de esta manera, obtener la certificación.

Por otra parte, Sosa (2021) propone la adopción del sistema de gestión de la calidad - NTC-9001: 2015 para la empresa del sector vigilancia: Caso Seguridad Miserino Ltda, teniendo

en cuenta que la organización no contaba con ninguna certificación y no había contemplado la idea de adoptar el sistema de gestión de Calidad ISO 9001:2015, lo que le estaba generando inconvenientes al momento de presentar licitaciones, mostrando desventajas ante la competencia. Ante esta situación, se planteó la pregunta ¿Cómo debe ser adoptado el Sistema de Gestión de la Calidad -SGC-9001, versión 2015 por parte de la empresa del sector vigilancia: caso Seguridad Miserino Ltda.?. Posteriormente, a través de un diagnóstico, se evaluó la situación actual de la empresa en relación con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad SGC-9001:2015 y se identificaron las acciones prioritarias para cumplir con la implementación del SGC 9001:2015 (Sosa, 2021)

La anterior investigación se categorizó como aplicada, utilizando un enfoque mixto que incluyó tanto métodos cuantitativos como cualitativos, permitiendo recopilar datos, verificar la viabilidad y realizar un análisis estadístico con el objetivo de establecer modelos de comportamiento que respaldaran la teoría; para ello, emplearon diversos medios e instrumentos como listas de verificación, cuestionarios, diagramas, documentación y organización.

Así mismo, se llevó a cabo un análisis detallado de cada área utilizando herramientas como la matriz de importancia y criticidad, la matriz de contribución y dificultad, y realizando una priorización y ejecución de actividades, esto condujo a la propuesta de planes de acción para la adopción de la norma, que fueron plasmados en un cronograma de actividades, junto con los respaldos documentales correspondientes. Como resultado surgió la recomendación de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad SGC-9001:2015 en la empresa Seguridad Miserino Ltda, para contribuir a mejorar su visibilidad, permitiéndoles presentar servicios y participar en licitaciones, haciéndola más competitiva. Por último, el autor sugiere modificaciones para alcanzar la certificación de gestión de calidad ISO 9001:2015, comunicando

y compartiendo esta información con todos los empleados. Esto incluye la comprensión de la organización y su entorno, así como la promoción de una comunicación efectiva que facilite la comprensión de los objetivos de calidad, haciendo énfasis en el liderazgo y el compromiso.

Otro proyecto destacado es el de (Quintana & Granados, 2018), pues desarrollaron un prototipo para gestión y control de PQR generadas a la empresa TV satélite Arauca, con el fin de generar trazabilidad de forma ágil y efectiva. A través de encuestas observaron que más del 50% de los clientes elogiaban la excelencia de los servicios de la empresa y estaban dispuestos a recomendarlos, sin embargo, se detectaron demoras en la respuesta a peticiones, quejas y reclamos (PQR), lo cual es una problemática que es común en muchas empresas. La compañía, consciente de la necesidad de optimizar la gestión de estas incidencias, plantea necesidad de crear un software para abordar este asunto, teniendo en cuenta de que no existía ningún sistema. Tomando en cuenta lo anterior, surge el siguiente cuestionamiento ¿De qué manera controlar y dar trazabilidad a las incidencias PQR presentadas en la empresa TV SATELITE ARAUCA, de manera que no se afecte en el proceso evolutivo de la empresa, ni la mejora continua?

En el proyecto, los autores proponen llevar a cabo una investigación inicial de carácter exploratorio para investigar y recopilar la información más relevante sobre la situación actual de la empresa, con objetivo principal de descubrir y prefigurar los estudios descriptivos, y lograr presentar con precisión los diferentes aspectos o dimensiones del fenómeno; para ello establecieron un ciclo con cuatro actividades: determinar o fijar objetivos, análisis del riesgo, desarrollar, verificar y validar (probar).

Continuando con lo anterior, en el contexto de la ejecución de las actividades, se asume que, para asegurar una atención al cliente con calidad, es esencial cumplir con todos los procesos relacionados directamente con la gestión de peticiones, quejas y reclamos (PQR). La

insatisfacción del cliente es una de las principales razones por las cuales los clientes abandonan grandes empresas y multinacionales, razón por la cual se buscó abordar de manera indirecta la atención al cliente, permitiendo a la empresa gestionar las interacciones con ellos y garantizar un servicio satisfactorio. Con esta herramienta, establecieron un registro completo de las solicitudes, almacenando la información en una base de datos que permitió la realización de copias de seguridad. Además, este prototipo redujo el tiempo para registrar las solicitudes de los clientes hacia la empresa. Sin embargo, durante el proceso identificaron un conjunto de actividades no abordadas en el prototipo, que son de gran importancia para la empresa y que requieren de una atención casi inmediata para mitigar las falencias y lograr las mejoras. Estas actividades están asociadas a los roles directamente relacionados con la gestión de PQR.

1.4 Formulación del problema

¿Cómo estructurar el cumplimiento de los requisitos (**Cap. 4, 5, 7 y 9**) de la NTC ISO 9001:2015 para mejorar el nivel de satisfacción del cliente interno y externo en la empresa CONVIGILANCIA LTDA?

1.5 Justificación

La empresa CONVIGILANCIA LTDA se enfrenta actualmente a múltiples desafíos, que llevan a que se materialicen dificultades y se afecte la calidad del servicio prestado, las oportunidades de mejora identificadas son las siguientes:

- Deficiente gestión de las PQRS (Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias) presentadas por sus clientes.
- No existe una definición de roles para la empresa y menos una que adopte una figura de liderazgo ante momentos de crisis.
- No se promueve la cultura organizacional

- Alta rotación de personal
- Fuga de conocimiento o pérdida de conocimiento organizacional
- Gestión documental obsoleta

De acuerdo con los desafíos mencionados, el objetivo de esta investigación es estructurar los requisitos de los Cap. 4, 5, 7 y 9 basados en la NTC ISO 9001:2015 para la empresa CONVIGILANCIA Ltda., con el fin de abordar las deficiencias actuales mediante la estructuración de herramientas que faciliten el seguimiento de las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS), la introducción de un repositorio documental en línea para la gestión documental, la creación de una cultura organizacional más sólida y la reestructuración de roles para prevenir confusiones. Este enfoque tiene como meta mejorar la calidad del servicio, proporcionar una experiencia positiva al cliente y fortalecer la estabilidad operativa de la empresa.

Continuando con lo anterior, la elevada cantidad de solicitudes de PQRS ha desencadenado diversas consecuencias negativas, incluyendo la insatisfacción y/o la pérdida de los clientes, una mala reputación, y tensiones laborales. Además de carecer de una apropiada gestión de dichas solicitudes debido a que la empresa no cuenta con un procedimiento definido para realizar gestión adecuada, que no solo permita una clasificación que priorice su importancia, sino que ayude a organizar todos los procesos, ya que no cuenta con un protocolo establecido ni con una definición clara de las responsabilidades de los cargos encargados de manejarlas; de modo que, esta falta de claridad en los roles ha provocado una falta de sentido de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la organización, generando impactos negativos en el compromiso laboral, ineficiencias operativas, conflictos internos y afectaciones en la cultura organizacional, la cual, cabe destacar, no es promovida de manera activa por la alta dirección.

Este panorama también contribuye a la alta rotación de personal, puesto que los empleados perciben una falta de estabilidad en la empresa y toman la decisión retirarse, llevándose consigo el conocimiento adquirido, pues no hay definidas políticas de retención, lo que finalmente se traduce en pérdidas no solo de carácter económico, sino también en temas de capacitación, inducciones y demás actividades realizadas para el personal nuevo.

Por ende, tal como se proyecta en el objetivo de la investigación, el implementar este sistema ayudará a la empresa a mejorar en la eficiencia operativa, así mismo reducir riesgos, aumentar la satisfacción al cliente, reducir costos e impactar en su imagen de manera positiva, haciéndola más competitiva en el mercado.

Por otro lado, para llevar a cabo la investigación y lograr los resultados deseados, la organización debe dedicar tiempo y estar dispuesta a colaborar activamente con los investigadores. Este compromiso es esencial para llevar a cabo el seguimiento y las actividades necesarias con el objetivo de validar si la estructura propuesta satisface los requisitos tanto internos de la organización como de los clientes. Además, se requiere la creación de escenarios que permitan la validación de los avances y que faciliten la retroalimentación. Estos escenarios son fundamentales para identificar cualquier ajuste o corrección necesaria en la propuesta, por lo cual es importante establecer una comunicación fluida para discutir los avances, resolver inquietudes y definir aspectos que deban ser modificados o considerados con el fin de asegurar una entrega oportuna y beneficiosa para la organización.

Es esencial tener presente que estas actividades deben llevarse a cabo en un plazo no mayor a un año, comprendido entre agosto de 2023 y junio de 2024. Este marco temporal proporciona el espacio necesario para realizar un análisis exhaustivo, establecer una propuesta e implementar estrategias, según sea necesario, garantizando la efectividad y relevancia continua

de la estructuración de los requisitos de los Cap. 4, 5, 7 y 9 basados en la NTC ISO 9001:2015 para la empresa CONVIGILANCIA Ltda.

Cabe resaltar que, esta investigación no solo ofrece una solución a los desafíos específicos de CONVIGILANCIA LTDA, sino que también puede servir como un modelo ejemplar sobre cómo la estructuración de los requisitos de los Cap. 4, 5, 7 y 9 basados en la NTC ISO 9001:2015, puede elevar el estándar de calidad en el servicio prestado en el sector de vigilancia. Además, se convierte en un recurso valioso para otras empresas en este nicho, ya que las problemáticas identificadas aquí son recurrentes en las empresas del sector.

En definitiva, la estructuración de los requisitos representa una inversión a largo plazo que conlleva numerosos beneficios. Entre los aspectos más destacados se encuentran la diferenciación frente a la competencia, una mayor probabilidad de mantenerse en el mercado y el reconocimiento de la calidad en los procesos y servicios ofrecidos.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Propuesta para estructurar el cumplimiento de los requisitos 4, 5, 7 y 9 de la NTC ISO 9001:2015 con el fin mejorar el nivel de satisfacción del cliente interno y externo en la empresa CONVIGILANCIA LTDA.

1.6.2 Objetivos específicos

Realizar un análisis diagnóstico de la situación actual de la organización respecto a la entrega de servicios que cumplan con el nivel de requerimiento de los clientes soportados en los requisitos 4, 5, 7 y 9 aplicables de la NTC ISO 9001:2015.

Establecer herramientas efectivas para abordar las problemáticas identificadas durante el diagnóstico, con el fin de mejorar los déficits reportados y que afectan el nivel de satisfacción del

cliente interno y externo, alineadas con los requisitos definidos de la NTC ISO 9001:2015 definidas.

Validar con los directivos de CONVIGILANCIA las herramientas establecidas para el mejoramiento del nivel de satisfacción al cliente mediante el cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2015, realizando los ajustes pertinentes.

1.7 Marco teórico

En el contexto del mercado global actual, los clientes, entidades gubernamentales y otros grupos de interés de las empresas han elevado significativamente sus estándares de calidad y sus expectativas respecto a los productos y servicios que adquieren. Es por eso que mantener un alto nivel de calidad, contribuye a garantizar la continuidad de las relaciones comerciales y la sostenibilidad de las empresas; el brindar el servicio o producto bajo los estándares de un sistema de gestión de calidad ayuda a garantizar aspectos como la satisfacción del cliente, la competitividad en el sector, la eficiencia de procesos, el cumplimiento normativo, la mejora en la reputación de la marca, la innovación y el desarrollo sostenible.

Según la ((ISO 9000), 2015) “la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas” (P.2)

Así mismo, se puede señalar que la calidad es un término que ha presentado diferentes definiciones a lo largo del tiempo, no obstante, es vital identificar componentes básicos que deben ser cumplidos en el aspecto de la calidad y que según (San Miguel, 2019), integrar lo más destacado de las definiciones de calidad se podría resumir por las frases descritas en la figura 1.

Figura 1 - Definiciones de Calidad

Fuente: (San Miguel, 2019)

Continuando con lo mencionado, las empresas requieren garantizar cada punto descrito en la figura anterior, con el fin de asegurar el cumplimiento de estándares de calidad en toda la cadena de valor.

De acuerdo con Vélez (2018), un Sistema de Gestión de la Calidad se puede describir como un modelo estratégico mediante el cual una empresa garantiza que cumple con las necesidades de sus clientes al planificar, mantener y mejorar constantemente el rendimiento de sus procesos. Este enfoque se traduce en la obtención de ventajas competitivas y se basa en dos principios fundamentales: en primer lugar, la búsqueda constante de la satisfacción de los clientes y, en segundo lugar, la creación de un marco que permite la mejora continua de los procesos.

Así mismo, las empresas se esfuerzan más en dar prioridad a lo exigido por sus grupos de interés en cuanto a la gestión de la calidad en la prestación de sus servicios, esto debido al incremento de competidores en el mercado, las regulaciones diseñadas para asegurar la calidad de productos y servicios al consumidor, y las evoluciones en las teorías de calidad destinadas a

garantizar la satisfacción de los clientes que condicionan a las empresas a un mayor compromiso.

Según Zavala & Vélez (2020):

El actual escenario global del mundo de los negocios, signado por la competitividad, el reto que se presenta a las empresas es la mejora de la calidad, como herramienta diferenciadora para hacer frente a los requerimientos de los clientes, pues la atención por la excelencia ha cobrado tal significancia que ha generado consumidores cada vez más exigentes que esperan calidad en cada producto y servicio que adquieren (p. 4).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, uno de los requisitos que se han ido implementado en el transcurso de la búsqueda del objetivo de ser garantes de calidad, es que esta sea asegurada desde el momento en que nace la necesidad hasta el momento en el cual se entrega el producto y/o servicio final, teniendo en cuenta la fase en la que se puede obtener la retroalimentación por parte de dicho cliente o consumidor. Para dicha retroalimentación existen diferentes metodologías que pueden ser usadas con el fin de conocer la satisfacción del cliente, entre las que se encuentra: las PQRS, en las cuales el cliente puede registrar y enviar a la empresa las peticiones, quejas, reclamos y solicitudes que tenga, respecto a un servicio u atención prestada.

Es importante resaltar el hecho de que, para una correcta gestión de las PQRS, es necesario contar con un sistema que pueda soportar y corroborar que se haya dado cumplimiento a la solicitud, además de tener la claridad de cómo se definirá la creación dicho sistema y cómo se dejará en disposición al cliente o usuario, según lo expresado por Aguasaco & Gómez (2019), quienes además afirman que:

El proceso de PQRS, involucra personas, recursos físicos y tecnológicos con el fin de dar respuesta al ciudadano dentro de los tiempos establecidos en cada entidad; dicho proceso, requiere de unos canales de comunicación que soporten la recepción de las solicitudes de los ciudadanos, los cuales pueden ser escritos, presenciales, verbales, por chat, correo electrónico o el sitio web de la entidad, utilizando formatos que el ciudadano diligencia y que finalmente llegan a un asesor de servicio o funcionario para dar respuesta oportuna.

(p. 32)

De acuerdo con esto, se recomienda a las organizaciones tener correctamente estructurado su sistema de gestión de PQRS, puesto que, aunque en la mayoría de ellas cuentan con dicho sistema, un gran porcentaje no tienen establecida una estructura y un diseño que les permita realizar una correcta gestión a las solicitudes, lo que procede en no cumplir con las condiciones pactadas con el cliente respecto a la solución de estas.

Además, es esencial que las empresas asignen recursos a la retención de sus clientes, ya que estos constituyen la piedra angular de su presencia en el mercado. La fidelización, en este contexto, se enfoca en fortalecer y mantener relaciones comerciales a largo plazo. En un mercado altamente competitivo como el sector de vigilancia, la fidelización de los clientes a través de la gestión de sus solicitudes puede marcar una gran diferencia y aportar una serie de beneficios significativos. Figueroa (2011) expone que uno de los principales beneficios de la fidelización de clientes es la mejora en la rentabilidad, que se manifiesta a través del aumento en las ventas repetidas, ventas cruzadas, referencias positivas a otros clientes, admisión de sobreprecio (reducción del riesgo de nuevas “expectativas”), reducción de los costos de adquisición de nuevos clientes y disminución de los costos de servicio, debido a un mejor entendimiento de las

necesidades del cliente; lo que se traduce en: un incremento en la demanda de servicios de vigilancia, la posibilidad de expandir y ofrecer servicios adicionales que complementen la seguridad, y una mayor sostenibilidad en el mercado.

Finalmente, uno de los aspectos que hacen parte de las organizaciones y que debe ser correctamente gestionado, bajo el cumplimiento de estándares de calidad y de la normativa de cada país, es la gestión documental, esto teniendo en cuenta que es uno de los principales soportes para las empresas en lo que respecta a la toma de decisiones, validación de riesgos y demás actividades que permiten a la entidad realizar una correcta gestión, con los datos y la información que se cuenta en lo respectivo a la gestión de la organización. Sin embargo, según Peña, Castro, & Álvarez (2020), diseñar la gestión de documentos abarca:

- El diseño estandarizado de documentos.
- Control de duplicados y versiones.
- Simplificación de procesos.
- Supervisión y uso de procedimientos.
- Organización y ejecución de procesos archivísticos.
- Clasificación, ordenación y descripción de documentos.
- Conservación de documentos importantes.
- Valoración de su relevancia.
- Garantizar la disponibilidad para la toma de decisiones.
- Eliminación de documentos sin valor para la gestión.

En consecuencia, se deduce que la gestión documental representa uno de los procesos de respaldo más cruciales que deben ser meticulosamente estructurados en las organizaciones. Esto

se realiza con el propósito de mitigar la presencia de información incorrecta o desactualizada dirigida a los clientes, y con el fin de fortalecer la confianza que estos depositan en la empresa. Así mismo, un manejo eficiente de la gestión documental permite una comprensión más profunda de las necesidades y preferencias de los clientes, facilitando así una mejora en la personalización del servicio y en el registro de memorias y datos que sirvan como soporte para la toma de decisiones.

1.8 Alcance

El alcance de este proyecto de investigación se centra en realizar un análisis detallado para diseñar y estructurar los requisitos de capítulos **4, 5, 7 y 9** de la NTC ISO 9001:2015 para la empresa CONVIGILANCIA Ltda, con el fin de atender de manera integral las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas de la empresa

En términos generales, el alcance abarcará la totalidad de los procesos delineados en el organigrama de la entidad, enfocándose en la dirección operativa, asegurando una cobertura completa y coherente. Se compromete específicamente a estructurar los requisitos 4.1, 4.2, 4.4, 5.1, 5.3, 7.1.6, 7.2, 7.4, 7.5.1, 7.5.3 y 9.1 de la NTC ISO 9001:2015, a excepción de los requisitos de los capítulos 6, 8 y 10. Esta exclusión se fundamenta, ya que se observa que en la organización sus operaciones son simples y directas, sin necesidad de procesos operativos muy complejos, ni planificaciones de riesgos muy extensas por que no son tan detalladas como lo serian para otras industrias.

1.9 Estrategia de despliegue de objetivos

Mediante Tabla 1 se organizaron y comunicaron los objetivos de investigación, indicando las estrategias metodológicas y las actividades específicas necesarias para lograrlos. Adicional a esto, esta herramienta organizativa y de planificación, facilitó su ejecución y ayudó a mantener el enfoque de los objetivos específicos y gestionándolos de manera eficiente

Tabla 1 - Estrategia de despliegue de objetivos

Objetivo específico	Estrategia metodológica	Acciones	Observaciones / Entregables
Realizar un análisis diagnóstico de la situación actual de la organización respecto a la entrega de servicios que cumplan con el nivel de requerimiento de los clientes soportados en los requisitos 4, 5, 7 y 9 aplicables de la NTC ISO 9001:2015.	Mesas de trabajo y reuniones previas con la gerencia.	Analizar y describir el estado actual de la organización frente a los requisitos de los Cap. 4, 5, 7 y 9 de hNTC ISO 9001:2015	Matriz de diagnóstico ISO 9001:2015.
	Elaborar matriz DOFA.	Investigar e identificar el contexto interno y externo de la organización por medio de la matriz	Matriz DOFA
	Entrevista al director operativo	Identificar la situación actual de la gestión de PQRS	illililililililililiD ff Diagnóstico de Gestión de PQRS
		Identificar las principales causas de desvinculación de los colaboradores en la empresa	Matriz de frecuencia y Diagrama de Pareto D
Establecer herramientas efectivas para abordar las problemáticas identificadas durante el diagnóstico, con el fin de mejorar los déficits reportados y que afectan el nivel de satisfacción del cliente interno y externo, alineadas con los requisitos definidos de la NTC ISO 9001:2015 definidas.	Estructurar un DOFA estratégico	El DOFA estratégico le permitirá a CONVIGILANCIA tener una perspectiva integral del entorno interno y externo, facilitando así la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias efectivas para mejorar el desempeño y la competitividad de la empresa en el mercado.	DOFA estratégico
	Elaborar y proponer herramientas que permiten comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Mediante esta herramienta CONVIGILANCIA podrá identificar todos los grupos de interés, su nivel de poder, importancia e interés con respecto a la	Stakeholder map y Matriz de necesidades y expectativas

Objetivo específico	Estrategia metodológica	Acciones	Observaciones / Entregables
	Elaborar y sugerir un programa de capacitación basado en el desarrollo personal y profesional de los líderes de la organización.	prestación de servicios. Con esta herramienta se fortalecerá las habilidades de los líderes frente a la comunicación y gestión de equipos, promoviendo una cultura de seguridad y calidad de servicio.	Propuesta de programa de desarrollo de liderazgo
	Estructurar e implementar un canal de PQRS, basado en el enfoque al cliente.	Garantizar la satisfacción del cliente, identificando áreas de mejora en la empresa, gestionando eficazmente los problemas y cumpliendo con los requisitos normativos, todo ello con el fin de promover la excelencia en la atención al cliente y la mejora continua de la organización.	Formulario de PQRS, Flayer QR, Excel en línea de seguimiento de PQRS, Procedimiento PQRS.
	Actualizar los perfiles de cargos con sus respectivas responsabilidades y competencias.	Esta actualización asegurará que los roles y responsabilidades de los empleados estén claramente definidos y alineados con las necesidades del negocio, gestionando a su vez eficazmente el talento humano, mejorando la productividad y el desarrollo profesional continuo de los colaboradores.	Perfiles de cargos de la Dirección Operativa
	Estructurar y proponer en Estructurar y proponer encuestas de satisfacción del Estructurar y proponer encuestas de satisfacción del cliente	Estas encuestas le permitirán a la organización obtener retroalimentación valiosa sobre la percepción y la experiencia de los clientes (tanto internos como externos) con respecto a los servicios ofrecidos.	Encuestas de satisfacción del cliente interno y externo
	Estructurar y proponer un plan de bienestar a CONVIGILANCIA	Por medio del plan de bienestar la empresa podrá promover el bienestar físico, emocional y social de los empleados, fortaleciendo la cultura organizacional. A su vez la empresa aumentará la	Plan de bienestar y encuesta causas de retiro.

Objetivo específico	Estrategia metodológica	Acciones	Observaciones / Entregables
		productividad, reducirá la rotación de personal y mejorar la satisfacción laboral.	
	Estructurar y sugerir a CONVIGILANCIA el implementar una matriz de comunicación	Con esta matriz CONVIGILANCIA asegurara que la información se transmita de manera efectiva y oportuna entre todas las áreas de la empresa, mejorando la coordinación operativa, la respuesta a emergencias y la calidad del servicio prestado.	Matriz de comunicación
	Sugerir a CONVIGILANCIA obtener y emplear la plataforma SharePoint de Microsoft	Esta plataforma mejorara la eficiencia operativa, la colaboración interna, la gestión de documentos y procesos.	Plataforma Shareponit y procedimiento de Gestión de Documental.
Validar con los directivos de CONVIGILANCIA las herramientas establecidas para el mejoramiento del nivel de satisfacción al cliente mediante el cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2015, realizando los ajustes pertinentes.	Reunión y mesa de trabajo con la Dirección General y la Dirección Operativa	Reunir al equipo operativo y de gerencia con el fin de obtener una valoración y aprobación de los instrumentos de diagnóstico, y las herramientas propuestas para mitigar las problemáticas evidenciadas.	Matriz de Validación – Aprobación y Acta de reunión.
	Elaborar una matriz de validación y aprobación		

Fuente. Elaboración propia

1.10 Cronograma

En este cronograma de actividades se refleja la planificación y organización de todas las actividades que se consideraron necesarias para llevar a cabo el proyecto de manera eficiente y dentro de los plazos establecidos y permite tener una estructura temporal sólida y organizada de todas las etapas que se llevan cabo, gestionando eficazmente el tiempo, los recursos, las prioridades, y contribuyendo al éxito y la calidad del trabajo de investigación.

[illegible]

ETAPA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADO /ENTREGABLE	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Estructurar y proponer un plan de bienestar a CONVIGILANCIA que motive y mejore la calidad de vida de los empleados, fortaleciendo la cultura organizacional y contribuyendo al éxito general de la empresa.	Johan Carrillo	Plan de bienestar y encuesta causas de retiro.																																								
	Estructurar y sugerir a CONVIGILANCIA el implementar una matriz de comunicación con el fin de optimizar la comunicación interna y externa dentro de la organización.	Jean Ramos	Matriz de comunicación																																								
	Sugerir a CONVIGILANCIA obtener y emplear la plataforma SharePoint de Microsoft, con el propósito de gestionar eficientemente los documentos e información crítica	Natalia Rojas	Plataforma Shareponit y procedimiento de Gestión de Documental.																																								
OBJETIVO 3	Reunión y mesa de trabajo con la Dirección General y la Dirección Operativa con el fin de obtener una valoración y aprobación de los instrumentos de diagnóstico, y las herramientas propuestas de mejora.	Equipo Investigador	Acta de reunión																																								
	Elaborar una matriz de validación y aprobación de los instrumentos de diagnóstico y herramientas propuestas de mejora.	Jean Ramos	Matriz de Validación – Aprobación																																								
FASE FINAL	Muestra y evidencia de resultados	Jean Ramos	Entrega final segundo semestre																																								
	Construcción y descripción de conclusiones	Johan Carrillo																																									

ESTADO DE CUMPLIMIENTO

 Pendiente por realizar
  Realizado en el tiempo establecido
  Realizado en un tiempo posterior al establecido
  Planeado sin ejecutar

Fuente. Elaboración propia

2 Desarrollo de objetivos

2.1 Diagnóstico de la situación actual de la organización respecto a la entrega de servicios que cumplan con el nivel de requerimiento de los clientes soportados en los requisitos 4, 5, 7 y 9 aplicables de la NTC ISO 9001:2015.

Mediante una matriz DOFA y una matriz de diagnóstico de ISO 9001:2015, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa CONVIGILANCIA Ltda.; Estas matrices se enfocaron en los servicios que ofrece la compañía y como estos cumplen con los requisitos específicos (4.1, 4.2, 4.4, 5.1, 5.3, 7.1.6, 7.2, 7.4, 7.5.1, 7.5.3 y 9.1) de la NTC ISO 9001:2015. Este diagnóstico es fundamental para evaluar el desempeño de la empresa, el grado de conformidad e identificar oportunidades de mejora que garanticen que los servicios entregados cumplan con los estándares de calidad, asegurando a su vez la satisfacción del cliente y la eficacia operativa de la organización.

2.1.1 Matriz DOFA

El material que soporta la información suministrada a continuación es definido de acuerdo con las indicaciones de la dirección de operaciones, y que se registraron mediante entrevistas y reuniones, para validar esta información ingrese a los anexos del repositorio documental de CONVIGILANCIA Ltda.

Tabla 3 - Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
○ No hay un canal formal en donde se consoliden las PQRS generadas por lo clientes y por lo tanto se generan demoras en las respuestas. ○ No hay procedimientos definidos, por lo tanto, no hay un control estructurado afectando la calidad del servicio.	○ Expansión de negocio hacia otras regiones del país ○ La adquisición de nueva tecnología le permitiría la ampliación del portafolio de los servicios ○ Alianzas estratégicas con empresas que aporten al servicio.

○ Algunos cargos no tienen claras las actividades ni las responsabilidades de acuerdo su rol. ○ No existe una cultura organizacional ○ Existe alto índice de rotación afectando la gestión del conocimiento de la empresa. ○ No cuentan con una adecuada gestión documental ○ Los perfiles de cargo no están bien definidos según las competencias requeridas del mercado actual	○ Se puede implementar un sistema de gestión de solicitudes de clientes y gestores documentales mediante las plataformas disponibles en el mercado.
FORTALEZAS	AMENAZAS
○ La experiencia que tienen en el mercado. ○ Adaptación a las necesidades del cliente y ampliación del portafolio de servicios. ○ Cuenta con un buen equipamiento tecnológico para prestar el servicio de seguridad y vigilancia como lo son: (cámaras de circuito cerrado de televisión (CCTV), sistemas de alarmas, equipos de comunicación, sistemas de monitoreo remoto), entre otros. ○ Cuenta con un amplio capital humano	○ Cambios de ley/normativas por parte del gobierno o entes regulatorios que afecten la prestación de su servicio y operatividad. ○ Alto nivel de competencia. ○ Reemplazo del personal por tecnología. ○ Malas reseñas respecto al servicio de la empresa en las redes sociales

Fuente. Elaboración propia con base en información suministrada por la empresa

A continuación, se analizan con mayor detalle los aspectos encontrados en la matriz.

En cuanto a las **debilidades:**

- No hay un canal formal en donde se consoliden las PQRS generadas por lo clientes y por lo tanto se generan demoras en las respuestas.

Impacto: La carencia de un seguimiento adecuado a las solicitudes por parte de la empresa podría influir en la percepción de baja calidad en el servicio por parte de los clientes, afectando negativamente su experiencia post-servicio. Esta situación no solo podría resultar en la pérdida de clientes, sino que también podría

motivarlos a explorar otras vías legales, como derechos de petición o presentación de demandas, como medio para hacer valer sus solicitudes.

- No hay procedimientos definidos, por lo tanto, no hay un control estructurado afectando la calidad del servicio.

Impacto: al no existir un procedimiento definido no tienen claras las actividades que deben realizar los colaboradores y se les dificulta establecer un control, lo que conlleva a que haya una demora en la gestión de cada uno de los procesos y que la experiencia del cliente se vea afectada.

- Algunos cargos no tienen claras las actividades ni las responsabilidades de acuerdo su rol.

Impacto: Los colaboradores presentan una falta de claridad respecto a las actividades y responsabilidades inherentes a sus roles, lo que conlleva a reprocesos en la prestación del servicio al cliente. Esto se evidencia en la escalada de solicitudes que podrían ser resueltas dentro de su rol, pero que, debido a su desconocimiento, son transferidas a individuos que, si bien podrían abordarlas, no están designados para ello. Esta mala práctica, habitualmente, sobrecarga a la dirección de operaciones, dado que la mayoría de las solicitudes se le están escalando a esta.

- No existe una cultura organizacional

Impacto: Considerando la problemática de la falta de una cultura organizacional en CONVIGILANCIA, se observa una baja manifestación de compromiso y disciplina entre los colaboradores. Esta carencia se traduce en una falta de interés por parte del personal en representar adecuadamente a la empresa frente a los

clientes. Asimismo, no muestran iniciativa para contribuir al crecimiento de la empresa ni adoptan el enfoque de misión y visión en la entrega de un servicio al cliente de calidad, aspectos fundamentales para la empresa. Estos comportamientos están gradualmente afectando no solo la reputación de los colaboradores, sino también la de CONVIGILANCIA en el mercado.

- Existe alto índice de rotación afectando la gestión del conocimiento de la empresa.

Impacto: Considerando el alto índice de rotación que experimenta CONVIGILANCIA, y según lo reportado por la alta dirección, la gestión del conocimiento se ha visto gravemente afectada. Este problema deriva de la renuncia de colaboradores sin previo aviso, lo que imposibilita el traspaso de responsabilidades, lo que resulta en la pérdida de conocimientos críticos relacionados con el manejo de clientes. Como consecuencia, los nuevos integrantes del equipo carecen de la capacitación necesaria para ofrecer el servicio conforme a las expectativas del cliente o a los estándares previamente establecidos.

- No cuentan con una adecuada gestión documental.

Impacto: CONVIGILANCIA actualmente utiliza un modelo de gestión documental físico, sin embargo, este sistema carece de un adecuado control, lo que resulta en la pérdida o extravío de archivos de gran importancia. Esta situación se agrava debido a la falta de una tipificación adecuada, lo que conlleva a retrasos en la gestión de solicitudes y a una disminución de la confianza en dicho proceso.

- Los perfiles de cargo no están bien definidos según las competencias requeridas del mercado actual.

Impacto: A pesar de que en CONVIGILANCIA cuentan con perfiles de cargo, estos no están actualizados conforme a las tendencias exigidas. Esta falta de actualización puede resultar en la selección de candidatos que no se ajustan de manera óptima a las necesidades de los clientes y del mercado, ya que no poseen las competencias requeridas. Esto puede comprometer la eficacia del proceso de contratación y afectar la calidad del servicio ofrecido.

Con relación a las **oportunidades:**

- Expansión de negocio hacia otras regiones del país

Impacto: CONVIGILANCIA actualmente tiene presencia en la ciudad de Bogotá, no obstante, tienen la posibilidad de expandirse a otros municipios del departamento de Cundinamarca, lo que le da la posibilidad de aumentar su margen de rentabilidad y dar a conocer su marca.

- La adquisición de nueva tecnología le permitiría la ampliación del portafolio de los servicios

Impacto: Adquirir nuevas tecnologías no solo ampliaría el portafolio de servicios de CONVIGILANCIA, sino que también le permitiría incursionar en nuevos segmentos de mercado, llegando así a clientes a los que actualmente no atiende. Un ejemplo de esto sería la integración de drones para proporcionar vigilancia aérea, así como la implementación de sistemas de vigilancia satelital o basados en GPS. Estos servicios son poco comunes en el mercado actual del sector de

vigilancia residencial y podrían ofrecerle una ventaja competitiva significativa en Bogotá.

- Alianzas estratégicas con empresas que mejoren el bienestar organizacional.

Impacto: CONVIGILANCIA tiene la oportunidad de establecer alianzas estratégicas con empresas que promuevan la mejora de la calidad laboral de sus colaboradores. Por ejemplo, podría asociarse con instituciones educativas como universidades, institutos y proveedores de servicios educativos, que les de la opción de acceder a una variedad de beneficios, como cursos, programas técnicos y carreras profesionales, que aseguren la adquisición de conocimientos necesarios para impulsar su crecimiento dentro de la organización y mejorar su calidad de vida en general, aumentando así su compromiso con la organización y mejorando la cultura organizacional.

- Se puede implementar un sistema de gestión de solicitudes de clientes y gestores documentales mediante las plataformas disponibles en el mercado.

Impacto: La implementación de estas herramientas no solo mejoraría la experiencia del cliente al garantizar respuestas oportunas y adecuadas a sus solicitudes, sino que también ayudaría a evitar posibles disputas legales contra CONVIGILANCIA. Además, facilitaría la gestión documental de la organización mediante la digitalización de archivos, lo que permitiría un mejor control y reduciría la pérdida de documentos necesarios para la prestación de servicios. Esta mejora integral beneficiaría tanto a la empresa como a sus clientes, fortaleciendo su relación y eficiencia operativa.

En cuanto a las **fortalezas:**

- La experiencia que tienen en el mercado.
Impacto: Gracias a sus 40 años de experiencia, CONVIGILANCIA ha ganado la confianza de sus clientes al demostrar su capacidad para ofrecer un buen servicio. Su larga trayectoria en el mercado garantiza una adaptabilidad ante los cambios sectoriales, lo que les permite cumplir con las regulaciones vigentes. Esta experiencia constituye una ventaja competitiva en licitaciones frente a la competencia.
- Adaptación a las necesidades del cliente y ampliación del portafolio de servicios.
Impacto: CONVIGILANCIA ha adquirido un profundo conocimiento sobre cómo adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes. Esto se ha logrado mediante la diversificación de sus servicios y una continua adaptación a las demandas del mercado. Además, la empresa busca ampliar su portafolio de servicios para aumentar su competitividad y ofrecer una propuesta más atractiva a los clientes potenciales. Esta estrategia le permite destacarse como una opción preferida para quienes buscan soluciones de seguridad.
- Cuenta con un buen equipamiento tecnológico.
Impacto: CONVIGILANCIA cuenta con un buen equipamiento tecnológico como lo son: (cámaras de circuito cerrado de televisión (CCTV), sistemas de alarmas, equipos de comunicación, sistemas de monitoreo remoto), entre otros. Para el sector lo que lo hace más competitivo y atractivo ante el cliente, de igual manera esto le permite tener una mayor capacidad para cumplir su misionalidad con diferenciadores, permitiéndole resaltar en el mercado.

- Cuenta con un amplio capital humano.

Impacto: CONVIGILANCIA dispone de un sólido capital humano, contando con 175 colaboradores especializados en la prestación del servicio de vigilancia. Esta extensa fuerza laboral asegura una cobertura óptima para sus servicios existentes, así como la capacidad de participar en nuevas licitaciones con confianza, sabiendo que cuenta con el personal necesario para cumplir con los requisitos y condiciones de cada proyecto.

Con relación a las **amenazas:**

- Cambios de ley/normativas por parte del gobierno o entes regulatorios que afecten la prestación de su servicio y operatividad.

Impacto: Si CONVIGILANCIA no logra adaptarse a estos cambios, se encontraría en riesgo de no poder brindar sus servicios debido al incumplimiento de las normativas. Esto podría conllevar no solo sanciones económicas por multas e impuestos por los entes reguladores, sino también afectar significativamente su reputación y credibilidad en el mercado.

- Alto nivel de competencia.

Impacto: Si CONVIGILANCIA no logra diferenciarse en el mercado mediante la calidad de sus servicios y su propuesta de valor en comparación con sus competidores, corre el riesgo de perder terreno y presencia en el mercado al no alcanzar los estándares exigidos, esta situación podría poner en peligro su sostenibilidad a largo plazo.

- Reemplazo del personal por tecnología.

Impacto: Si CONVIGILANCIA no implementa de manera responsable la tecnología en su organización, su presencia en el mercado podría verse comprometida al no estar a la vanguardia de las demandas de los clientes.

Además, su capacidad de brindar un servicio eficiente podría disminuir, ya que los clientes podrían preferir competidores que utilicen tecnología de una forma más eficiente. Por lo tanto, es crucial que CONVIGILANCIA adopte estrategias tecnológicas efectivas para mantenerse relevante y competitivo en el mercado.

- Malas reseñas respecto al servicio de la empresa en las redes sociales

Impacto: En la actualidad CONVIGILANCIA presenta malas reseñas respecto a su servicio en algunas plataformas, esta es una gran problemática dado que, si la empresa no mejora eso puede haber una pérdida de clientes, esto teniendo en cuenta que las reseñas al estar en internet son disponibles para cualquier persona que busque información sobre la empresa.

2.1.2 Matriz de diagnóstico ISO 9001 2015

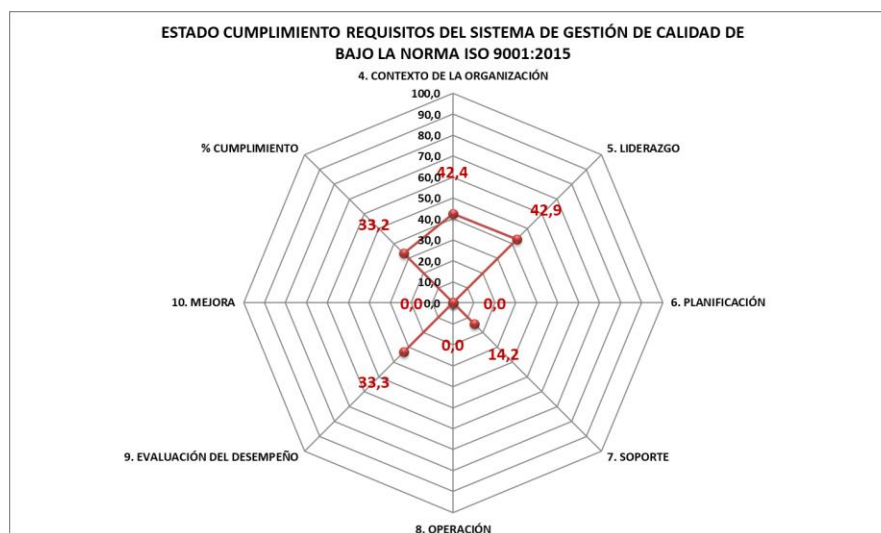
Se empleó una matriz para llevar a cabo el diagnóstico de la organización en relación con el cumplimiento de los requisitos establecidos por la norma. Esta matriz valida el estado actual de la organización en cuanto a los requisitos aplicables de la ISO 9001 y, a partir de ello, se identifican las acciones necesarias para garantizar su cumplimiento, dicha matriz se adjunta en el [\(anexo B\)](#).

Tabla 4. Resultados de la evaluación del cumplimiento de requisitos de los Cap. 4, 5, 7 y 9 basados en la NTC ISO 9001:2015

ESTADO CUMPLIMIENTO REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	42,4
5. LIDERAZGO	42,9
6. PLANIFICACIÓN	N.A
7. SOPORTE	14,2
8. OPERACIÓN	N.A
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	33,3
10. MEJORA	N.A
% CUMPLIMIENTO	33,2

Fuente. Elaboración propia con base en información suministrada por la empresa

Figura 2 -Gráfico de radar con respecto al cumplimiento de los requisitos de los Cap. 4, 5, 7 y 9 basados en la NTC ISO 9001:2015



Fuente. Elaboración propia con base en información suministrada por la empresa

Una vez elaborada la matriz, se definieron los requisitos aplicables de la norma ISO 9001, seleccionando 10 que serán empleados. Esta elección se basó en el enfoque y la variable del proyecto, que es el nivel de satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Según esto, se determinó que la empresa cumple con el 33,2% de los requisitos definidos. Esto indica

que algunos procedimientos ya están en funcionamiento, pero carecen de documentos de respaldo, mientras que otros están documentados, pero no se están implementando en la actualidad.

Además, se identificaron puntos críticos en el cumplimiento de ciertos requisitos (7.4 Comunicación, 7.2 Competencia y 7.5.1 – 7.5.3 Gestión Documental). Esto se debe a la falta de procesos y documentos orientados al cumplimiento de dichos requisitos en CONVIGILANCIA, lo que está generando importantes problemáticas en la entidad.

Finalmente, y de acuerdo con los resultados obtenidos, se han definido las actividades y herramientas que se utilizarán para mejorar el porcentaje de cumplimiento de los requisitos seleccionados. Estas actividades se estructurarán junto con sus respectivos procesos (para las cuales aplique) para poder compartirse y evaluarse con la dirección de CONVIGILANCIA.

2.1.3 Gestión de PQRS

Tras una entrevista realizada al director de operaciones (ver [anexo A](#)), se determinó que, en promedio, la organización recibe alrededor de 10 PQRS al mes, provenientes de 3 diferentes clientes, estas están centradas principalmente en peticiones y quejas. Cabe resaltar que, actualmente la empresa cuenta con 33 clientes. Se observó que la mayoría de las peticiones están relacionadas con solicitudes de cambio de vigilante, motivadas por percepciones individuales de los residentes entre las cuales se resaltan: el estilo de comunicación del vigilante hacia los clientes, lugar de origen, y la falta de flexibilidad en las condiciones establecidas por la administración del conjunto en relación con el servicio (entrega de información personal, acceso no autorizado, etc.). Aunque estos aspectos no son considerados importantes por la empresa, ya

que no constituyen incumplimientos directos de los términos del servicio, representan una parte significativa de las solicitudes recibidas.

Además de las peticiones mencionadas, se reciben solicitudes centradas en la revisión de grabaciones de cámaras, presentadas principalmente por residentes que desean verificar eventos ocurridos durante su ausencia de la vivienda. En cuanto a las quejas recibidas, estas se enfocan en el servicio prestado por los vigilantes, haciendo referencia a problemáticas como el abandono del puesto de trabajo, el tratamiento indebido de información personal y el acceso no autorizado a los conjuntos. Esto ha llevado a que la empresa realice revisiones de la inconformidad, pagos por incumplimientos a los pactos contractuales y, en casos más graves, al despido del personal.

Dada esta situación, y debido a las constantes demoras en el procesamiento de solicitudes, se reconoce que la experiencia del cliente se ve gravemente afectada. Esto ha resultado en que tanto la administración como los usuarios muestren poco interés en renovar contratos con CONVIGILANCIA. En lugar de ello, prefieren explorar propuestas de competidores, lo que resalta la necesidad urgente de mejorar la eficiencia y la calidad del servicio respecto a la gestión de las PQRS, garantizando así su permanencia.

2.1.4 Índice de rotación de personal (IRP)

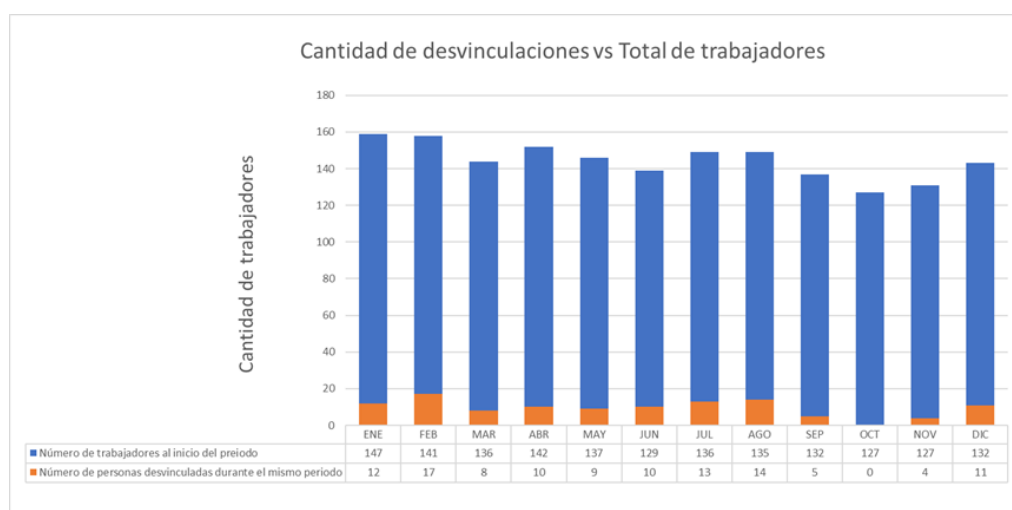
El índice de rotación de personal (IRP) como lo expresa (Dessler, 2016) es un indicador clave en la gestión de recursos humanos ya que este mide la frecuencia con la que los empleados dejan una organización y son reemplazados por nuevos trabajadores, durante un periodo determinado. Este indicador es fundamental para evaluar la satisfacción de los empleados, la estabilidad laboral, y el aumento de la eficiencia operativa. Entonces, un alto índice de rotación puede mostrar inconvenientes en la retención de personal, mientras que un índice bajo sugiere una fuerza laboral más estable y comprometida.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, para diagnosticar la problemática del índice de rotación de personal, se llevó a cabo una entrevista con el director de operaciones (ver [anexo A](#)), con el propósito de identificar las principales causas de desvinculación de los colaboradores en la empresa. Durante esta entrevista, se identificaron las siguientes causas:

- El regreso de los colaboradores a sus ciudades natales.
- El cambio a compañías que ofrecen mejores condiciones salariales.
- El cambio a compañías que proporcionan mejores condiciones de trabajo.
- La migración a otros países en búsqueda de mejores ingresos.
- Motivos personales no justificados.

El director compartió con el equipo de investigación el listado de las desvinculaciones ocurridas en el año 2023, detallando las razones de los retiros y los cargos que fueron desvinculados. Con estos datos, se procedió a realizar un diagrama de barras – ver Figura 3- la cual muestra la cantidad de desvinculaciones vs la totalidad de trabajadores.

Figura 3 - Desvinculaciones vs total de trabajadores



Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por la compañía

Esta información permitió identificar varios puntos clave. Se observó que el mes con la mayor tasa de rotación fue febrero con 17 desvinculaciones/ renuncias. Este dato es un indicador negativo para la empresa, sugiriendo posibles dificultades para retener al personal. Tales dificultades podrían ser atribuibles a insatisfacción con las condiciones laborales o a deficiencias en el proceso de contratación y selección, donde los empleados contratados podrían no haber estado adecuadamente calificados para sus funciones.

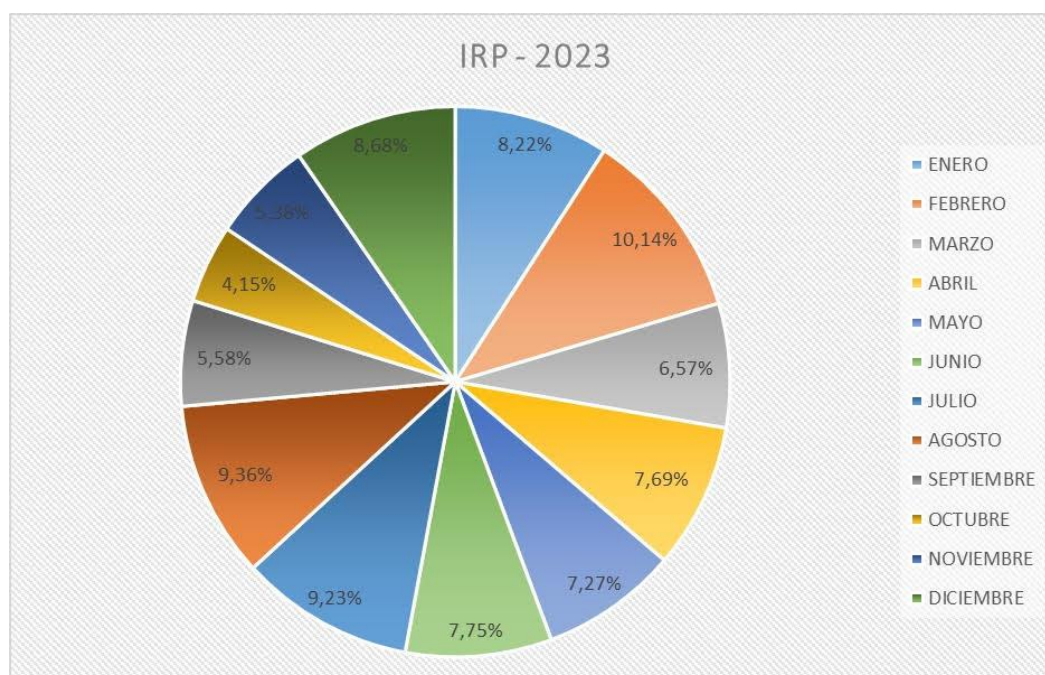
No obstante, no todo el análisis fue desfavorable, ya que por medio de la formula mencionada por (Dessler, 2016),

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \left(\frac{\text{Número de salidas en el periodo}}{\text{Número promedio de empleados en el periodo}} \right) * 100$$

Ecuación 1. Índice de tasa de rotación

La cual permite convertir el índice de rotación en un porcentaje, facilitando la comparación y el análisis.

Figura 4- IRP 2023



Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por la compañía

Se observó que el margen negativo ($> 10\%$) se limitó solo a febrero durante el año. En los demás meses, el IRP osciló entre el 4.15% y el 9.36%, porcentajes considerables para la empresa, ya que, de acuerdo con el estudio de remuneración realizado por la compañía (PageGroup, 2023) en Colombia se considera un margen alto de rotación para las empresas a partir del 10% (pp.6-7) es por esta razón que se toma este porcentaje dentro del rango saludable.

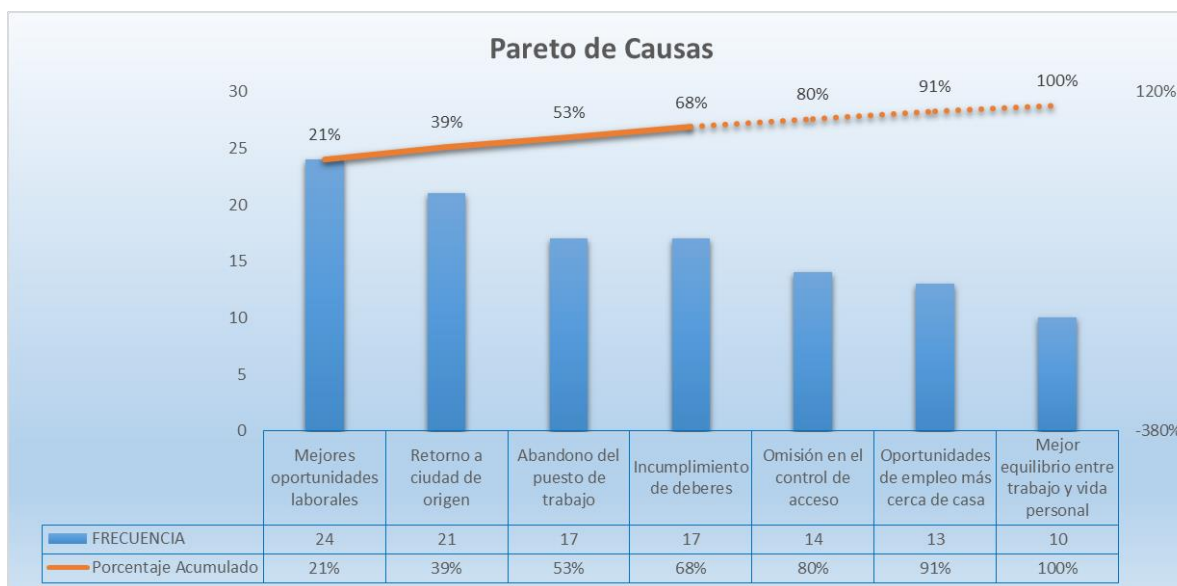
Después de este análisis, se determinó que es fundamental determinar las causas subyacentes que motivan a los empleados a abandonar la empresa o que llevan a la necesidad de despidos. Para esto, se utilizó un diagrama de Pareto (ver [anexo C](#)), el cual permitió identificar y priorizar las causas principales que requieren atención para mitigar la alta rotación de personal, para lo cual se construyó una matriz de causas y frecuencia (ver Tabla 5) y un diagrama de Pareto (ver Figura 5)

Tabla 5 - Matriz de causas y frecuencia

CAUSAS	FRECUENCIA	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Mejores oportunidades laborales	24	21%	21%
Retorno a ciudad de origen	21	18%	39%
Abandono del puesto de trabajo	17	15%	53%
Incumplimiento de deberes	17	15%	68%
Omisión en el control de acceso	14	12%	80%
Oportunidades de empleo más cerca de casa	13	11%	91%
Mejor equilibrio entre trabajo y vida personal	10	9%	100%
Total de personas desvinculadas	116	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por la compañía

Figura 5 - Diagrama de Pareto de causas de la rotación del personal



Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por la compañía

Tomando en cuenta la información anterior, se evidencia que las causas que requieren atención inmediata son las siguientes: mejores oportunidades laborales, representando el 21%; retorno a la ciudad de origen, con un 39%; abandono del puesto de trabajo, con un 53%; e incumplimiento de los deberes, con un 68%. Al detectar estas causas, se pudo observar que algunas de ellas están relacionadas con la existencia de mejores condiciones o prácticas en otras empresas. Por esta razón, se debe proponer a la organización realizar una revisión de las prácticas de gestión de recursos humanos, los paquetes de compensación y beneficios que ofrecen otras empresas del mismo sector, para compararlas con lo que actualmente ofrece la compañía y así lograra mitigar algunos de los factores que contribuyen a la rotación del personal. Además, es crucial desarrollar e implementar estrategias efectivas de retención de personal. En resumen, este análisis de la alta rotación de personal en la empresa CONVIGILANCIA implica identificar las causas subyacentes y desarrollar estrategias efectivas para retener al talento clave y mejorar la satisfacción laboral en general.

2.2 Herramientas efectivas para abordar las problemáticas identificadas durante el diagnóstico, con el fin de mejorar los déficits reportados y que afectan el nivel de satisfacción del cliente interno y externo, alineadas con los requisitos definidos de la NTC ISO 9001:2015 definidas.

Para abordar las problemáticas de manera efectiva, se estructuraron diversas herramientas que permiten analizar las causas, optimizar procesos, priorizar gestiones y establecer planes de mejora concretos. Al mismo tiempo estas herramientas permiten implementar acciones correctivas y preventivas, resolviendo y mejorando los déficits reportados, garantizando a su vez, que se cumpla con los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015 y se entreguen servicios que satisfagan las expectativas de los clientes de manera consistente y eficiente.

2.2.1 DOFA estratégico

De acuerdo con la matriz DOFA presentada en el diagnóstico, se estructuraron algunas estrategias, las cuales son presentadas en la Tabla 6.

Tabla 6 - DOFA estratégico

ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)
○ Se sugiere explorar una alianza estratégica con empresas que dispongan de sistemas de gestión de solicitudes y documentación. Ya que esta colaboración no solo proveería del sistema, sino también de las capacitaciones para el personal. Aprovechando de esta manera el talento interno de ambas organizaciones, y a su vez seleccionar algunos colaboradores para recibir formación especializada, quienes luego compartirían ese conocimiento con el resto del equipo. ○ Gracias al amplio capital humano, el avanzado equipamiento tecnológico, la capacidad de adaptación a las necesidades del mercado y la experiencia, se sugiere a CONVIGILANCIA expandirse hacia los municipios cercanos a Bogotá.	○ Con el respaldo de su amplio capital humano, se recomienda a CONVIGILANCIA designar a uno de sus colaboradores, el cual tiene como perfil; profesional en administración de empresas o afines, quien recibirá capacitación específica. Este empleado tendrá como función respaldar al asesor jurídico en la interpretación y aplicación de nuevas normativas y leyes. Como parte de sus actividades, se desarrollarán planes para la implementación efectiva de los cambios legales dentro de la empresa. ○ A través de su experiencia en el mercado y su equipamiento tecnológico, se recomienda a CONVIGILANCIA desarrollar un plan de marketing adaptado a las necesidades específicas de sus clientes. Debido a que este enfoque destacaría las razones por las cuales CONVIGILANCIA es la opción ideal, así como los valores añadidos que ofrece en sus servicios. La empresa se esforzaría por ser la

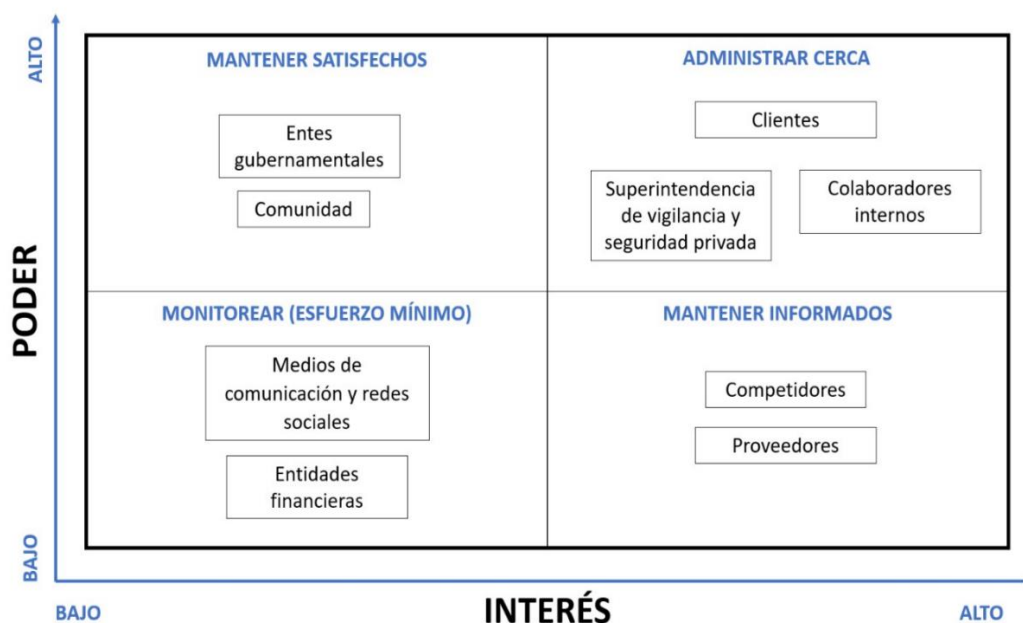
ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)
	opción más atractiva frente a sus competidores, mejorando continuamente su imagen y reputación en el servicio que brinda. Además, de fomentar interacciones positivas en las redes sociales, lo que se traduce en una mayor valoración por parte de sus clientes y una sólida presencia digital. ○ Se sugiere a la empresa implementar un programa de capacitación donde se potencialice las habilidades de su capital humano. El objetivo sería fomentar una integración efectiva entre los colaboradores y la tecnología, permitiendo así mitigar el reemplazo del factor humano por sistemas automatizados y promoviendo la integración de estos dos componentes.
ESTRATEGIAS REORIENTADORAS (DO)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)
○ Para mejorar la gestión de solicitudes y documentos, se recomienda a CONVIGILANCIA, adquirir un software que se encuentre disponible en el mercado, como Microsoft Office. El cual le permitirá identificar los puntos críticos y las principales necesidades de la empresa, frente a la gestión de las solicitudes y la gestión documental. Y de esta manera determinar cuál de las opciones disponibles se adaptaría mejor a los requisitos. ○ A través de un plan de bienestar, CONVIGILANCIA tendría que establecer alianzas estratégicas con entidades asociadas como CCF, ARL y EPS, con el objetivo de proporcionar beneficios a los colaboradores en diversos aspectos, tales como educación, recreación y aspectos financieros. Esta iniciativa tendría como finalidad aumentar los incentivos para los colaboradores y reducir gradualmente el índice de rotación de personal. ○ Aprovechando las tecnologías disponibles en el mercado, se sugiere a CONVIGILANCIA digitalizar los procedimientos internos de su empresa. Esta iniciativa garantizaría un correcto establecimiento de procesos, actualización constante de los mismos y un aseguramiento, que a su vez permitiría su fácil acceso a todos los involucrados. Además, estas herramientas pueden ser utilizadas para monitorear y controlar la calidad de dichos procesos.	○ Se recomienda a CONVIGILANCIA fortalecer la cultura organizacional mediante la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones clave. Esto implica fomentar un entorno de aprendizaje continuo, donde se valore el desarrollo profesional y rendimiento individual. Es esencial reconocer y premiar los logros de los colaboradores, así como respaldar su formación y crecimiento personal. De esta manera, se pueden mejorar las habilidades necesarias para ofrecer un mejor servicio y se reduce la resistencia al cambio tecnológico al asegurar que todos se sientan capacitados y valorados en el proceso de evolución de la empresa. ○ CONVIGILANCIA tendría que comprometerse a definir las competencias necesarias para cada cargo, siguiendo los lineamientos establecidos por las leyes y normativas de los entes reguladores. Esta estrategia tendría como objetivo garantizar la prestación de un servicio de alta calidad y asegurar el cumplimiento de dichas regulaciones.

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por la compañía

2.2.2 Stakeholders Map

Según la matriz de diagnóstico realizada en relación con el cumplimiento de los requisitos aplicables de la NTC ISO 9001, se evidenció que una de las necesidades que CONVIGILANCIA presenta es la documentación de sus grupos de interés y su nivel de importancia dentro de la compañía. Esto se considera importante dado que la entidad tiene una comprensión clara de dichos grupos, pero carece de un documento que registre esta información y que facilite la comunicación y validación de todo lo relacionado estos, en el momento en que se considere necesario. En consecuencia, se optó por estructurar una matriz de interés-poder (ver Figura 6) acompañado de una matriz de necesidades y expectativas de las partes interesadas (ver [anexo D](#)). Estas herramientas permiten registrar todos los grupos de interés, así como su nivel de poder, importancia e interés en relación con las decisiones tomadas por CONVIGILANCIA con respecto a sus servicios.

Figura 6 - Stakeholders map



Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por la compañía

De acuerdo con la matriz de interés-poder realizada fue posible definir lo siguiente:

- Grupos de interés a monitorear: En esta categoría se incluyen los medios de comunicación, las redes sociales y las entidades financieras, considerando su influencia y su interés respecto al servicio de CONVIGILANCIA como circunstancial. Es decir, si CONVIGILANCIA no requiere acceder a sus servicios, su poder e interés disminuirán.
- Grupos de interés que se deben mantener informados: En esta categoría se incluyen los competidores y los proveedores. Respecto a los competidores, es crucial que CONVIGILANCIA se mantenga al tanto de sus acciones, cambios, buenas prácticas y cómo podrían aplicarse sin incurrir en prácticas desleales. En cuanto a los proveedores, es necesario que CONVIGILANCIA esté informada sobre sus procesos y cómo afectan la prestación del servicio.
- Grupos de interés que se deben mantener satisfechos: Para esta categoría se registraron los entes gubernamentales y la comunidad en general, debido a que, por parte de los entes gubernamentales, cualquier cambio de ley y cualquier falta en la que incurra CONVIGILANCIA y que no sea directa de la prestación del servicio, puede conllevar a penalizaciones o a afectaciones para la compañía al no acatarlos. En el caso de la comunidad en general, es requerido mantenerlos satisfechos puesto que, si se llegase a presentar alguna incomodidad respecto a CONVIGILANCIA, ellos pueden proceder a procesos legales, que puedan afectar la operación de la empresa.
- Grupos de interés que se deben administrar de cerca: En esta categoría se incluyen los clientes, los colaboradores y la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad

Privada. Es crucial involucrar y atraer activamente a estos grupos de interés, ya que poseen el mayor poder e interés con respecto a las decisiones de CONVIGILANCIA. En el caso de los clientes, el desistimiento de alguno de ellos respecto a los servicios de la empresa afecta directamente la utilidad de esta. En cuanto a los colaboradores, su satisfacción influye en la calidad del servicio y en su permanencia en la empresa. Además, es imperativo mantener una estrecha relación con la Superintendencia, ya que cualquier inconformidad por parte de esta entidad puede resultar en sanciones económicas y operativas.

En relación con la matriz de necesidades y expectativas de las partes interesadas, se delinearon una serie de actividades para llevar a cabo en CONVIGILANCIA. Estas actividades tienen como objetivo identificar las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, así como comprender su impacto directo en ellos. En este contexto, se definieron 11 actividades específicas que involucran a los 9 grupos de interés pertinentes (ver [anexo D](#))

2.2.3 Desarrollo herramientas para gestión de PQRS

Tras analizar los resultados del diagnóstico sobre la gestión de PQRS, se identificó que CONVIGILANCIA estaba incumpliendo con los requisitos de algunos clientes y llevaba a cabo una gestión inadecuada de sus solicitudes. En consecuencia, se decidió implementar una solución consistente en el desarrollo de una plantilla respaldada por el software Microsoft Forms (ver [anexo E](#)). Este formulario tiene como objetivo permitir que los usuarios y clientes presenten sus PQRS (Peticiónes, Quejas, Reclamos y Sugerencias) relacionadas con el servicio de vigilancia proporcionado por la empresa; y se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- Sección 1. Tratamiento de datos.

- Sección 2. Información de contacto.
- Sección 3. Detalles de la solicitud.
- Sección 4. Recomendaciones.

Cada sección incluye preguntas diseñadas (ver Figura 7) para especificar la información proporcionada por el usuario o cliente y la forma en que este puede responder, es: por opción múltiple, campos de respuesta abierta, confirmación y negación. Una vez completado el formulario, las respuestas se cargarán automáticamente en el “Repositorio de PQRS” para realizar la gestión correspondiente por parte de la empresa.

Figura 7 - Formulario PQRS

Notificar abuso'."/>

PQRS CONVIGILANCIA LTDA

* Obligatorio

Tratamiento de datos

Manifiesto y acepto que conozco los términos y condiciones de la política para el uso y tratamiento de datos personales dando conformidad con el artículo 10 del Decreto 1377 del 2013 y en cumplimiento a la ley 1581 de 2012. Y autorizo el uso de mis datos personales para recibir notificaciones sobre los trámites relacionados con las actividades misionales adelantadas por la entidad, dicha respuesta se debe realizar en el término preceptuado al tenor del artículo 14 del Código de Procedimiento administrativo y de lo Contencioso Administrativo (Sustituido por el artículo 1 de la ley 1755 de 2015).

1. *

☐ Autorizo el tratamiento de mis datos personales

Siguiete

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

Fuente: Elaboración propia

El formulario establecido estará integrado con un Excel en línea. Esta herramienta permitirá registrar todas las solicitudes de los clientes y facilitará el control y seguimiento de las PQRS. Además, se ha establecido un procedimiento que servirá como guía para llevar a cabo estas actividades (ver [anexo F](#)).

De igual manera, es importante resaltar que se diseñó un flyer, el cual contiene toda la información que requiere el usuario para radicar su PQRS. Este se va a distribuir a las diferentes administraciones de las áreas residenciales (ver [anexo G](#)).

2.2.4 Programa de desarrollo de liderazgo

Basados en la información obtenida de la Matriz de diagnóstico ISO 9001 2015 se identificó como una necesidad que presenta CONVIGILANCIA, afianzar el liderazgo en la empresa, dado que, según información suministrada por la compañía, se cuenta con un liderazgo autocrático que demuestra un compromiso con las responsabilidades y la prestación del servicio, pero que a su vez no permite una comunicación vertical, efectiva y participativa con los demás cargos. De acuerdo con lo anteriormente mencionado, se definió un programa de desarrollo de liderazgo con el fin de asegurar la obtención de buenas prácticas, además de habilidades que les permita realizar una correcta gestión de los equipos de trabajo. El plan de capacitación estará a cargo de la caja de compensación familiar o la ARL, tomando en cuenta el requerimiento de la empresa, y la propuesta para su desarrollo se presenta en el [anexo H](#).

2.2.5 Matriz de comunicación.

Respecto a la información obtenida de la Matriz de diagnóstico ISO 9001 2015 se identificó la necesidad de estructurar una matriz de comunicación (ver [anexo I](#)), especificando:

- ¿Quién emite la documentación?
- ¿Quién la recibe?
- ¿A quién le interesa?
- ¿Qué comunicar?

- ¿Cuándo comunicar?
- ¿El canal por el cual se debe comunicar?
- ¿Cómo comunicar?
- La frecuencia
- ¿Cómo se verifica la información comunicada?

2.2.6 Propuesta de actividades para el plan de bienestar

Otro de los hallazgos obtenidos de la Matriz de Diagnóstico ISO 9001 2015, se relaciona con un plan de bienestar con el fin de establecer incentivos que fomenten la motivación del personal y contribuyan a la reducción de la rotación de empleados y la pérdida de conocimiento dentro de la organización, para lo cual se elabora una propuesta de actividades específicamente dirigida a la Dirección de Recursos Humanos de CONVIGILANCIA. Esta propuesta tiene como objetivo proporcionar una guía para la estructuración del plan de bienestar del año 2025. La propuesta incluye una descripción general de las actividades sugeridas y establece requisitos básicos que pueden servir como punto de partida (ver [anexo J](#)).

2.2.7 Estructuración de encuesta de causales de retiro

Para complementar la herramienta diseñada conforme al requisito 7.1.6, se recomienda la implementación de la encuesta estructurada que está dirigida a los colaboradores que se desvinculan de CONVIGILANCIA, el propósito es recopilar información sobre las principales causas de su salida, lo que permitirá a la empresa definir un plan de acción para reducir la rotación de personal; este plan se respaldará con las propuestas de actividades diseñadas en el plan bienestar para los empleados. Este formulario (ver Figura 8) consta de 2 preguntas

introductorias para el registro y 7 preguntas adicionales destinadas a identificar las causas del retiro las cuales se pueden responder mediante opciones múltiples, campos de respuesta abierta, confirmación y negación (ver [anexo K](#)).

Figura 8 - Formulario Causales de renuncia

The image shows a digital form titled "CAUSALES DE RENUNCIA". At the top, in a dark purple header, is the title and the subtitle "Queremos saber tu opinión". Below this, a light purple section contains the label "* Obligatorio". There are two numbered questions: "1. Nombre *" and "2. Apellido *". Each question has a corresponding white text input box with the placeholder text "Escriba su respuesta".

Fuente: Elaboración propia

2.2.8 Estructuración de encuesta de satisfacción cliente interno y clima laboral para los colaboradores

Con el fin de dar cumplimiento al requisito 9, se diseñó una encuesta de satisfacción dirigida al cliente interno (ver Figura 9) que tiene como objetivo comprender la percepción sobre el funcionamiento, los beneficios y el clima laboral en CONVIGILANCIA; brindando así una herramienta que le permita a la empresa analizar y evaluar la satisfacción del cliente interno y de esta manera el departamento de talento humano podrá utilizar los datos recopilados para tomar decisiones pertinentes.

La encuesta consta de 34 preguntas distribuidas en 5 secciones: Entorno laboral, Desarrollo personal y laboral, Motivación y participación, Validez y sentido de pertenencia, y Servicio de calidad. Las respuestas se dan mediante afirmación o negación, y en la última

pregunta se solicita una especificación adicional mediante una respuesta abierta, para identificar áreas específicas en las que la empresa pueda mejorar (ver [anexo L](#)).

Figura 9 - Formulario Encuesta de clima laboral

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

El propósito de esta encuesta sobre el clima laboral es entender la percepción del ambiente dentro de la empresa, con el objetivo de identificar áreas de oportunidad para fortalecer la relación entre la empresa y sus colaboradores, y así mejorar la experiencia laboral en conjunto.

* Obligatorio

Entorno laboral

1. ¿Considera que su área de trabajo tiene un ambiente físico seguro? (ergonomía, elementos de seguridad y salud en el trabajo)

☐ Si

☐ No

Fuente: Elaboración propia

2.2.9 Estructuración de encuesta de satisfacción cliente externo

Continuando con el enfoque del caso anterior, se ha desarrollado una encuesta de satisfacción dirigida a los clientes externos (ver Figura 10) con el propósito de recolectar datos y calificaciones sobre el nivel de servicio ofrecido por la empresa. Esta encuesta aborda diversas variables, como amabilidad, cortesía, puntualidad, efectividad, presentación personal, entre otros aspectos relevantes. Cada variable se evalúa en una escala del 1 al 5, lo que permite una ponderación detallada de la experiencia del cliente (ver [anexo M](#)).

Figura 10 - Formulario Encuesta de satisfacción cliente externo

Fuente: Elaboración propia

2.2.10 Procedimiento gestión documental

De acuerdo con las oportunidades de mejora identificadas en la Matriz de Diagnóstico ISO 9001 2015, se ha estructurado un procedimiento integral de gestión documental (ver [anexo N](#)). Este procedimiento está diseñado para que la organización tenga en cuenta como debe asegurar la disponibilidad, correcto uso, protección, acceso controlado, recuperación, almacenamiento, preservación, legibilidad, control de cambios y conservación de los documentos de interés para la empresa, además, establece los medios de difusión y disposición de la información y especifica, qué colaboradores y/o funcionarios tienen acceso a los documentos pertinentes.

De igual manera se estructuró la “Lista maestra de documentos y registros” (ver [anexo O](#)) por medio de la cual la organización podrá llevar un control de todos los ajustes o cambios que se hagan respecto a la información documentada; para finalizar, y tal como se explica en el

procedimiento, se diseñó un formato para la creación, actualización y eliminación de la información documentada (ver [anexo P](#)), esto con el fin de poder llevar un mejor control.

2.2.11 Estructuración de SharePoint para la gestión documental

Para cumplir otra de las falencias identificadas en cuanto a la gestión documental se empleó la plataforma SharePoint de Microsoft, como una herramienta integral que posibilita la gestión eficiente de documentos e información crítica para CONVIGILANCIA (ver [anexo Q](#)). Mediante esta plataforma la empresa podrá registrar y organizar documentos de relevancia y definir los permisos de acceso (vinculados directamente a las direcciones de correo electrónico de los usuarios). Además, le permitirá controlar quién puede visualizar y editar el contenido del sitio, asegurando una gestión precisa de los datos, optimizando así los procesos internos y promoviendo una cultura de transparencia y colaboración.

Con base en lo anteriormente mencionado, el SharePoint está distribuido en 3 secciones, las cuales tienen las siguientes funciones.

- Sección de noticias y novedades (ver Figura 11): En este espacio están publicadas todas la novedades que la empresa considera de alta relevancia, ejemplo de esto, son las noticias de la Superintendencia de Vigilancia, las cuales están ligadas por un hipervínculo, de igual manera, en este espacio se tienen incluidas los próximos eventos que se tendrán en la organización, tales como los programas de capacitación de líderes o el espacio de divulgación de las actividades de bienestar.

Figura 11 - Sección Noticias y Novedades



Fuente: Elaboración propia

- Sección de formularios y encuestas en línea (ver Figura 12): En esta sección, se encuentran disponibles diversos formularios organizados mediante botones específicos. Estos formularios incluyen encuestas de satisfacción tanto para clientes internos como externos, así como también formularios para reportar causas de retiro y para presentar PQRS (Peticiónes, Quejas, Reclamos y Sugerencias). Además, se dispone de un repositorio exclusivo para las PQRS, el cual contiene toda la información relevante relacionada con su gestión. A diferencia de los formularios, el acceso a este repositorio está restringido.

Figura 12 - Sección formularios y encuestas en línea

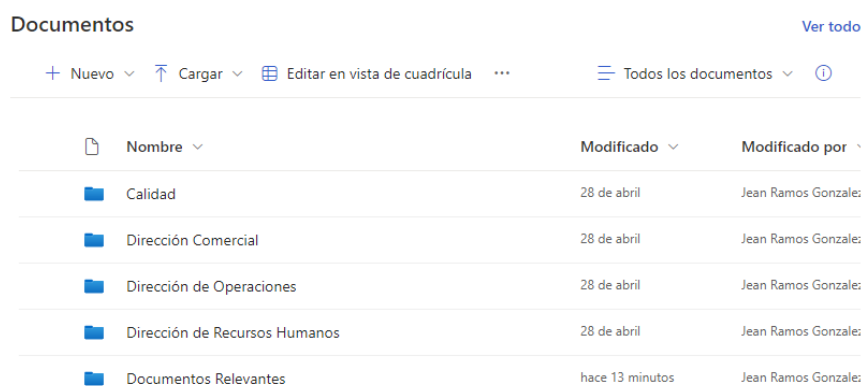


Fuente: Elaboración propia

- Sección de documentos (ver Figura 13): Esta sección alberga todos los documentos considerados relevantes por la empresa para su divulgación. Para una mejor organización, se

han clasificado en cinco carpetas, cada una correspondiente a un área específica de la empresa: "Calidad", "Dirección Comercial", "Dirección de Operaciones", "Dirección de Recursos Humanos" y "Documentos Relevantes". Cada carpeta contiene los documentos pertinentes al proceso al que pertenecen, y su acceso está sujeto a los permisos de visualización establecidos.

Figura 13 - Sección Documentos



Documentos			Ver todo
+ Nuevo ↑ Cargar Editar en vista de cuadrícula			Todos los documentos
Nombre	Modificado	Modificado por	
Calidad	28 de abril	Jean Ramos Gonzalez	
Dirección Comercial	28 de abril	Jean Ramos Gonzalez	
Dirección de Operaciones	28 de abril	Jean Ramos Gonzalez	
Dirección de Recursos Humanos	28 de abril	Jean Ramos Gonzalez	
Documentos Relevantes	hace 13 minutos	Jean Ramos Gonzalez	

Fuente: Elaboración propia

2.2.12 Estructuración y actualización de perfiles de cargo y competencias

Finalmente, se llevó a cabo la actualización de los perfiles de cargo para los siguientes roles: "guarda de seguridad", "coordinador de operaciones" y "supervisor motorizado". Durante este proceso, se verificaron las funciones, responsabilidades y competencias que requerían actualización y ajuste, en colaboración con el Director de Operaciones de CONVIGILANCIA, teniendo en cuenta el diccionario de competencias de Alles (2018). Así mismo, se elaboró un nuevo perfil para el puesto de "auxiliar de atención al cliente", cuya función principal será el monitoreo y seguimiento de las PQRS recibidas por la empresa (ver [anexo R](#)).

2.3 Validación de las herramientas establecidas junto a los directivos de CONVIGILANCIA para el mejoramiento del nivel de satisfacción al cliente mediante el cumplimiento de los requisitos aplicables de la NTC ISO 9001:2015.

Para validar la aceptación y aprobación de las herramientas diseñadas por parte de la empresa, se llevó a cabo una reunión con el equipo directivo de CONVIGILANCIA. Durante esta reunión, se realizó un análisis exhaustivo de las propuestas establecidas utilizando la Matriz de Validación – Aprobación (ver [anexo S](#)), donde se definieron observaciones y compromisos para el equipo de estudiantes en línea con los requisitos de la empresa. Como resultado de este proceso, se obtuvo la aprobación oficial de las herramientas propuestas.

3 Conclusiones y recomendaciones

3.1 Conclusiones

De acuerdo con el diagnóstico realizado fue evidente que la empresa enfrenta desafíos significativos que afectan tanto al cliente interno como externo, la falta de registros documentales y soporte oficial para los procesos obstaculiza la toma de decisiones efectivas, lo que, a su vez, impacta la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. La deficiente comunicación y la falta de claridad en los roles y responsabilidades conllevan a la saturación de ciertos frentes de la empresa, lo que inevitablemente repercute en la calidad del servicio ofrecido, además, la gestión inadecuada de las PQRS representa una amenaza directa para la satisfacción del cliente, ya que esta puede generar una percepción negativa de la empresa y sus servicios. En este sentido, era imperativo que la empresa estructurara medidas concretas para abordar los problemas identificados y mejorar tanto el ambiente laboral interno como la experiencia del cliente externo.

En cuanto a las herramientas propuestas, una vez identificadas la problemáticas se estructuraron 17, las cuales se agruparon entre, matrices, formularios, procedimientos y demás propuestas documentas encaminadas hacia el bienestar y satisfacción tanto del cliente interno como el externo, esto con el fin de poder mitigar las problemáticas de la empresa; además, fue posible realizar pruebas piloto de algunas herramientas diseñadas, lo que permitió ver el comportamiento y la recepción de los clientes respecto a estas, y con base a los datos obtenidos, establecer que cambios eran requeridos, con el fin de generar propuestas que en verdad dieran respuesta a las necesidades de la empresa y a sus grupos de interés.

Finalmente, el equipo investigador tuvo la oportunidad de presentar ante el equipo directivo de CONVIGILANCIA los instrumentos de análisis y las herramientas diseñadas

específicamente para abordar las problemáticas identificadas en el contexto de la empresa. Durante la sesión, se llevó a cabo un diálogo constructivo en el que el personal de la empresa ofreció observaciones y perspectivas, destacando aspectos cruciales que debían tenerse en cuenta para garantizar la efectividad de las herramientas propuestas. Este intercambio de ideas y retroalimentación resultó fundamental, ya que permitió identificar áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios en tiempo real; todas las sugerencias y comentarios recibidos fueron registrados en una matriz, la cual sirvió como un instrumento de seguimiento y control de los compromisos adquiridos por el equipo investigador en respuesta a las necesidades y expectativas planteadas por el equipo directivo. Es importante resaltar que, si bien todas las propuestas fueron recibidas y aprobadas por el equipo directivo, se reconoció la importancia de realizar ciertos ajustes para asegurar su correcta implementación y maximizar su impacto positivo en la organización.

3.2 Recomendaciones

Se recomienda que CONVIGILANCIA implemente las herramientas proporcionadas por el equipo investigador para obtener una visión más clara de la situación. Por ejemplo, la implementación de la "Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno y Clima Laboral para los Colaboradores" puede ser altamente beneficiosa para la organización. Esta encuesta tiene múltiples propósitos, incluyendo la evaluación del clima laboral, la identificación de áreas de mejora, la medición de la satisfacción del cliente interno, la retención del talento y el fomento de la participación y la comunicación. En última instancia, el uso de esta herramienta contribuirá al mejoramiento del desempeño y éxito general de la organización.

Con base en el análisis realizado, se recomienda a la organización analizar las prácticas de gestión de recursos humanos, así como los paquetes de compensación y beneficios de otras

empresas del mismo sector, que al compararlas con las que aplica la compañía, permitirá identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias efectivas para reducir la rotación del personal. Implementar cambios basados en el análisis realizado, fortalecerá la capacidad para retener talento clave y mantenernos competitivos en el mercado laboral.

Basados en las tecnologías disponibles en el mercado, se recomienda a CONVIGILANCIA la digitalización de sus procedimientos internos. Esta propuesta aseguraría el establecimiento adecuado de procesos, su constante actualización y un fácil acceso para todos los involucrados. Además, estas herramientas podrían emplearse para monitorear y controlar la calidad de dichos procesos.

Se sugiere a la empresa la estructuración e implementación de un programa de capacitación en nuevas tecnologías aplicadas al servicio de vigilancia. Esto garantizará que el personal esté preparado para operar equipos tecnológicos de vanguardia en caso de que la empresa decida adquirirlos en el futuro.

Se propone a CONVIGILANCIA que fortalezca su cultura organizacional involucrando activamente a los colaboradores en decisiones clave, por ende, para llevar a cabo esto, se requiere la generación de un ambiente de aprendizaje continuo donde se promueva el desarrollo profesional y se reconozca el rendimiento individual, dado que, es importante valorar y premiar los logros de los colaboradores, así como apoyar su capacitación y crecimiento personal. De esta manera, se pueden mejorar las habilidades necesarias para ofrecer un servicio de mayor calidad y como valor agregado, lo que a su vez ayudaría a reducir la tasa de rotación que actualmente tiene la empresa.

Se recomienda a CONVIGILANCIA considerar la inclusión de la compra de los paquetes Office de Microsoft en el presupuesto destinado a respaldar las operaciones de la empresa. Esta

herramienta ofrece una amplia gama de beneficios, que van más allá de la gestión de correos electrónicos, al proporcionar múltiples complementos como SharePoint, Forms, Planner, ToDo, Teams y Power BI, entre otros. La adquisición de este recurso no solo facilitaría la gestión de los procesos internos de la empresa, sino que también contribuiría a mantener organizada y protegida toda la información compartida por la empresa. Además, mejoraría los canales por los cuales se distribuye de información.

4 Referencias

- (ISO 9000). (2015). *Sistema de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. ICONTEC.
- Aguasaco, D., & Gómez, L. (2019). *MODELO DE PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS - PQRS DE LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES BAJO METODOLOGÍA BUSINESS PROCESS MANAGEMENT - BPM*. Obtenido de <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/d25be181-6830-4ecf->
- Alles, M. (1 de 9 de 2018). *Granica*. Obtenido de https://caesacademy.com/wp-content/uploads/wpcf7o_files/0d6da00bde31263365c25b467de5c502DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS.pdf
- Cabrera Ed al. (2019). *Diseño del sistema de gestión de calidad en la empresa Seguridad Privada y Vigilancia Texas Limitada*. Obtenido de <https://repositorio.unbosque.edu.co/items/e74836dc-4144-4323-a0c8-4392f0973461>
- Dessler, G. (2016). *Administración de Recursos Humanos (14ª ed.)*. Obtenido de https://toaz.info/doc-view-3#google_vignette
- Figuerola, V. (2011). *Fidelización de clientes concepto y perspectiva contable*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3782851>
- PageGroup. (2023). *www.michaelpage.com.co*. Obtenido de https://www.michaelpage.com.co/sites/michaelpage.com.co/files/2023-02/Estudio_Remuneracion_Michael_Page_Colombia_2023.pdf
- Peña, G., Castro, M., & Álvarez, M. (2020). *Modelo de gestión del conocimiento para pymes, basado en el sistema de gestión de la calidad y la gestión documental*. Obtenido de <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/5941>

Quintana, A., & Granados, J. (2018). *DESARROLLO DE UN PROTOTIPO PARA GESTIÓN Y CONTROL DE PQR GENERADAS A LA EMPRESA TV SATÉLITE ARAUCA, DE MANERA QUE SE LES PUEDA DAR TRAZABILIDAD DE FORMA ÁGIL Y EFECTIVA.*

Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/9e8e8810-d442-4ac0-86a6-2343285f94d7/content>

San Miguel, P. (2019). *Calidad*. Obtenido de

https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=sjqlDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=qu%C3%A9+es+calidad+en+la+empresa&ots=GTUdli_5Bq&sig=NoG0BCJPkdKWGA3ZqGZnVcQpTa8&redir_esc=y#v=onepage&q=qu%C3%A9%20es%20calidad%20en%20la%20empresa&f=false

Sosa, L. (2021). *PROPUESTA DE ADOPCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD - SGC-9001, VERSIÓN 2015 PARA EMPRESA DEL SECTOR VIGILANCIA: CASO SEGURIDAD MISERINO LTDA.* Obtenido de

<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/68e32b93-b862-42d0->

Vélez, J. (2018). *“SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA CERTIFICABLE ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA CEPEDA CÍA. LTDA.”*. Obtenido de https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28968/1/Tesis_t1513id.pdf

Zavala, F., & Vélez, E. (2020). *La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios - Ecuador*. Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7539687>

5 Anexos

Anexo A - Entrevista causales de retiro y gestión de PQRS

Ver Enlace ([ANEXO A - ENTREVISTA CAUSALES DE RETIRO Y GESTIÓN DE PQRS.docx](#))

Anexo B - Matriz diagnóstico ISO 9001 2015

Ver Enlace ([ANEXO B - MATRIZ DE DIAGNÓSTICO ISO 9001 2015.xlsx](#))

Anexo C - Análisis Pareto IRP 2023

Ver Enlace ([ANEXO C - ANÁLISIS PARETO IRP 2023.xlsx](#))

Anexo D - Matriz de necesidades y expectativas

Ver Enlace ([ANEXO D - MATRIZ DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS.xlsx](#))

Anexo E - Formulario para radicación de PQRS

Ver Enlace (<https://forms.office.com/r/iFTNpY4L5Z?origin=lprLink>)

Anexo F - Procedimiento PQRS

Ver Enlace ([ANEXO F - PROCEDIMIENTO PQRS.docx](#))

Anexo G - Flyer radicación de PQRS

Ver Enlace ([ANEXO G - FLYER - RADICACIÓN DE PQRS.pdf](#))

Anexo H - Programa de desarrollo de liderazgo

Ver Enlace ([ANEXO H - PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO.xlsx](#))

Anexo I - Matriz de comunicación

Ver Enlace ([ANEXO I - MATRIZ DE COMUNICACIÓN.xlsx](#))

Anexo J - Propuesta de actividades plan de bienestar

Ver Enlace. ([ANEXO J - PROPUESTA DE ACTIVIDADES PLAN DE BIENESTAR.docx](#))

Anexo K - Formulario de causales de renuncia

Ver Enlace (<https://forms.office.com/r/6qHviwH5qG?origin=lprLink>)

Anexo L - Formulario de satisfacción del cliente interno y clima laboral

Ver Enlace (<https://forms.office.com/r/fe2anXDiYa?origin=lprLink>)

Anexo M - Formulario de satisfacción del cliente externo

Ver Enlace (<https://forms.office.com/r/WAxhffTThj?origin=lprLink>)

Anexo N - Procedimiento gestión documental

Ver Enlace ([ANEXO N - PROCEDIMIENTO GESTIÓN DOCUMENTAL.doc](#))

Anexo O - Lista maestra de documentos y registros

Ver Enlace ([ANEXO O - LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.xlsx](#))

Anexo P - Formato para creación, actualización y eliminación de documentos

Ver Enlace ([ANEXO P - FORMATO PARA CREACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y ELIMINACIÓN DE DOCUMENTOS.xlsx](#))

Anexo Q - SharePoint para la gestión documental

Ver Enlace ([Home](#))

Anexo R - Perfiles de cargo

Ver Enlace ([ANEXO R - PERFILES DE CARGO.xlsx](#))

Anexo S - Acta de reunión entrega de herramientas estructuradas

Ver Enlace ([ANEXO S - ACTA DE REUNIÓN.docx](#))