

**IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN LA
EMPRESA L&M SERVICIOS & ASESORIAS S.A, DE LA CIUDAD DE
SANTIAGO DE CALI.**

LEIDY CATERINE LENIS ORTIZ.

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADEMICO ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

**IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN LA
EMPRESA L&M SERVICIOS & ASESORIAS S.A, DE LA CIUDAD DE
SANTIAGO DE CALI.**

LEIDY CATERINE LENIS ORTIZ.

**Trabajo de grado modalidad práctica empresarial para optar por el título de
administradora de empresas**

**M.Sc Henry Alberto Mosquera Abadía.
Director de trabajo de grado**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADEMICO ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

NOTA DE ACEPTACION.

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, Junio de 2012.

DEDICATORIA

Este gran logro se lo dedico en primer lugar a Dios quien permitió que a pesar de todos los obstáculos a lo largo de este proceso no desistiera y me dio la sabiduría y fortaleza necesarias para superar todos los retos que la vida misma me ha puesto, en segundo lugar a mi familia principalmente a mi señora Madre a quien con su esfuerzo incansable le debo todo lo que soy, y a mi señor Padre quien siempre está presente en mi mente y mi corazón y me da la fuerza necesaria para continuar con esta lucha diaria que me ha traído está aquí, agradezco también a mis Hermanos quienes siempre estuvieron apoyándome en cada paso, a mi Abuelita quien siempre me acompañó y supo entenderme sin reproches y finalmente a mi novio quien estuvo conmigo en cada momento y supo comprender cada decisión y acción sin abandonarme un segundo.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos a:

La empresa L&M Servicios & Asesorías S.A, la cual me permitió realizar el proceso de práctica empresarial en el área de calidad, lo cual me permitió el desarrollo de este trabajo y la experiencia laboral que me ha permitido crecer profesionalmente.

El Coordinador de Gestión Humana de L&M S.A. Andrés Polanco, quien me oriento en el proceso de practica dentro de la organización, y me brindo las herramientas necesarias para obtener un buen desempeño laboral.

El profesor Henry Mosquera, quien con su conocimiento oriento el desarrollo del presente trabajo de grado y contribuyo al mejoramiento de mi nivel académico y profesional en el área de calidad.

CONTENIDO

	pág.
0. INTRODUCCIÓN	3
1. HISTORIA	4
2. MISION, VISION Y VALORES	6
2.1 MISIÓN	6
2.2 VISIÓN	6
2.3 DEFINICION DE LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN L&M SERVICIOS & ASESORIAS S.A	6
3. JUSTIFICACION	8
4. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	10
4.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	10
5. OBJETIVOS	12
5.1 OBJETIVO GENERAL	12
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
6. METODOLOGIA	13
6.1 TIPO DE ESTUDIO	13

6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	14
FUENTES PRIMARIAS	14
FUENTES SECUNDARIAS	17
7. MARCO REFERENCIAL	18
7.1 MARCO TEORICO	18
7.1.1 Desarrollo histórico de la comunicación humana	18
7.1.1.1 La era de lo signos y las señales	19
7.1.1.2 La era del habla y el lenguaje	19
7.1.1.3 La era de la escritura	20
7.1.1.4 La imprenta y los tipos móviles	21
7.1.1.5 La difusión de la lectura y la escritura	21
7.1.1.6 La revolución de las comunicaciones	21
7.1.2 El origen del lenguaje y el servicio postal	22
7.1.3 Los servicios postales de pago en Colombia	23
7.1.4 Desarrollo del concepto de calidad	24
7.1.5 Modelos de gestión de la calidad	27
7.1.6 El ciclo de mejora PHVA	27
7.1.7 El modelo Baldrige	28
7.1.8 El modelo Europeo de excelencia EFQM	29
7.1.9 Sistema de Gestión de Calidad	30
7.1.10 La familia de normas ISO 9000	31
7.1.11 La calidad y las normas ISO	32
7.1.12. Normas ISO 9001	33

7.1.12.1 Los 8 principios de Gestión de la Calidad	33
7.1.12.2 Enfoque basado en procesos	34
7.1.13 El alcance de la norma ISO 9001	35
7.1.14. Estructura del Sistema de Gestión de Calidad	36
7.2 MARCO LEGAL	39
7.2.1 Naturaleza jurídica de los servicios postales de pago	40
8. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	81
8.1.1 Coordinación contable y financiera	83
8.1.2 Coordinación operativa y tesorería	83
8.1.3 Coordinación logística y comercial	84
8.1.4 Coordinación de Gestión Humana y Calidad	84
8.2 CADENA DE VALOR	85
8.2.1 Cadena de valor de los giros postales nacionales	85
8.2.2 Componentes de la cadena de valor del servicio postal de pago	86
8.2.2.1 Recepción orden y dinero	86
8.2.2.2 Canal de comunicación de origen	87
8.2.2.3 Procesamiento	87
8.2.2.4 Canal de recepción de destino	87
8.2.2.5 Entrega de dinero	87
8.2.2.6 Transferencia	87

8.2.2.7 Transporte de valores y gestión de efectivo en sitio	87
8.3 DIAGRAMAS DE PROCESO	88
8.3.1 Diagrama de proceso de recepción de giros postales	90
8.3.2 Diagrama de proceso de pago de giros postales	93
8.3.3 Diagrama de proceso de devolución de giros postales	96
8.3.4 Diagrama de proceso de traslado de giros postales	98
8.3.5 Diagrama de proceso de corrección de datos de giros postales	100
8.3.6 Diagrama de proceso de reporte de novedades de giros postales	102
8.3.7 Diagrama de proceso de anulación de giros postales	104
8.4 CARACTERIZACION DEL PUNTO DE SERVICIO DE PAGO POSTAL	106
8.4.1 Oficinas principales	106
8.4.2 Departamento operativo	106
8.4.3 Puntos de servicio aliados sistematizados	107
8.4.4 Puntos de servicio aliados no sistematizados	108
8.5. DESCRIPCION DEL PROCESO DE ACUERDO AL TIPO DE PUNTO DE SERVICIO	109
8.5.1. Descripción del proceso Versión A	109
8.5.2 Descripción del proceso Versión B	110
8.5.3 Descripción del proceso Versión C	111
8.5.4. Descripción del proceso Versión D	112
8.6 DIAGNOSTICO DEL SGC CON BASE A LA NORMA ISO 9001:2008	115

8.6.1 Sistema de Gestión de Calidad (4)	115
8.6.2 Responsabilidad de la dirección (5)	115
8.6.3. Gestión de los recursos (6)	117
8.6.4 Prestación del servicio (7)	118
8.6.5 Medición, Análisis y mejora(8)	119
9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA CALIDAD	123
9.1 MISIÓN	123
9.2 VISIÓN	123
9.3 POLITICA DE CALIDAD ANTIGUA	123
9.4 POLITICA DE CALIDAD NUEVA	124
9.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS ANTIGUOS	124
9.6 OBJETIVOS ESTRATEGICOS NUEVOS	125
9.7 PRINCIPIOS DE CALIDAD	125
10. PLAN DE INTERVENCION	127
10.1 PLAN DE ACCION	127
10.2 ETAPA 1: FORMULACION DE LOS OBJETIVOS DE CALIDAD	128
10.3 ETAPA 2: DEFINICION DE ESTRATEGIAS PARA ADELANTAR LA	
EJECUCION DE LOS OBJETIVOS DE CALIDAD	128
10.3.1 Mejoramiento continuo	130
10.3.2 Trabajo en Equipo	131
10.3.3 Control de procesos operativos	131

10.3.4 Promover el desarrollo del Talento Humano	132
10.3.5 Fortalecer la infraestructura física y tecnológica para el mejoramiento de los procesos	133
10.4 ETAPA 3: PLANIFICACION DE OPERACIONES	134
10.4.1 Mapa de procesos del sistema de gestión de calidad de la empresa L&M Servicio & Asesorías S.A.	134
10.4.2 Procesos operativos	136
10.4.3 Procesos Estratégicos	137
10.4.4 Procesos de Apoyo	137
10.5 ETAPA 4: CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS	138
10.6 ETAPA 5: IMPLEMENTACION DEL SISTEMA	142
10.7 ETAPA 6: VERIFICACIÓN Y REVISIÓN DEL SISTEMA	144
11. CONCLUSIONES	145
12. RECOMENDACIONES	148
BIBLIOGRAFIA	151
ANEXOS	154

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Simbología de Diagramas de Flujo	88
Tabla 2. Caracterización del punto de servicio	108

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Grafico 1. Cadena de Valor de los servicios postales de pago	86
Grafico 2. Mapa de procesos de L&M Servicios & Asesorías S.A.	135
Grafico 3. Organigrama de Gestión de Calidad.	142

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta	154
Anexo B. Listado de Funcionarios Encuestados	155
Anexo C. Entrevista	156
Anexo D. Organigrama L&M Servicios & Asesorías S.A.	158
Anexo E. Hoja de vida del Indicador	159

GLOSARIO

BIOMETRIC: Es una tecnología de seguridad basada en el reconocimiento de una característica de seguridad y en el reconocimiento de una característica física e intransferible de las personas, como por ejemplo la huella digital.

CLIENTE / REMITENTE: Es la persona natural o jurídica con la cual la entidad establece y mantiene una relación contractual y frecuente para el suministro de nuestros servicios de giro postal a través de los puntos de la compañía y el remitente es aquella persona que obrando en calidad de cliente o usuario y a nombre propio o de terceros realiza la operación de giro postal con destino a un beneficiario. (Sus operaciones pueden ser o no frecuentes).

CLIENTE / DESTINATARIO: Es la persona natural o jurídica a quien va dirigido por parte del remitente el giro postal y puede actuar en calidad de beneficiario, usuario y/o cliente de la compañía.

FORMATO DE PAGO DE GIRO POSTAL: Formato donde se encuentran los datos tanto del destinatario como del cliente, es el comprobante del giro pago y debe ser firmado por el cliente con la huella dactilar o en su defecto con lo que permita su identificación.

GIRO POSTAL NACIONAL (GPN): Servicio mediante el cual se envía dinero a personas por cuenta de otras, en el territorio nacional a través de la red postal. Es una orden de pago en pesos colombianos, emitida por medio de las empresas aliadas al operador postal oficial o al ministerio de las tecnologías de la Información y comunicaciones, a nombre de un beneficiario particular. Implica la celebración de un contrato de mandato mediante el cual un ordenante le da instrucciones a su mandatario, para que ponga a disposición de un tercero una suma de dinero. Esta actividad no implica una intermediación financiera.

GPN DE MAYOR CUANTÍA: Son giros iguales o mayores a \$10.000.000 (el valor está sujeto a modificaciones de acuerdo con los dictámenes de 4/72 (la red postal de Colombia y el MINTIC).

De acuerdo al manejo administrativo que se da en la organización se consideran GPN de mayor cuantía los mayores a \$1.000.000 en los puntos de servicio que NO son principales y \$ 4.000.000 para puntos de servicio principales.

GIRO POSTAL PAGO: Servicio mediante el cual se paga dinero a personas por cuenta de otras, en el territorio nacional a través de la red postal.

OPERADOR DE SERVICIOS POSTALES DE PAGO: Persona jurídica, habilitada por el ministerio de tecnologías de la Información y las comunicaciones para prestar servicios postales de pago, y está sometido a la reglamentación que en materia de lavado de activos disponga la ley y sus decretos reglamentarios.

REDES POSTALES: Son el conjunto de instalaciones, equipos y demás dispositivos destinados a la prestación de los servicios postales ofrecidos al público en general de manera directa o indirecta por los operadores de servicios postales. Hacen parte de la red postal los puntos de atención a los usuarios de servicios postales.

SERVICIOS POSTALES DE PAGO: modalidad mediante la cual se ordena el envío de dinero en el territorio nacional a personas naturales o jurídicas por mandato de los remitentes.

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO (SARLAFT): Conjunto de elementos; tales como: políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación, mediante el cual las organizaciones identifican, miden, controlan y monitorean el riesgo del lavado de activos y financiación del terrorismo en su operación.

SOFTWARE OPERATIVO: Herramienta que permite administrarlo y llevar a cabo (Base de Datos de los clientes y la información del valor de los giros, entre otras) el proceso de los diferentes puntos de venta en el servicio de envío y pago de Giros postales.

RESUMEN

El presente trabajo comprende el desarrollo de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en una empresa de servicios postales de pago, se inicia con la definición de los conceptos y teorías relacionados con la calidad, posteriormente se define la metodología utilizada para el desarrollo del plan de acción y se identifica el marco legal y regulatorio de los servicios postales de pago en Colombia, se realizó un diagnostico por área que permitió identificar los procesos y oportunidades de mejora de los mismos mediante la diagramación y análisis de acuerdo a la norma ISO 9001:2008, se describe detalladamente el tipo de proceso realizado según el tipo de punto de servicio y sus características tecnológicas y administrativas, para finalizar se propone un plan de acción y mejoramiento tanto a nivel general como para los procesos que serán certificados que permita la efectividad del servicio y la satisfacción del cliente, las conclusiones se desarrollaron de acuerdo a la observación participante en la organización al igual que las recomendaciones para cada proceso a nivel operativo y administrativo, lo cual determino la importancia del compromiso gerencial para el desarrollo de la implementación del sistema de gestión de calidad, la necesidad de capacitación y formación de los funcionarios para su participación en los procesos de mejora continua en todos los niveles y la conformación de un equipo de mejora formal que identifique los puntos críticos de cada actividad y lleve a cabo los planes de acción y medición necesarios para determinar las no conformidades que permitan corregir dicho proceso lo que conllevaría a la excelencia organizacional de forma integral.

0. INTRODUCCIÓN

Durante la última década se ha incrementado la tendencia en las organizaciones de contar con un Sistema de Gestión de Calidad con el fin de incrementar la satisfacción de sus clientes y elevar los requisitos de calidad en todas las áreas que las conforman.

De acuerdo a las exigencias del mercado y los factores que ponen en riesgo la estabilidad financiera, comercial y productiva de una empresa es importante resaltar y reconocer la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de Calidad en la organización L&M Servicios & Asesorías S.A que incida de manera importante en el cambio de la cultura organizacional, llevando a la empresa a ser más competitiva en el mercado de hoy mediante el cumplimiento de los requisitos de calidad exigidos por el cliente.

El propósito de este proyecto es lograr la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la organización L&M Servicios & Asesorías S.A, con el fin de estandarizar los procesos involucrados en la prestación del servicio de giros postales nacionales, cumpliendo así con los estándares de calidad necesarios para la satisfacción de las expectativas del cliente tanto interno como externo e incrementando la participación de la marca en los departamentos que la organización representa.

Este proyecto desarrolla cada uno de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad en la organización L&M Servicios & Asesorías S.A, el sistema se encuentra dividido en tres procesos: estratégicos, misionales y de apoyo, entiéndase que la gestión de calidad no solo se centra en la gestión administrativa sino que a la vez es una herramienta estratégica de gestión gerencial encaminada hacia la competitividad, base primordial para ofertar productos y servicios potenciales a empresas públicas y privadas a nivel nacional basado en un Sistema de Gestión de Calidad estructurado bajo una verdadera vocación de servicio al cliente y cultura de calidad.

1. HISTORIA

En el año **1994** se crea la empresa “Aerogiros del Caguan” en el departamento de Florencia, Caquetá, la cual inicia como una empresa prestadora de servicios de pago postal, en el año **1995** se llevó a cabo la apertura de 5 puntos en este departamento con el fin de ampliar la cobertura y facilitar la transferencia de dinero en el departamento de Caquetá, en **1996** se logró la apertura de las oficinas de Neiva y Bogotá con el objetivo de iniciar un proceso de expansión a nivel nacional para cubrir la población no bancarizada del país, en el año **1997** se llevó a cabo la consolidación de convenios con puntos de servicio comercial en Caquetá, con el fin de prestar un mejor servicio en esta zona y ampliar el mercado, posteriormente en el año **1998** se realiza una alianza con la marca Servicio Inmediato Nacional SIN Ltda. dedica a la prestación de servicios postales de pago y mensajería nacional con cobertura en todos los municipios de ese departamento, además con oficinas en Bogotá, Neiva y Pitalito, con el ánimo de dar a los clientes de la empresa “Aerogiros del Caguan” un mejor servicio en el menor tiempo posible, se estableció una alianza para poder recibir y pagar giros donde se encontraban las oficinas de “Aerogiros del Caguan” y los giros desde los pueblos hacia Florencia, en el año **1999** el buen nombre de la organización “Aerogiros del Caguan” desaparece y se convirtió automáticamente en activo para la razón social Servicio Inmediato Nacional SIN Ltda. Como representantes de la marca en Huila y Caquetá.

En el año **2000** se realizó la adquisición de las zonas de Magdalena, Montería, Santander, Boyacá, Córdoba, Sucre, y Sur de Bolívar, logrando así la apertura de 20 puntos más a nivel nacional dedicados a la prestación de servicios postales de pago, en el año **2001** la organización continua consolidando las zonas adquiridas con el ánimo de continuar ampliando la cobertura en los departamentos que representa, en este año se adquirió la zona de Boyacá compuesta por los puntos de Tunja, Chiquinquirá, Duitama y Sogamoso, en el año **2002** la organización continua trabajando en pro del crecimiento y apertura de puntos en todos los departamentos que representa, en el año **2003** se formaron los departamentos contables o centros administrativos llamados la Dorada, Sur de Bolívar, Honda, Boyacá y Montería con el fin de organizar la administración de cada una de las zonas, en el año **2004** se logró la consolidación y posicionamiento en estas zonas, en los años **2005** y **2006** continua el proceso de apertura de puntos en las zonas adquiridas en los años anteriores, en Septiembre de **2007** se logra el convenio con el operador postal de Colombia Servicios Postales Nacionales (SPN) 4/72, con este convenio se formaliza la actividad de giros postales nacionales para la empresa Servicio Inmediato Nacional SIN S.A. y todas las demás empresas de giros en Colombia, con lo que se abre la ventana a la libre competencia. Para el año 2007 año la organización contaba con 80 puntos dedicados a la prestación de servicio postales de pago en las zonas representadas.

A finales de **2008** se crea la sociedad L&M Servicios & Asesorías S.A., con la meta de normalizar las obligaciones tributarias, crear nuevos ejes de negocio que minimicen la dependencia de los giros, hacer una mejor gestión en la actividad de los giros postales unificando la administración de los antiguos departamentos contables o centros administrativos, liderar el mejoramiento tecnológico, optimizar el recurso económico en comunicaciones y generar estrategias empresariales que permitieran que la marca Servicio Inmediato Nacional SIN S.A., continúe posicionada en el mercado como hasta el momento ha sido en las zonas que L&M Servicios & Asesorías S.A. representa, en el año **2009** se inicia la adecuación física y construcción de la sede administrativa principal L&M Servicio & Asesorías S.A. en el sur de la ciudad Santiago de Cali lo que permitió instalar en el año **2010** las áreas administrativas de la organización (Gerencia, Call center, gestión humana, sistemas, contabilidad, logística, archivo y despacho) y se asignaron las funciones correspondientes a cada área.

En el año **2011** L&M Servicios & Asesorías S.A. ha adelantado la remodelación y reubicación de la totalidad de las oficinas de nómina, se logró la sistematización de más del 90% de los puntos, mejorando la plataforma de Internet y telefonía IP para más del 50% de las oficinas, y se realizó la restructuración física y administrativa de la sede principal en la ciudad Santiago de Cali, logrando así prestar un mejor servicio al usuario de Servicio Inmediato Nacional SIN S.A. y contribuir además con el bienestar del recurso humano.

Actualmente L&M Servicios & Asesorías S.A. cuenta con una planta de 98 empleados de los cuáles 4 de ellos son practicantes del S.E.N.A. distribuidos en 113 puntos de servicio a nivel nacional los cuales prestan servicios postales de pago, servicios de recaudo empresariales, pago de nómina a los empleados de las empresas que tienen convenio con la organización, recaudo de facturas de servicios públicos, recargas a celular, venta de SOAT y planes exequiales, tiene su sede principal en el sur de la ciudad de Cali funcionando aún bajo licencia de uso de la empresa Giros al instante SIN S.A. SERVICIO INMEDIATO NACIONAL.

2. MISION, VISION Y VALORES

2.1 MISIÓN

“Somos una empresa de giros postales nacionales bajo la licencia de uso de Giros al instante SIN S.A. SERVICIO INMEDIATO NACIONAL. Cumplimos con las normas legales vigentes, comprometidos con la necesidad de la población de trasladar sus dineros de forma rápida y segura, contamos con tecnología y capital humano para ofrecer un servicio de calidad permitiéndonos crecer y ser líderes en el mercado, contribuimos a la sociedad en la generación de empleo y bienestar social.”

2.2 VISIÓN

“En el año 2015 seremos una empresa de giros postales nacionales con amplia cobertura en el territorio nacional, ofreciendo diversos servicios que respondan a las necesidades y expectativas de nuestros clientes, cumpliendo con los estándares de calidad del sector.”

2.3 DEFINICION DE LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN L&M SERVICIOS & ASESORIAS S.A.

SENTIDO DE PERTENENCIA:

Como fuente integral de la organización, se busca que los empleados de L&M Servicios & Asesorías S.A obtengan un lugar dentro de la organización en la cual se sientan identificados como empresa, elevando su compromiso hacia ella y trabajando todos por un objetivo en común la calidez humana.

RESPECTO:

En la organización L&M Servicios& Asesorías S.A. el respeto es el que mantiene el buen trato y una cordial comunicación entre todos sus funcionarios, es una obligación moral o incluso legal de cumplir con lo que se conoce como la base del sustento y la ética.

LIDERAZGO:

El líder es la persona capaz de influir en el comportamiento colectivo de L&M Servicios & Asesorías S.A y de orientar su conducta social desde el lado más saludable.

EXCELENCIA:

La excelencia como tal no tiene límites y para L&M Servicios & Asesorías S.A es el centro que equivale a perfeccionar la calidad de vida dentro de la organización comenzando con los empleados realizando acompañamientos para que cada uno de ellos influyan siempre en el privilegio de saber llevar las actividades a cumplir,

apoyar, ver las oportunidades positivas encontradas, afrontar con sabiduría las fallas y ser cada vez mejor.

TRABAJO EN EQUIPO:

Son las acciones que debe presentar un funcionario de L&M Servicios & Asesorías S.A. de cooperar en activamente con el grupo de trabajo, destacando que la actitud debe ser opuesta a la individualidad o a la competencia, fortaleciendo el espíritu de equipo a lo largo de la organización, generando ánimo y motivación a todos los participantes, aportando opiniones verídicas y justificables.

RESPONSABILIDAD:

En L&M Servicios & Asesorías S.A. El talento humano es consciente de las responsabilidades inherentes al cargo y en lo que respecta a la organización y donde cada persona reconoce y acepta sus errores frente a una acción determinada.

HONESTIDAD:

Influye en el día a día en las relaciones humanas, con coherencia y sinceridad, ser honesto es ser real y autentico; encontramos que en L&M Servicios & Asesorías S.A. su mayor fuente de trabajo para poder crear una productividad es el factor humano la cual conlleva a que se tenga respeto por uno mismo y por los demás ya que la honestidad no consiste solamente en tener fidelidad y lealtad hacia la empresa si no también hacia nuestros mismos compañeros y superiores ya que no solo con decir la verdad basta si no la capacidad de decirla porque de ahí depende la armonía empresarial.

IGUALDAD:

En L&M Servicios & Asesorías S.A. velamos porque todos tengamos igualdad de condiciones en el trato, el respeto y los derechos como seres humanos sin importar el cargo y o jerarquía empresarial.

CONFIDENCIALIDAD:

En L&M Servicios & Asesorías S.A. Los empleados velarán por que exista confidencialidad de la información en todos los aspectos de esta organización (Operación, Sistemas de Información aplicados para la prestación del servicio, políticas internas, documentación de procesos, información de clientes externos, compañeros de trabajo y toda aquella información que implique un riesgo de seguridad para esta organización y sus empleados) y en los aspectos personales de cada empleado también se tendrá en cuenta este valor, motivando la privacidad personal y libre desarrollo como seres humanos.

3. JUSTIFICACION

La calidad es una herramienta estratégica de competitividad que cada vez se hace necesaria establecer al interior de las organizaciones por convicción y no por obligación, la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad con el enfoque de participación de los empleados de la organización permite generar los procedimientos necesarios para la prevención del error, la eliminación temprana del defecto y la mejora continua de los procesos que influyen en la prestación del servicio.

Un Sistema de Gestión de Calidad tiene como objeto brindar confianza a sus clientes demostrando la capacidad de suministrar un producto o servicio que cumpla los requisitos exigidos por él. Esto exige probar su capacidad para satisfacer tanto los requisitos de sus clientes como todos los requisitos reglamentarios asociados. Los registros que muestran el nivel de desempeño en el pasado pueden brindar a los clientes potenciales un grado alto de confianza en las capacidades de la organización¹. (Organización Internacional de Normalización ISO, 2010)

El proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad declara la conformidad del servicio, de ahí que su importancia radica en la necesidad de lograr un mejoramiento continuo en los procesos relacionados con la prestación del servicio de envío y pago de giros postales a nivel nacional en la empresa L&M Servicios & Asesorías S.A. además de generar credibilidad ante los usuarios de dicho servicio.

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad permitirá a la empresa articular su estrategia, actividades administrativas y operativas a la prestación del servicio de giros postales, optimizando el uso de recursos y mejorando la eficiencia y eficacia en el proceso, para lo cual es importante mejorar la comunicación tanto interna como externa, definir responsabilidades y roles en cada uno de los procesos e incrementar la confianza en las relaciones de la organización con sus clientes y proveedores generando competitividad en el sector, confianza y credibilidad por parte del cliente mediante la satisfacción de sus necesidades.

La empresa L&M Servicios & Asesorías S.A. al implementar un Sistema de Gestión de Calidad contribuirá de forma positiva a la satisfacción sus clientes proporcionándoles mejores servicios con una permanente búsqueda del mejoramiento continuo para la gestión de sus procesos, de igual manera la organización internamente obtendrá grandes beneficios tales como: el

¹ Tomado del documento ISO 9001 para pequeñas organizaciones: orientación para su implementación (sugerencias del CT 176 de la ISO), 2010.

compromiso de los empleados en el proceso ya que el personal debe formarse, capacitarse y participar en la mejora de las relaciones con el cliente a partir de la credibilidad, incremento de la cultura de calidad y generación de criterio por parte de los empleados para el enfoque al cliente.

La creación de un Sistema de Gestión de Calidad para el proceso de prestación del servicio de giros postales nacionales permite a la organización L&M Servicios & Asesorías S.A, mediante la implementación de la cultura de calidad a nivel interno asegurar la calidad del servicio percibido por el cliente.

4. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

4.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

Actualmente la empresa L&M Servicios & Asesorías S.A., dedicada al envío nacional de dinero por medios electrónicos y otras actividades adicionales como recaudo de facturas de servicios públicos, venta de SOAT, recargas a celular, venta de planes exequiales, pago de nómina y recaudos empresariales, cuenta con niveles de ingresos importantes gracias a la capacidad y el liderazgo ejercido por los miembros de la junta directiva, no obstante y pese a los esfuerzos para minimizar las demoras y tropiezos relacionadas con la infraestructura tecnológica de la organización en el proceso de prestación del servicio de giros postales nacionales, las molestias por parte de los usuarios manifestadas por la demora en el servicio o retraso en el traslado de dinero se siguen presentando máxime ahora que la organización se ve enfrentada al cumplimiento de las normas SARLAFT(Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo) derivadas del contrato de colaboración empresarial celebrado con Servicio Inmediato Nacional SIN S.A. y la red postal de Colombia 4/72, la cual conlleva a que exista un mayor control e identificación plena de los clientes y la procedencia del dinero, de continuar esta situación, se teme que la competencia continúe ganando participación en el mercado, adicionalmente a pesar de haberse concebido la organización con un fuerte eje administrativo se evidencian permanentes fallas en los procesos operativos que involucran al cliente interno de las áreas contable, gestión humana, logística, Call Center y de sistemas, al servicio del eje fundamental de la empresa que es la prestación del servicio de giros postales.

Con la Ley 1369 de Diciembre de 2009, L&M Servicios & Asesorías S.A., cuenta con la valiosa oportunidad de poder contar con una licencia propia que de ser necesario puede aspirar con un capital por el orden de \$500 millones de pesos, es pues la oportunidad para implementar un Sistema de Gestión de Calidad que permita a la organización obtener un nivel competitivo pues la Ley no solo facilita la creación de nuevas empresas sino que también propicia las sanciones de los entes de control del estado (ya existen comunicados de Asobancaria que ven con preocupación al gremio), por tanto los mejor preparados o los que tengan otras actividades son quienes sobrevivirán en el mercado.

En el pasado la empresa enfrentaba amenazas mucho menores a las actuales debido a que la organización dominaba la mayor parte del mercado de los giros postales nacionales, en la actualidad grandes monopolios como la empresa Circulante S.A. y capitales importantes han visto el potencial que tiene este tipo de servicio y se han dado cuenta que es un excelente negocio y una oportunidad de invertir, por tal motivo la empresa está obligada a tomar medidas frente a las

deficiencias en la prestación del servicio, de lo contrario la competencia hará que con el tiempo la empresa desaparezca o sea absorbida por uno de los pulpos que la asechan, empresas de la talla de Efecty, pasando por Súper Giros y finalizando con un puñado de otros competidores “pequeños” que están luchando por los clientes, son razones suficientes para emprender el camino hacia la calidad del servicio de pago postal.

La solución radica en emprender cambios enfocados hacia el mejoramiento continuo de los procesos operativos mediante la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad pensando en una relación gana-gana con los clientes y proveedores, ya que el mejoramiento continuo y la aplicación de indicadores de gestión son herramientas que deben ser irradiadas desde la dirección general hacia los colaboradores, estos cambios son los que a mediano o largo plazo marcarán la diferencia y brindarán herramientas suficientes para sustentar una estructura organizacional basada en procesos.

Por lo tanto el siguiente trabajo dará respuesta al siguiente interrogante:

¿Qué características deberá tener un Sistema de Gestión de Calidad para el proceso de prestación del servicio de giros postales nacionales realizado en la empresa L&M Servicios & Asesorías S.A. representante de la marca SIN S.A. a nivel nacional, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali?

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer un Sistema de Gestión de Calidad para el proceso de prestación del servicio de pago de giros postales nacionales.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico del área operativa de la empresa L&M Servicios & Asesorías S.A.
- Identificar las Fortalezas y Debilidades del área operativa de la empresa L&M Servicios & Asesorías S.A.
- Establecer los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad para el área operativa de la empresa L&M Servicios & Asesorías S.A.
- Desarrollar el direccionamiento estratégico de la calidad.
- Definir la estructura para el desarrollo de los objetivos de calidad.

6. METODOLOGIA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio es de carácter descriptivo porque se usaron técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación, las entrevistas, cuestionarios, descripción de situaciones, diagnósticos, políticas, planes de acción, entre otros, con el fin de tomar decisiones sobre las mejoras que se deben realizar en dicha empresa.

Estudio descriptivo. Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.²

Para Salkind se considera investigación descriptiva aquella en que se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio.³

Para Cerda, “tradicionalmente se define la palabra “describir” como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas...”; y agrega: “Se deben describir aquellos aspectos más característicos distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás”⁴

De acuerdo con este autor, una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.⁵

El estudio descriptivo es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación, solo se formulan hipótesis cuando se pronostica un hecho o dato.

²Hernández Sampieri, RHS. ; Fernández Collado, CFC. ; Baptista Lucio, PBL. (2010). Metodología de la investigación. 5 ed. México: McGraw-Hill Interamericana.Pag.80

³ SALKIND, Neil, op. cit., p.11

⁴ CERDA, Hugo, op. cit., p.71

⁵Bernal Torres, CABT. (2000). Metodología de la investigación: para administración y economía. Colombia : Pearson (Addison Wesley Longman y Prentice Hall) Pág. 111

Método inductivo. Consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene.

En este caso se tomarán como referencia las teorías relacionadas con la gestión de calidad y serán aplicadas a la organización L&M Servicios & Asesorías S.A.

Método deductivo. La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquel que parte de los datos generales aceptados como verdaderos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir, parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez⁶. Puesto que el trabajo que se realizara parte de algunos conceptos, normas y procedimientos ya establecidos por la norma ISO 9001:2008 para el aseguramiento de la calidad los cuales serán aplicados en la empresa L&M Servicios & Asesorías S.A. para comprobar su validez.

6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

De acuerdo con Cerda, usualmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias.⁷

Fuentes primarias. Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, Entre otros.

Las fuentes primarias son las que se elaboran mediante una investigación con propósitos específicos y formalmente orientados son los datos obtenidos "de primera mano", por el propio investigador o, en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no interpretados.⁸

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento. La

⁶Hernández Sampieri, RHS. ; Fernández Collado, CFC. ; Baptista Lucio, PBL. (2010). Metodología de la investigación. 5 ed. México: McGraw-Hill Interamericana.

⁷Bernal Torres, CABT. (2000). Metodología de la investigación: para administración y economía. Colombia : Pearson (Addison Wesley Longman y Prentice Hall) Pág. 171

⁸Namakforoosh, MNN. (2007). Metodología de la investigación. 2 ed. México: Limusa / Noriega.

naturaleza y valor de la fuente no puede ser determinado sin referencia al tema o pregunta que se está tratando de contestar. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede decir que la información primaria se obtiene cuando se observan directamente los hechos (observar sistemáticamente el lugar de trabajo), cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación directa con la situación objeto de estudio.

Para el desarrollo de este trabajo de grado se utilizaron técnicas y herramientas metodológicas que permitieron el desarrollo del mismo, a continuación serán presentados:

La encuesta. Se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. Consiste en someter a un grupo o a un individuo a un interrogatorio invitándoles a contestar una serie de preguntas del cuestionario. Las preguntas del mismo son cuidadosamente preparadas con relación al problema que se investiga y a las hipótesis que se quieren comprobar.⁹

Existen tres tipos generales de encuestas: a. Encuestas de hechos: está formado por preguntas que requieren respuestas de hechos concretos. b. Encuestas de opiniones: para este tipo de encuestas el entrevistado debe reflejar su postura, opinión o juicio respecto a un tema determinado. c. Encuestas interpretativas y proyectivas: este tipo de encuesta exige al encuestado que exponga sus motivos, sus actitudes y las razones de sus conductas que proyectan a través de las preguntas que hacen.¹⁰

Teniendo en cuenta lo anterior, con el fin de identificar las actividades que componen el proceso operativo se realizó una encuesta de hechos (Ver Anexo A), aplicando un muestreo estratificado que permitió agrupar a las personas encuestadas en estratos o grupos según su nivel jerárquico dentro de la organización, lo que generó una muestra heterogénea de personas con el fin de tener un resultado integral o visto desde varios puntos de vista, e identificar el proceso a grandes rasgos, los encuestas fueron realizadas a funcionarios tanto operativos como administrativos en los niveles de coordinadores y auxiliares de área a nivel nacional (Ver Anexo B), se realizó en el periodo comprendido entre el día 23 de Marzo de 2012 hasta el día 30 de Marzo de 2012, a partir del resultado de esta encuesta se pudo identificar la necesidad de una mayor comunicación acerca de los lineamientos establecidos para cada proceso, ya que la mayoría de

⁹Eyssautier de la Mora, MEd. (2002). Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia. 4ed. México: International Thomson. Pág. 214

¹⁰ IDEM

las personas manifiesta no tener acceso a la información del sistema de gestión documental, por lo tanto desconocen la formalización de sus funciones mediante cualquier tipo de documento, se logró además identificar totalmente cada una de las actividades que componen el proceso operativo y su caracterización a partir de la información acerca de las funciones de cada cargo.

La entrevista. Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma puede profundizarse la información de interés para el estudio.

Es un intercambio conversacional entre dos o más personas con la finalidad de obtener información, datos o hechos sobre el problema y la hipótesis. La entrevista puede ser individual o grupal, libre o dirigida, informal, estructurada o no estructurada.¹¹

a. La entrevista estructurada es aquella que requiere de una serie de preguntas preparadas de antemano por el entrevistador. Este método tiene la finalidad de obtener información de primera mano sobre el tema a investigar. Estas entrevistas son aplicadas tanto a los directivos de la organización donde se realiza la investigación como también al personal clave.

b. La entrevista informal busca obtener información general de personas conocedoras de su rama; son utilizadas para las investigaciones preliminares y descriptivas. Para el caso se entrevistó a la persona que tiene mayor conocimiento de la organización y del medio.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó una entrevista al Gerente de la organización (Ver Anexo C), con el fin de identificar la existencia del direccionamiento estratégico en la misma y su aplicación o metodología de acción para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la alta dirección, esta encuesta fue realizada el día 31 de diciembre de 2012 al Señor David Lozano Gerente de la organización L&M Servicios &Asesorías S.A.

La observación. Es la acción de mirar detenidamente una cosa para asimilar en detalle la naturaleza investigada, un conjunto de datos, hechos y fenómenos, en la investigación administrativa es aquel método en el que el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información al investigador, el cual recoge directamente los datos de las conductas observadas.¹²

¹¹ IDEM

¹²Eyssautier de la Mora, MEd. (2002). Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia. 4ed.México: International Thomson. Pág. 214

El método de observación se divide en dos tipos:

Observación directa: En el campo de las ciencias económicas y especialmente de las administrativas, su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y controlado, para lo cual se utilizan medios audiovisuales, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo.¹³

Observación indirecta: consiste en tomar nota de un hecho que sucede ante los ojos de un observador entrenado, midiendo el comportamiento externo del individuo en sociedad dentro de una organización; en algunos casos fuera de la empresa.

En este caso el tipo de observación fue participante o directa ya que en el periodo comprendido entre Diciembre- Junio de 2012, actué como practicante en el cargo de Auxiliar de Calidad, lo cual me permitió conocer directamente además de los procesos operativos la totalidad de procesos que hacen parte de la organización, de esta forma logre detectar oportunidades de mejora en los mismos y proponer acciones que conlleven a su mejoramiento.

Fuentes secundarias. Consisten en resúmenes, compilaciones o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias. Es información ya procesada, una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias, implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación.

Las fuentes secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, si no que los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general todo medio impreso), los documentales, los noticieros y medios de información.¹⁴

Una fuente secundaria contrasta con una primaria, que es una forma de información que puede ser considerada como un vestigio de su tiempo. Una fuente secundaria es normalmente un comentario o análisis de una fuente primaria.

En este caso se utilizó como fuente secundaria, el análisis de documentos de la organización que hacen parte del sistema de gestión documental y de su normatividad interna y demás documentos relacionados con el tema de gestión de calidad citados en la bibliografía e información de apoyo de internet.

¹³Bernal Torres, CABT. (2000). Metodología de la investigación: para administración y economía. Colombia : Pearson (Addison Wesley Longman y Prentice Hall)

¹⁴Bernal Torres, CABT. (2000). Metodología de la investigación: para administración y economía. Colombia: Pearson (Addison Wesley Longman y Prentice Hall) Pág. 172

7. MARCO REFERENCIAL

7.1 MARCO TEORICO

7.1.1 Desarrollo histórico de la comunicación humana. (Breton & Proulx, 2002)¹⁵. La historia de la comunicación tiene su origen millones de años atrás; el hombre, desde que existió, buscó siempre una forma, aunque ésta sea primitiva de comunicar sus pensamientos y a su vez las acciones.

Algunas formas primates evolucionaron en sucesivos periodos. La mayoría eran bastante pequeños y vivían en los árboles, y después de ciertos cambios una especie del tamaño de un gato casero empezó a adaptarse a la vida a ras de tierra, así como en el bosque. Muchas de las antiguas formas de primates sobrevivieron durante un tiempo pero finalmente salieron perdiendo en la dura competencia por el territorio y el alimento, y se extinguieron. Un animal con forma de simio vivió en lo que ahora llamamos África y Europa entre los 14 y 15 millones de años atrás, ni siquiera estamos seguros de que caminara erguido, pero podría haber sido el primer miembro de la familia *Hominidae* (criaturas de aspecto humano).¹⁶

El australopiteco se le considera el primer primate que puede ser considerado como homínido (dentro de la familia humana). Desconocemos su forma de comunicación.

Dos millones después aparece el *Homohabilis*, fue muy importante en el desarrollo del ser humano ya que construyó las primeras herramientas y dominó el fuego, no eran muy altos, sus brazos colgaban por debajo de las rótulas, lo que indicaba que todavía podía balancearse a través de los árboles como hacen los monos y chimpancés de hoy en día, 1.6 millones de años después aparece el *Homo erectus*, eran cazadores y recolectores, de mayor tamaño aproximadamente el nuestro y tenían los brazos más cortos, igual que nosotros, y dedos rectos en manos y pies. Tenía un volumen promedio de cerebro de alrededor de 600cc, mientras que el nuestro es más o menos de 1.500 cc

El hombre Neanderthal apareció hace 125 a 150 mil años, enterraban ritualmente a sus muertos comenzaron a ocupar Europa y partes de Oriente próximo desde donde se esparcieron ampliamente hacia África y Asia.

¹⁵ Breton, PB. ; Proulx, SP. (2002). La explosión de la comunicación. Ecuador: Abya-Yala.

¹⁶<http://www.estudiosimbiosis.com.ar/comunicacion/historia.html>

El hombre *CroMagnon* apareció en ciertas partes de Europa y Oriente entre 90,000 y 40,000 años antes de nuestra era. Eran prácticamente idénticos a los seres humanos contemporáneos tanto en aspecto físico como en su capacidad cerebral, vivió en cuevas, tenían una organización social, confeccionan sus ropas, domesticó animales, utilizó la agricultura y creó una tradición artística basada en la escultura y pinturas rupestres.

Fue la creciente capacidad para comunicarse que condujo al desarrollo paulatino de una tecnología compleja, y a los mitos y leyendas, explicaciones, costumbres, todo eso hace posible la civilización.

Estas épocas están relacionadas con el desarrollo de la transmisión, el habla, la escritura, la impresión y la comunicación de los medios de masas.

7.1.1.1 La era de los signos y las señales. Lo que parece más probable es que los primeros humanos se comunicaran por medio de un limitado número de sonidos que eran físicamente capaces de producir, como gruñidos, chillidos, y lenguaje corporal que incluía probablemente señales con las manos y los brazos así como amplios movimientos y posturas. La complejidad de los mensajes que estos primeros seres humanos podían transmitir de forma interpersonal era limitada, No podían hablar porque eran físicamente incapaces de hacerlo.¹⁷

7.1.1.2 La era del habla y el lenguaje. El hombre de *CroMagnon* tenía una estructura craneal, lengua y laringe iguales a las que tenemos nosotros. Tenían la capacidad de hablar, así que el habla tuvo su origen aprox. 35.000 a 40.000 años atrás, labraron representaciones de seres humanos y animales en hueso, piedra, marfil etc. Plasmaron pinturas rupestres. Así pues el habla y el lenguaje parecen tener su origen en un tiempo que puede ir de 35.000 a 40.000 años atrás. Se volvieron agricultores y domesticaron animales, adoran a los dioses, usaban el metal, la rueda el curtido, las poleas y la cerámica. Las palabras, los números y otros símbolos permitieron al hombre enfrentarse a su entorno físico y social. Podían recordar, transmitir, recibir y comprender mensajes de mucha mayor longitud, complejidad y sutileza.¹⁸

El hombre de *CroMagnon* apareció en la región donde se encontraba el hombre de Neanderthal; físicamente estos eran más robustos, por lo que podemos suponer un margen competitivo para la supervivencia. Pero el hombre Neanderthal se extinguió y a diferencia del hombre *CroMagnon* se desarrolló. Los hombres de *CroMagnon* desarrollaron el habla y el lenguaje, esto les dio una gran ventaja; podían razonar por medio del lenguaje, los hombres de *CroMagnon* eran capaces de planificar y conceptualizar, cazar de una forma más coordinada, defenderse de forma más eficaz y explotar mejor las regiones de caza. Inventaron

¹⁷ Breton, PB. ; Proulx, SP. (2002). La explosión de la comunicación. Ecuador: Abya-Yala.

¹⁸ IDEM

y transmitieron la forma de conservar alimentos, en si superar dificultades con objeto de sobrevivir en un entorno hostil.¹⁹

El cambio de la comunicación por el habla hizo posibles vertiginosas modificaciones de la existencia humana a la vez que las sociedades de distintas partes del mundo hacían la transición desde un sistema de vida basado en la caza y la recolección al desarrollo de las grandes civilizaciones clásicas.

7.1.1.3 La era de la escritura. La historia de la escritura es el progreso de las representaciones pictográficas a los sistemas fonéticos y desde los dibujos estilizados y pinturas que reflejaban ideas complejas hasta la utilización de letras simples que significaran sonidos específicos. Los primeros intentos de registrar información que pudiera recuperarse más tarde fueron las representaciones de animales y escenas de caza sobre piedra. La escritura apareció en Sumeria y Egipto con el desarrollo de los grifos.²⁰

Pictogramas convencionalizados: es la estandarización de los significados de las pinturas, fue el primer paso en el desarrollo de la escritura, pero no empezó hasta que la agricultura no se estableció definitivamente.

Escritura fonética: Son las representaciones en forma de cuña conocida hoy en día como escritura cuneiforme. Lo que hizo que el sistema de los sumerios fuera diferente fue que en 1.700 a.C. la idea de que cada pequeño símbolo estilizado representa un sonido específico más que una idea. El uso de los caracteres para representar silabas supuso el primer paso en el desarrollo de la escritura fonética y fue de gran avance para la comunicación humana.

La importancia de los medios portátiles: el gran problema de los jeroglíficos era la portabilidad, A medida que las antiguas sociedades se sofisticaron, buscaron también medios en los que la escritura pudiera transportar con facilidad, los egipcios entonces descubrieron un método para hacer el papiro, esta evolución de una piedra pesada a unos medios livianos y portátiles es importante, ya que abrió la posibilidad de un cambio significativo para la organización social y para la cultura de la sociedad. Los grifos comenzaron a simplificarse y la escritura se volvió más fácil y más fluida. Saber leer y escribir abrió la puerta a la prosperidad y jerarquía social.²¹

La adquisición de una tecnología de la comunicación, basada en un medio liviano y portátil, más un sistema de símbolos escritos que podía ser fácilmente producido y leído por los escribas, aporó las condiciones necesarias para grandes cambios sociales y culturales.

¹⁹ Breton, PB. ; Proulx, SP. (2002). La explosión de la comunicación. Ecuador: Abya-Yala.

²⁰ IDEM

²¹ Breton, PB. ; Proulx, SP. (2002). La explosión de la comunicación. Ecuador: Abya-Yala.

7.1.1.4 La imprenta y los tipos móviles. La imprenta tal como la conocemos no fue posible hasta que un desconocido orfebre de Mainz (Alemania), llamado Johann Gutenberg, descubrió un sistema único para hacer los caracteres de imprenta. Gutenberg escogió una Biblia primorosamente impresa y decorada como su primer proyecto. Su Biblia de 42 líneas fue uno de los ejemplos más hermosos que se haya producido el arte de la impresión.²²

7.1.1.5 La difusión de la lectura y la escritura. Al comenzar el s.XVI las máquinas impresoras de tipos móviles estaban produciendo miles de ejemplares de libros, hechos sobre papel, que fueron publicados en todos los idiomas europeos. La idea básica del periódico se presentó en el continente Europeo, Inglaterra y en el Nuevo Mundo. La prensa colonial distribuía pequeños periódicos y folletos para la minoría educada.²³

Nació el primer auténtico medio de masas, con el periódico que constaba pocos centavos. Esos hechos se produjeron en Nueva York, durante la década de 1830, el periódico de masas fue un gran éxito y se difundió en pocos años por muchas partes del mundo. La cuarta década del s.XIX vio combinar así la tecnología de una impresión rápida y la idea básica del periódico, para formar el primer y genuino medio de comunicación de masas.

7.1.1.6 La revolución de las comunicaciones. A mediados del siglo XIX el telégrafo se convirtió en una realidad (aunque no se trató de un medio de comunicación de masas), la aparición y la aceptación de la prensa de masas, comenzó a aumentar marcadamente el ritmo de la actividad comunicativa humana, en la primera década del siglo, el cine se convirtió en una forma de diversión familiar seguido en 1940 por el avance de la radio hogareña y la televisión doméstica, en la década de 1950, la radio había alcanzado el punto de saturación en las casas norteamericanas, con receptores adicionales en los automóviles. Al finalizar la década de 1950 y comenzar la de 1960, la televisión comenzó a aproximarse a tal saturación, en la década de 1970, la comunicación de masas se había convertido en uno de los hechos significativos e ineludibles de la vida moderna.²⁴

La comunicación señala dos hechos muy importantes primero se produjeron revoluciones en la comunicación a lo largo de la historia humana. Cada nuevo medio aportó un recurso por el que podían provocarse cambios importantes en la organización de la sociedad y en la acumulación de cultura. En segundo lugar, el ascenso de los medios de masas.

²² IDEM

²³ IDEM

²⁴ Breton, PB. ; Proulx, SP. (2002). La explosión de la comunicación. Ecuador: Abya-Yala.

La comunicación actual entre dos personas es el resultado de múltiples métodos de expresión desarrollados durante siglos. Los gestos, el desarrollo del lenguaje y la necesidad de realizar acciones conjuntas tienen aquí un papel importante.

7.1.2 El origen del lenguaje y el servicio postal. El origen del lenguaje es un gran tema de controversia. Algunas palabras parecen imitar sonidos naturales, mientras que otras pueden proceder de expresiones de emoción, como la risa o el llanto. Ciertos investigadores opinan que el lenguaje es el resultado de actividades de grupo como el trabajo o el baile. Otra teoría sostiene que el lenguaje se ha desarrollado a partir de sonidos básicos que acompañaban a los gestos. En el mundo se hablan hoy unas 3.000 lenguas y dialectos agrupados en familias. A medida que unas lenguas se desarrollan, otras van desapareciendo. Las modificaciones del lenguaje reflejan las diferentes clases, géneros, profesiones o grupos de edad, así como otras características sociales (por ejemplo, la influencia de la tecnología en la vida cotidiana).²⁵

Los pueblos antiguos buscaban un medio para registrar el lenguaje. Pintaban en las paredes de las cuevas para enviar mensajes y utilizaban signos y símbolos para designar una tribu o pertenencia. A medida que fue desarrollándose el conocimiento humano, se hizo necesaria la escritura para transmitir información. La primera escritura, que era pictográfica, con símbolos que representaban objetos, fue la escritura cuneiforme, es decir, con rasgos en forma de cuña grabados con determinado estilo en una tabla de arcilla. Posteriormente se desarrollaron elementos ideográficos, en donde el símbolo no sólo representaba el objeto, sino también ideas y cualidades asociadas a él.

Sin embargo, la escritura seguía conteniendo el significado, pero no el sonido de las palabras. Más tarde, la escritura cuneiforme incorporó elementos fonéticos, es decir, signos que representaban determinados sonidos. Los jeroglíficos egipcios pasaron por un proceso similar (de pictogramas a ideogramas) e incorporaron signos para las consonantes, aunque no llegaron nunca a constituir un verdadero alfabeto. El alfabeto se originó en Oriente Próximo y lo introdujeron los fenicios en Grecia, donde le añadieron los sonidos de las vocales. El alfabeto cirílico es una adaptación del griego. El alfabeto latino se desarrolló en los países más occidentales, donde dominaba la cultura romana.

Con el desarrollo de la civilización y de las lenguas escritas surgió también la necesidad de comunicarse a distancia de forma regular, con el fin de facilitar el comercio entre las diferentes naciones e imperios.

Las técnicas y aplicaciones de impresión se desarrollaron, por lo general, con gran rapidez en los siglos siguientes. Esto se debió sobre todo a la introducción de las máquinas de vapor en las imprentas a principios del siglo XIX y posteriormente a

²⁵ ADPOSTAL <http://adpostal.gov.co>

la invención de las máquinas tipográficas. La primera de estas máquinas, denominada linotipia, fue patentada en 1884 por el inventor germano-estadounidense Ottmar Mergenthaler. En las décadas siguientes fueron apareciendo una serie de técnicas de impresión a gran escala, cada vez más rápidas.

La comunicación a través de los tiempos ha sido y formado parte esencial del ser humano. El deseo de comunicarse, de enviar mensajes verbales y escritos, por medio de señales, existe desde tiempos muy remotos.

Es así como el hombre primitivo a través de sus pinturas y grabados deja un legado de mensajes de gran contenido estético y espiritual a la humanidad. También existió la comunicación por medio de señales de humo.

La historia nos dice, que numerosas civilizaciones poseían un sistema de transmisión del pensamiento que muy pronto se fue basando en escalas, retenes o postas, unidos por "corredores" que dieron origen a la palabra "correo", el que corre.

De los diferentes tipos de servicios de comunicación de la antigüedad, el más notable fue el sistema de relevos del Imperio persa. Jinetes a caballo transportaban mensajes escritos de una estación de relevos a otra. Basándose en este sistema, los romanos desarrollaron su propio sistema de postas (del latín *positus*, 'puesto'), de donde procede el término "servicio postal". En Extremo Oriente también se emplearon sistemas similares.

A pesar de que en la Europa medieval los servicios postales eran en su mayor parte privados, el auge del nacionalismo posterior al renacimiento propició la aparición de sistemas postales gubernamentales. A finales del siglo XVIII había desaparecido gran parte de los servicios privados.

7.1.3 Los servicios postales de pago en Colombia. El fenómeno de la globalización, generó dos estrategias que cambiaron la forma de producción y especialmente de intercambio de bienes y servicios en el mundo.²⁶

De una parte se impuso la privatización de la producción, especialmente en servicios públicos hasta ahora reservados al estado y por la otra, la apertura de las economías, rompiendo los límites físicos de los países, los sistemas aduaneros y arancelarios, y para el caso de los medios de pago, la creación de canales de manejo de dinero y títulos que facilitaran la nueva dinámica de la economía.

²⁶ Breton, PB. ; Proulx, SP. (2002). La explosión de la comunicación. Ecuador: Abya-Yala.

En la década de los 90, época en la cual el fenómeno llega a nuestro país, surgieron hechos altamente transformadores en materia de transporte y de medios de pago.

Las empresas transportadoras y postales evolucionaron vertiginosamente, empresas dedicadas únicamente a lo postal crearon canales de pago como una necesidad consecuente de la rapidez del comercio.

Dentro de este contexto surgen diferentes iniciativas, entre otras Servicio Inmediato del Pacífico S.A, actualmente llamado Servicio Inmediato Nacional S.A. como una alternativa de manejo logístico de los medios de pago, independiente del sistema financiero y acogidos al sistema de transporte postal.

Servicio Inmediato del Pacífico S.A. fue creada en 1987 como una empresa de traslado de dinero y manejo logístico de valores; evoluciona hacia productos distintos, entre otros el recaudo de servicios y pagos provenientes de obligaciones personales, hipotecarias, prendarias, etc., mediante una red extendida inicialmente por el pacífico Colombiano, cuya cobertura dio respuesta a la necesidad planteada, especialmente por la población no bancarizada en esa zona.

7.1.4 Desarrollo del concepto de calidad. El concepto de calidad es utilizado desde las primeras civilizaciones donde el hombre era nómada y su medio de vida era la caza y la recolección de frutos, en ese entonces la calidad se basaba en inspeccionar y seleccionar lo mejor.

La raíz etimológica de la palabra calidad, tiene sus inicios en el término *Kalos*, que significa “lo bueno, lo apto”, y la palabra latina *qualitatem*, que significa “cualidad” o “propiedad”. En este sentido, calidad es una palabra de naturaleza subjetiva, una apreciación que cada individuo define según sus expectativas y experiencias, es un adjetivo que califica alguna acción, materia o individuo. (Carbellido, 2005)²⁷.

Las estrategias y herramientas para aseguramiento de la calidad pueden haber cambiado, pero las expectativas básicas de los clientes, han sido prácticamente constantes durante mucho tiempo. Pensando que, por ejemplo, Henry Ford, no tuvo un entrenamiento especial en aseguramiento de calidad, creció en una cultura en la cual ya se trabajaba específicamente para obtener excelente desempeño en productos y servicios, de hecho, fue hace casi un siglo que él descubrió que podría obtener ventaja competitiva enfocando su atención en la calidad.

²⁷ Tomado de Nava Carbellido, VMNC. (2005) ¿Qué es la calidad? : conceptos, gurús y modelos fundamentales. (Caniem; 121). México: Limusa / Noriega.

Aun cuando la demanda de calidad ha sido parte de la naturaleza humana desde hace bastante tiempo, la cuantificación de la calidad y el establecimiento de estándares formales de calidad son decididamente un fenómeno del siglo XX. La atención sobre la calidad durante las últimas dos décadas, ha creado un mercado global de consumidores enfocados también a la calidad que piensan que saben lo que significa, que la pueden reconocer cuando la ven y muy importante esperan (inclusive demandan) calidad en cada producto y servicio que compran.

A continuación se identificara el concepto de calidad propuesto por autores como Deming, Ishikawa y Juran, cabe notar que aún no existe un consenso sobre una definición específica del término:

Edwards Deming. "La calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua".

Edward Deming, considerado como el "padre de la calidad total", Afirmando que la calidad solo puede definirse en función del sujeto, "En la mente del operario, el fabrica calidad si puede estar orgulloso de su trabajo. Para el la mala calidad supone perdida del negocio, y quizá de su trabajo. La buena calidad, piensa él, hará que la compañía siga en el negocio. Para el gerente de planta, la calidad significa sacar los números y cumplir las especificaciones"(Deming, 1989)²⁸.

Deming definió la calidad de los productos como el grado predecible de uniformidad que proporciona fiabilidad a bajo costo en el mercado, lo que resumió en la frase "Hacer las cosas bien, a la primera y siempre", se le reconoce que logro cambiar la mentalidad de los japoneses al hacerles entender que la calidad es un "arma estratégica". Demostrando los altos costos que una empresa genera cuando no tiene un proceso planeado para administrar su calidad, es decir el desperdicio de materiales y productos rechazados, el costo de trabajar dos o más veces los productos para eliminar defectos, o la reposición y compensación pagada a los clientes por las fallas en los mismos.²⁹

Joseph Juran. La calidad es "La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente".

Para Joseph Juran, la calidad tiene que ver con la función que cumple el producto, pues calidad representa la adecuación del producto al uso requerido, "Calidad: Se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es "adecuación al uso" "³⁰. Quizás lo más

²⁸ Tomado de Deming, WED. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. España: Ediciones Díaz de Santos. Pág. 132

²⁹ IDEM

³⁰ Tomado de Juran, J.M. (1990). Juran y la planificación para la calidad. España: Ediciones Díaz de Santos.

importante, es que es reconocido como la persona quien agrego la dimensión humana para la amplia calidad y de ahí proviene los orígenes estadísticos de la calidad total.

La Misión de Juran fue la de crear conciencia de la crisis de la calidad, el papel de la planificación de la calidad en esa crisis y la necesidad de revisar el enfoque de la planificación de la calidad, establecer un nuevo enfoque de la planificación de la calidad, y suministrar formación sobre como planificar la calidad, utilizando el nuevo enfoque.

El enfoque de Juran sobre la administración de la calidad se basa en lo que el llamo la trilogía de Juran que divide el proceso de administración de calidad en tres etapas: planeación de calidad, control de calidad y mejora de la calidad.

Todo comienza con la planificación de la calidad. El objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para producir productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes, productos tales como facturas, películas de polietileno, contrato de ventas, llamadas de asistencia técnica y diseños nuevos para los bienes. Una vez que se ha completado la planificación, el plan se pasa a las fuerzas operativas. Su trabajo es producir el producto. Al ir al proceso, vemos que el proceso es deficiente: se pierde el 20% del esfuerzo operativo, porque el trabajo se debe rehacer debido a las deficiencias de la calidad. Esta perdida se hace crónica porque el proceso se planifico así. Bajo patrones convencionales de responsabilidad, las fuerzas operativas son incapaces de eliminar esa perdida crónica planificada. En vez de ello, lo que hacen es realizar el control de calidad para evitar que las cosas empeoren. Si echamos una mirada alrededor, pronto vemos que esos tres procesos (planificación, control, y mejora) han estado presentes durante algún tiempo.³¹

Planeación de la calidad. Es aquel proceso en el que se hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad y cuyo resultado final es un proceso capaz de lograr las metas de calidad bajo las condiciones de operación.³²

Control de la calidad. Es el que permite comparar las metas de calidad con la realización de las operaciones y su resultado final es conducir las operaciones de acuerdo con el plan de calidad.³³

Mejora de la calidad. Es el que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño y su resultado final conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planteado para las operaciones.³⁴

³¹ Tomado de Juran, J.M. (1990). Juran y la planificación para la calidad. España: Ediciones Díaz de Santos.

³² IDEM

³³ Tomado de Juran, J.M. (1990). Juran y la planificación para la calidad. España: Ediciones Díaz de Santos.

³⁴ Tomado de Juran, J.M. (1990). Juran y la planificación para la calidad. España: Ediciones Díaz de Santos.

Kaoru Ishikawa define a la calidad como: "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

Para Kaoru Ishikawa practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor, menciona además que para alcanzar esta meta es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad. En su interpretación más amplia, calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos etc. Controlar la calidad en todas sus manifestaciones. (Ishikawa, 1991)³⁵

Ishikawa definió la filosofía administrativa que se encuentra detrás de la calidad, los elementos de los sistemas de calidad y lo que él denomina, las "siete herramientas básicas de la administración de la calidad", donde se le considera una fuerte inclinación hacia las técnicas estadísticas.

7.1.5 Modelos de gestión de la calidad. Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.³⁶

Los modelos de gestión de calidad total más difundidos son el modelo Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987 y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM. En 1992.

7.1.6 El ciclo de mejora PHVA.³⁷ El Doctor Deming fue el primer experto en calidad norteamericano que enseñó la calidad en forma metódica a los japoneses. Entre los mayores aportes realizados por Deming se encuentran los ya conocidos 14 puntos de Deming, así como el ciclo de Shewart conocido también como PHVA, Planifique, haga, verifique y actúe.

³⁵ Ishikawa, KI. (1985, 1986, 1988, 1991). ¿Qué es el control total de calidad? : la modalidad japonés. Colombia: Grupo Editorial Norma.

³⁶ Camisón, C.; Cruz, S.; González Cruz, TGC. (2007). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. España: Pearson Educación.

³⁷ Camisón, C.; Cruz, S.; González Cruz, TGC. (2007). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. España: Pearson Educación.

Consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente:

P.- PLAN (PLANEAR): establecer los planes.

D.- DO (HACER): llevar a cabo los planes.

C.- CHECK (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

A.- ACT (ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

Planificar, programar las actividades que se van a emprender. Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora.

Desarrollar (hacer), implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas. En esta fase es importante controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. En muchos casos será oportuno comenzar con un proyecto piloto fácil de controlar para obtener experiencia antes de abarcar aspectos amplios de la organización o de los procesos.

Comprobar, verificar si las actividades se han resuelto bien y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos. Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.

Actuar, aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos.

Una vez cubierto el ciclo de mejora se reinicia el proceso puesto que siempre habrá posibilidades para mejorar.

7.1.7 El modelo Baldrige. El modelo Malcolm Baldrige lleva el nombre de su creador. El modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad³⁸:

- Calidad basada en el cliente.
- Liderazgo.
- Mejora y aprendizaje organizativo.
- Participación y desarrollo del personal.
- Rapidez en la respuesta.
- Calidad en el diseño y en la prevención.

³⁸ Tomado de <http://www.baldrigepe.org/foundation/>, Fundación del Premio Nacional Malcolm Baldrige a la Calidad.

- Visión a largo plazo del futuro.
- Gestión basada en datos y hechos.
- Desarrollo de la asociación entre los implicados.
- Responsabilidad social.
- Orientación a los resultados.

El modelo que se utiliza para la autoevaluación tiene siete grandes criterios que serán definidos a continuación:

.Liderazgo: El concepto de liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.

.Planificación Estratégica: Como la organización plantea la dirección estratégica del negocio y como esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.

.Enfoque al Cliente: Como la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Así mismo, en qué proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente.

.Información y Análisis: Examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.

.Enfoque al Recurso Humano: Examinan como la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y como el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización.

.Proceso Administrativo: examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y se mejoran.

.Resultados del negocio: Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores.

7.1.8 El modelo Europeo de excelencia EFQM. El modelo EFQM surge en la década de los 80, en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes, productos y servicios de mayor calidad, como única forma de

supervivencia ante la competencia internacional, procedentes sobre todo de Japón y Estados Unidos.

El año 1988 se crea la Fundación Europea para la Gestión de Calidad por organizaciones con el objeto, ya señalado, de impulsar la mejora de la calidad. Cuatro años más tarde, en 1992, se presenta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, más conocido como modelo EFQM de autoevaluación.

El modelo europeo o modelo EFQM se caracteriza porque un equipo (liderazgo) actúa sobre unos agentes facilitadores para generar unos procesos cuyos resultados se reflejarán en las personas de la organización, en los clientes y en la sociedad en general.

Liderazgo es la influencia que se ejerce o se puede ejercer sobre una colectividad para motivarla y ayudarla a trabajar con entusiasmo por alcanzar unos objetivos, es la capacidad de conseguir que otros quieran hacer lo que tú quieres que hagan.

El modelo EFQM de excelencia utiliza un esquema lógico, denominado REDER, este modelo establece lo que una organización necesita realizar sistemáticamente en su proceso de mejora continua.

El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Para ello, tiene como premisa, "la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales".³⁹

7.1.9 Sistema de Gestión de Calidad. Un sistema de gestión de la calidad es la forma en que la organización dirige y controla aquellas actividades que están asociadas con la calidad. De una manera más amplia consiste en la gestión de la estructura de la organización junto con la planificación, los procesos, los recursos y la documentación que se usa para alcanzar los objetivos de calidad, para mejorar los productos y servicios y para cumplir los requisitos de los clientes.

Un Sistema de Gestión de la Calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la

³⁹ Tomado de www.efqm.org , Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (*European Foundation for Quality Management*)

información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad⁴⁰

Los sistemas de gestión de la calidad pueden ser aplicados a todas las organizaciones y a todos los aspectos de la gestión, como son actividades de comercialización, ventas, administración, producción, recursos humanos, financieros, etc. Está en manos de la empresa decidir la extensión de su aplicación.

Las normas de gestión de calidad no deben ser confundidas con las normas de producto. Muchas organizaciones que se inician con los conceptos de sistemas de gestión de la calidad y en particular con los de la serie de normas ISO 9000, confunden la calidad de los productos o servicios con el concepto de Gestión de la Calidad.⁴¹

El uso de normas de productos, normas de sistemas de gestión de la calidad y enfoques de mejora de la calidad, son todos medios para mejorar la satisfacción del cliente y la competitividad de la empresa y no son excluyentes.

7.1.10 La familia de normas ISO 9000. Evolución y características. La organización internacional para la estandarización (*Internacional Organization for Standardization-ISO*), es el organismo internacional que elabora los estándares que llevan su nombre, y que son publicados como normas internacionales. Entre los estándares elaborados por la ISO está la familia de normas ISO 9000, fruto del trabajo del comité técnico ISO\TC 176, que se creó precisamente con la finalidad de elaborar normas para la gestión de la calidad en las empresas y no están relacionadas con algún producto en particular, sino con los procesos de los que se derivan los productos y servicios. Para poder funcionar como una norma genérica, hace obligatoria la utilización de métodos, técnicas y procedimientos específicos, a la vez que se enfoca en principios, metas y objetivos, todos están relacionados con el cumplimiento y satisfacción de las necesidades y requerimientos del consumidor.⁴²

En general las normas ISO 9000 requieren, para que una organización sea certificada que todos sus procesos tanto productivos como administrativos que afecten directamente la calidad del producto y el servicio se realicen dentro del ciclo PHVA.

⁴⁰Feigenbaum, A. V. (1991). Defining the Total Quality System. En A. V. Feigenbaum, Total Quality Control (3ra. Edición ed., pág. 78). McGraw-Hill

⁴¹Organización Internacional de Normalización ISO, OI. (2010). ISO 9001 para pequeñas organizaciones: orientación para su implementación (sugerencias del CT 176 de la ISO). 3 ed. Suiza: International Organization for Standardization.

⁴²organizaciones: orientación para su implementación (sugerencias del CT 176 de la ISO). 3 ed. Suiza: International Organization for Standardization.

Todos los procesos que afecten directamente la calidad se deben planear y se les debe asignar metas, responsabilidades y niveles de autoridad apropiados, también deben ser controlados para asegurar el cumplimiento de requisitos específicos, previniendo la ocurrencia de problemas, así como la solución de estos.

Además deben documentarse para asegurar la comprensión de los objetivos y procedimientos de calidad y la interacción adecuada entre los miembros de la organización, de tal forma que el desempeño del sistema de calidad satisfaga al cliente.

La familia ISO 9000 de estándares representa un consenso internacional sobre buenas prácticas de gestión de calidad, se trata de normas y directrices relativas a los sistemas de gestión de calidad y de las normas de apoyo.

7.1.11 La calidad y las normas ISO. ISO es la Organización Internacional de Normalización. Está compuesta por los institutos nacionales de países grandes, pequeños, industrializados y en desarrollo, de todas las regiones del mundo.⁴³

ISO desarrolla normas técnicas voluntarias que agregan valor a todo tipo de operaciones de negocios, ellas contribuyen a hacer el desarrollo, manufactura y suministro de productos y servicios en forma más eficiente, segura y transparente y hacen el comercio entre países más fácil y más favorable.

ISO desarrolla sólo aquellas normas que son requeridas por el mercado. Este trabajo es llevado a cabo por expertos voluntarios de los sectores industrial, técnico y empresarial que solicitaron la norma y quienes posteriormente las usarán, estos expertos pueden reunirse con otros con conocimiento apropiado, como representantes de agencias de gobierno, organizaciones de consumidores, académicos y laboratorios de ensayo. Publicadas bajo la denominación de Norma Intencional ISO, representan el consenso internacional en el estado del arte de la tecnología correspondiente. La Organización Internacional de Normalización (ISO) publicó la primera versión de las normas ISO 9000 en 1987; fueron revisadas en 1994 y nuevamente en 2000 y 2008.

Las nuevas normas ISO 9000 están basadas en el enfoque basado en procesos cuyo centro de atención se traslada de conformidad hacia el logro de resultados.

Las normas no son objetivos en sí mismas sino que son herramientas para alcanzar objetivos establecidos por las empresas, brindan soluciones y beneficios para prácticamente todos los sectores de actividades.

⁴³Organización Internacional de Normalización ISO, OI. ; ICONTEC (2009). Manual para las pequeñas empresas: guía sobre la norma ISO 9001:2008. 2 ed. Colombia: ICONTEC.

7.1.12. Normas ISO 9001. La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización.⁴⁴

La norma ISO 9001:2008 es el estándar que ofrece una serie de requisitos estandarizados para un sistema de gestión de calidad, independientemente de lo que hace la organización de usuarios, su tamaño, o si es en el sector privado, o del público. Es la única norma en la familia contra la cual las organizaciones pueden ser certificadas aunque la certificación no es un requisito obligatorio de la norma.

No es el propósito de esta norma proporcionar uniformidad en los Sistemas de Gestión de la Calidad o en la documentación.

En el desarrollo de esta norma se han tenido en cuenta los principios de Gestión de la Calidad enunciados en las normas ISO 9000 e ISO 9004.

7.1.12.1 Los 8 principios de Gestión de la Calidad. Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad, en los cuales están basadas las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000 (ISO 9001 e ISO 9004 en la versión 2000), que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.⁴⁵

- a) **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de éstos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- b) **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

⁴⁴ Camisón, C.; Cruz, S.; González Cruz, TGC. (2007). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. España: Pearson Educación.

⁴⁵ Alcalde San Miguel, P. (2007). Calidad. España: Thomson.

- d) **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y a la eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente en ésta.
- g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información.
- h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

7.1.12.2 Enfoque basado en procesos. Esta norma promueve un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante la satisfacción de sus requisitos.⁴⁶

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación de las interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse enfoque basado en procesos.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos

⁴⁶Organización Internacional de Normalización ISO, OI. ; ICONTEC (2009). Manual para las pequeñas empresas: guía sobre la norma ISO 9001:2008. 2 ed. Colombia: ICONTEC.

- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor
- c) La obtención de resultados de desempeño y eficacia del proceso
- d) La mejora continua de procesos con base en mediciones objetivas

De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos el método conocido como PHVA (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar), para el que:

Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: Implementar los procesos.

Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

7.1.13 El alcance de la norma ISO 9001. Esta norma especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización⁴⁷:

- a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables y
- b) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

Todos los requisitos de esta norma son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado. Cuando uno o varios requisitos de ésta no se pueden aplicar debido

⁴⁷ Organización Internacional de Normalización ISO, OI. ; ICONTEC (2009). Manual para las pequeñas empresas: guía sobre la norma ISO 9001:2008. 2 ed. Colombia: ICONTEC.

a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.⁴⁸

7.1.14. Estructura del Sistema de Gestión de Calidad.

Para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, una organización debe de tomar en cuenta la siguiente estructura⁴⁹:

Estrategias: Definir políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente. Estas políticas y objetivos deben de estar alineados a los resultados que la organización desee obtener.

Procesos: Se deben de determinar, analizar e implementar los procesos, actividades y procedimientos requeridos para la realización del producto o servicio, y a su vez, que se encuentren alineados al logro de los objetivos planteados. También se deben definir las actividades de seguimiento y control para la operación eficaz de los procesos.

Recursos: Definir asignaciones claras del personal, Equipo y/o maquinarias necesarias para la producción o prestación del servicio, el ambiente de trabajo y el recurso financiero necesario para apoyar las actividades de la calidad.

Estructura Organizacional: Definir y establecer una estructura de responsabilidades, autoridades y de flujo de la comunicación dentro de la organización.

Documentos: Establecer los procedimientos documentos, formularios, registros y cualquier otra documentación para la operación eficaz y eficiente de los procesos y por ende de la organización

También existen varias normativas estandarizadas que establecen requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, y que son emitidas por organismos normalizadores.

Para Rodríguez el diagnostico organizacional constituye una descripción, una fotografía tomada por el observador, el operar de una organización determinada. Esta descripción debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir permitir que otro observador pueda ser testigo en su ámbito de experiencia del funcionamiento organizacional descrito.⁵⁰

⁴⁸ Tomado de Organización Internacional de Normalización ISO, OI. (2010). ISO 9001 para pequeñas organizaciones: orientación para su implementación (sugerencias del CT 176 de la ISO). 3 ed. Suiza: *International Organization for Standardization*.

⁴⁹Feigembaun, A. V. (1991). Key Systems Activities for Total Quality Control.En A. V. Feigembaun, Total Quality Control (pág. 94). Estados Unidos: McGraw-Hill

⁵⁰ Tomado de Darío Rodríguez, Diagnostico organizacional; tercera edición, Pág. 32

Debemos notar que en un diagnóstico se está evaluando el comportamiento del sistema, de la misma manera que un médico examina a un paciente y lo compara mentalmente con el funcionamiento de una persona sana, no necesariamente un diagnóstico organizacional es el obligado punto de partida de un proceso de planeación, ya que es necesario saber dónde estamos antes de decidir a dónde queremos ir y como debemos llegar a ese punto.

Según García los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.⁵¹

Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del Planeamiento Estratégico de la empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto.⁵²

Según Poveda el plan de acción es un método que integra los objetivos, estrategias y metas previstos, y nos permite enfocarnos hacia la visión de éxito de la empresa, o por lo menos hacia su mantenimiento y supervivencia.⁵³

Teniendo en cuenta lo anterior se puede decir que el diagnóstico es un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modela y un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

De acuerdo al caso particular de la empresa L&M Servicios & Asesorías S.A. Fue necesario definir el concepto de comunicación como el resultado de múltiples métodos de expresión desarrollados durante siglos. Los gestos, el desarrollo del lenguaje y la necesidad de realizar acciones conjuntas tienen aquí un papel importante en la evolución de la misma y el surgimiento de los servicios los servicios postales de pago en Colombia ya que a partir de esto las empresas transportadoras y postales evolucionaron vertiginosamente. Empresas dedicadas

⁵¹García Córdoba, FGC. (2005). La tesis y el trabajo de tesis: recomendaciones metodológicas para la elaboración de los trabajos de tesis. México: Limusa / Noriega.

⁵² Tomado de <http://www.gestiopolis.com>, autor: Gabriel Duron Esquivel Otros conceptos administración 06 / 2004

⁵³Poveda Orjuela, PPPO. ; Cañón Zabala, GC. ; Pallares, LFP. ; Fajardo, Felipe; Toro Urrea, MCTU. (2009). Herramientas para implementar un sistema de gestión de calidad: basado en la familia de normas ISO 9000: dirigido a empresarios comprometidos con la competitividad y la generación de valor. 3 ed. Colombia: Corporación para el Fomento de la Calidad Productividad y Gestión Ambiental (CYGA).

únicamente a lo postal crearon canales de pago como una necesidad consecuente de la rapidez del comercio.

Dentro de este contexto surgen diferentes iniciativas, entre otras Servicio Inmediato del Pacífico S.A. Actualmente llamado Servicio Inmediato Nacional S.A. como una alternativa de manejo logístico de los medios de pago, independiente del sistema financiero y acogidos al sistema de transporte postal.

Se definió el concepto de calidad según autores como Deming, Ishikawa y Juran, de lo cual cabe notar que las estrategias y herramientas para aseguramiento de la calidad pueden haber cambiado, pero las expectativas básicas de los clientes, han sido prácticamente constantes durante mucho tiempo.

Posteriormente se realizó un análisis conceptual de los modelos de gestión de calidad más aplicados en la actualidad entre ellos la norma ISO 9001 en la cual se hizo mayor énfasis debido a la aplicación que esta tendrá en el proyecto, se debe tener en cuenta que un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece, por lo cual deberá ser implementado en la organización el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008.

En cuanto al concepto de diagnóstico y plan de acción dentro de la empresa, considero importante destacar que su aplicación puede involucrar a distintos departamentos y áreas con el fin de establecer en cada una de ellas quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma.

7.2 MARCO LEGAL

CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA

ARTÍCULO 15. Todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre, y el Estado debe respetarlos y hacerlos respetar. De igual modo, tienen derecho a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos y en archivos de entidades públicas y privadas.

En la recolección, tratamiento y circulación de datos se respetarán la libertad y demás garantías consagradas en la Constitución.

La correspondencia y demás formas de comunicación privada son inviolables. Sólo pueden ser interceptadas o registradas mediante orden judicial, en los casos y con las formalidades que establezca la ley.

Para efectos tributarios o judiciales y para los casos de inspección, vigilancia e intervención del Estado podrá exigirse la presentación de libros de contabilidad y demás documentos privados, en los términos que señale la ley.

ARTÍCULO 334. (Modificado por el Acto Legislativo No. 3 de 2011, art. 1°.)

La dirección general de la economía estará a cargo del Estado. Este intervendrá, por mandato de la ley, en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía con el fin de conseguir en el plano nacional y territorial, en un marco de sostenibilidad fiscal, el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano. Dicho marco de sostenibilidad fiscal deberá fungir como instrumento para alcanzar de manera progresiva los objetivos del Estado Social de Derecho. En cualquier caso el gasto público social será prioritario.

El Estado, de manera especial, intervendrá para dar pleno empleo a los recursos humanos y asegurar, de manera progresiva, que todas las personas, en particular las de menores ingresos, tengan acceso efectivo al conjunto de los bienes y servicios básicos. También para promover la productividad y competitividad y el desarrollo armónico de las regiones.

La sostenibilidad fiscal debe orientar a las ramas y órganos del poder público, dentro de sus competencias, en un marco de colaboración armónica.

El Procurador General de la Nación o uno de los ministros del Gobierno, una vez proferida la sentencia por cualquiera de las máximas corporaciones judiciales,

podrán solicitar la apertura de un Incidente de Impacto Fiscal, cuyo trámite será obligatorio. Se oirán las explicaciones de los proponentes sobre las consecuencias de la sentencia en las finanzas públicas, así como el plan concreto para su cumplimiento y se decidirá si procede modular, modificar o diferir los efectos de la misma, con el objeto de evitar alteraciones serias de la sostenibilidad fiscal. En ningún caso se afectará el núcleo esencial de los derechos fundamentales.

ARTÍCULO 335. Las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación a las que se refiere el literal d) del numeral 19 del artículo 150 son de interés público y sólo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado, conforme a la ley, la cual regulará la forma de intervención del Gobierno en estas materias y promoverá la democratización del crédito.

ARTÍCULO 365. Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional.

Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares. En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios. Si por razones de soberanía o de interés social, el Estado, mediante ley aprobada por la mayoría de los miembros de una y otra cámara, por iniciativa del Gobierno decide reservarse determinadas actividades estratégicas o servicios públicos, deberá indemnizar previa y plenamente a las personas que en virtud de dicha ley, queden privadas del ejercicio de una actividad lícita.

7.2.1 Naturaleza jurídica de los servicios postales de pago. En esta sección se analiza la naturaleza jurídica de los servicios postales de pago en Colombia, de acuerdo con la normatividad vigente.

El servicio postal en el país, en sus inicios y hasta hace unas décadas era prestado exclusivamente por el Estado, abriéndose posteriormente en forma gradual⁵⁴, y permitiendo la entrada de operadores privados que cumplen con el objetivo de prestar el servicio público de admisión, clasificación y entrega de envíos de correspondencia y otros objetos postales en todo el territorio nacional.⁵⁵

En Colombia no es novedosa la prestación de los servicios de giros a través de la infraestructura de los servicios postales. Desde hace más de 90 años, a través de la **Ley 68 de 1916**, se definió el marco legal para la prestación de esta clase de

⁵⁴ Con la expedición de la Ley 80 de 1993 se puso fin al monopolio estatal en la prestación del servicio postal.

⁵⁵ Tomado de la página web de la Comisión de Regulación de Comunicaciones CRC (<http://www.crcom.gov.co>), documento denominado "Aproximación Inicial al Mercado de los Servicios Postales de Pago en Colombia".

servicios y se dotó al entonces Ministerio de Correo y Telégrafos de un fondo especial de caja que permitiera el manejo de los recursos que respaldaran la orden de pago que los usuarios daban al operador postal.

La **Ley 19 de 1978** por la cual se ratifica el Tratado de Berna (1874), del cual Colombia es miembro desde 1881, que genera directrices para la óptima prestación del servicio postal.⁵⁶

A través de la **Ley 72 de 1989** se dispuso que el Gobierno Nacional, por intermedio del Ministerio de Comunicaciones, adoptara la política general del sector de comunicaciones y ejerciera las funciones de planeación, regulación y control de todos los servicios de dicho sector, que comprenden entre otros los servicios postales.

Artículo 1. El Gobierno Nacional, por medio del Ministerio de Comunicaciones, adoptará la política general del sector de comunicaciones y ejercerá las funciones de planeación, regulación y control de todos los servicios de dicho sector, que comprende, entre otros:

- Los servicios de telecomunicaciones.
- Los servicios informáticos y de telemática.
- Los servicios especializados de telecomunicaciones o servicios de valor agregado.
- Los servicios postales.

Artículo 6. El Ministerio de Comunicaciones coordinará los diferentes servicios que presten las entidades que participan en el sector de las comunicaciones, según su respectivo ámbito de competencia u objeto social, con miras a garantizar el desarrollo armónico del mismo.

Artículo 9. El Ministerio de Comunicaciones impondrá a los concesionarios de los servicios de telecomunicaciones, las sanciones legales y contractuales por incumplimiento de sus obligaciones, salvo cuando esta facultad sancionatoria esté asignada por ley o reglamento a otra entidad pública.

Artículo 10. Cualquier servicio de telecomunicaciones que opere sin previa autorización del Gobierno es considerado clandestino y el Ministerio de Comunicaciones y las autoridades Militares y de Policía procederá a suspenderlo y a decomisar los equipos, sin perjuicio de la aplicación de las sanciones de orden Administrativo o penal a que hubiere lugar conforme a las normas legales y reglamentarias vigentes.

⁵⁶ Tomado de la pagina web de la Comisión de Regulación de Comunicaciones CRC (<http://www.crcom.gov.co>), documento denominado "Aproximación Inicial al Mercado de los Servicios Postales de Pago en Colombia".

Los equipos decomisados serán depositados en el Ministerio de Comunicaciones, el cual les dará la aplicación y destino que fijen las normas pertinentes.

El Estatuto de Contratación Administrativa contenido en la **Ley 80 de 1993**, en su **artículo 37**, puso fin al monopolio estatal en la prestación de los servicios postales al determinar el régimen de concesión (contrato o licencia) de los servicios postales, estableciendo una clara clasificación de estos servicios, entre servicios de correo y servicios de mensajería especializada, diferenciados estos últimos por sus características especiales en cuanto a la recepción, recolección y entrega personalizada.

Artículo 37. Del régimen de concesiones y licencias de los servicios postales. Los servicios postales comprenden la prestación de los servicios de correo y del servicio de mensajería especializada.

Se entiende por servicio de correo la prestación de los servicios de giros postales y telegráficos, así como el recibo, clasificación y entrega de envíos de correspondencia y otros objetos postales, transportados vía superficie y aéreos, dentro del territorio nacional. El servicio de correo internacional se prestará de acuerdo con los convenios y acuerdos internacionales suscritos con la Unión Postal Universal y los países miembros.

Se entiende por servicio de mensajería especializada, la clase de servicio postal prestado con independencia a las redes postales oficiales del correo nacional e internacional, que exige la aplicación y adopción de características especiales para la recepción, recolección y entrega personalizada de los objetos transportados, vía superficie y aérea, en el ámbito nacional y en conexión con el exterior.

El Gobierno Nacional reglamentará las calidades, condiciones y requisitos que deben reunir las personas naturales y jurídicas para la prestación de los servicios postales. Igualmente fijará los derechos, tasas y tarifas, que regularán las concesiones y licencias para la prestación de los servicios postales.

Ley 190 de 1995, donde en cumplimiento de la convención de Viena y del reglamento modelo de la CICAD, Colombia elevó el lavado de activos a la categoría de delito.

Artículo 82. Control de legalidad de las medidas de aseguramiento y de decisiones relativas a la propiedad, tenencia o custodia de bienes. Las medidas de aseguramiento proferidas por la Fiscalía General de la Nación o por sus agentes, una vez que se encuentren ejecutadas, podrán ser revisadas en su legalidad por el correspondiente juez de conocimiento, previa petición motivada del interesado, de su defensor o del Ministerio Público. La presentación de la solicitud y su

trámite, no suspenden el cumplimiento de la providencia ni el curso de la actuación procesal.

Las decisiones que se tomen por la Fiscalía General de la Nación o por cualquier autoridad competente y que afecten la propiedad, posesión, tenencia o custodia de bienes muebles o inmuebles, podrán ser revisadas en su legalidad por el correspondiente juez del conocimiento, a solicitud de parte, de terceros afectados o del Ministerio Público. Esta solicitud de revisión no suspende la diligencia ni el curso de la actuación procesal. Se exceptúan de la anterior disposición aquellos bienes que se encuentren fuera del comercio o que por su naturaleza deban ser destruidos.

Para que proceda el control de legalidad sobre las decisiones que se tomen mediante providencia por parte de la Fiscalía General de la Nación o de cualquier otra autoridad competente, a que se refiere el inciso anterior, será requisito que ella se encuentre ejecutada. Si se trata de una actuación que no se origina en una providencia, el control de legalidad podrá ejercerse de inmediato.

Formulada la petición ante el Fiscal, éste remitirá copia del expediente al juez de conocimiento, previo el correspondiente sorteo. Si el juez encontrare infundada la solicitud la desechará de plano. En caso contrario, la admitirá y correrá traslado común a los demás sujetos procesales por el término de cinco (5) días. Vencido el término anterior, el juez decidirá dentro de los cinco (5) días siguientes. Las decisiones que tome el juez en desarrollo del presente artículo, no admiten ningún recurso.

Ley 365 de 1997, esta nueva legislación extendió la penalización del lavado de activos a los recursos provenientes de otros delitos graves, diferentes al narcotráfico, tales como secuestro, extorsión, rebelión y enriquecimiento ilícito.

Artículo 9. El Título VII del Libro II del Código Penal tendrá un Capítulo Tercero denominado “Del Lavado de Activos”, con los siguientes artículos:

Artículo 247A: Lavado de Activos. El que adquiriera, resguarde, invierta, transporte, transforme, custodie o administre bienes que tengan su origen mediano o inmediato en actividades de extorsión, enriquecimiento ilícito, secuestro extorsivo, rebelión o relacionadas con el tráfico de drogas tóxicas, estupefacientes o sustancias sicotrópicas, le dé a los bienes provenientes de dichas actividades apariencia de legalidad o los legalice, oculte o encubra la verdadera naturaleza, origen, ubicación, destino, movimiento o derechos sobre tales bienes, o realice cualquier otro acto para ocultar o encubrir su origen ilícito incurrirá, por ese solo hecho, en pena de prisión de seis (6) a quince (15) años y multa de quinientos (500) a cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales.

La misma pena se aplicará cuando las conductas descritas en el inciso anterior se realicen sobre bienes que conforme al párrafo del artículo 340 del Código de Procedimiento Penal, hayan sido declaradas de origen ilícito.

Artículo 247C: Circunstancias específicas de agravación. Las penas privativas de la libertad previstas en el artículo 247 A se aumentarán de una tercera parte a la mitad cuando la conducta sea desarrollada por persona que pertenezca a una persona jurídica, una sociedad o una organización dedicada al lavado de activos y de la mitad a las tres cuartas partes cuando sean desarrolladas por los jefes, administradores o encargados de las referidas personas jurídicas, sociedades u organizaciones.

Artículo 340: Extinción del derecho de dominio. Por sentencia judicial se declarará extinguido el dominio sobre bienes adquiridos mediante enriquecimiento ilícito, en perjuicio del patrimonio del tesoro público o con grave deterioro de la moral social. Para estos efectos, los delitos contemplados en el Estatuto Nacional de Estupefacientes y las normas que lo modifiquen o adicionen, así como los delitos de secuestro simple, secuestro extorsivo, extorsión, lavado de activos y testaferrato, los delitos contra el orden económico y social, delitos contra los recursos naturales, fabricación y tráfico de armas y municiones de uso privativo de las fuerzas militares, concusión, cohecho, tráfico de influencias, rebelión, sedición, asonada se considera que causan grave deterioro de la moral social. En todo caso quedan a salvo los derechos de terceros de buena fe. Los bienes y recursos sobre los cuales se declare la extinción del dominio, sin excepción alguna, ingresarán al fondo para la rehabilitación, inversión social y la lucha contra el crimen organizado y serán asignados por el Consejo Nacional de Estupefacientes.

Salvo que el proceso termine por demostración de la inexistencia del hecho, la declaración de que un bien mueble o inmueble es de origen ilícito se hará en la resolución inhibitoria, en la resolución de preclusión de la investigación, en el auto de cesación de procedimiento o en la sentencia. En la misma providencia y con miras al adelantamiento del proceso de extinción del derecho de dominio se ordenará el embargo y secuestro preventivo de los bienes declarados de origen ilícito.

Ley 599 de 2000 en el artículo 323, donde actualmente esta conducta se encuentra contemplada bajo la denominación de lavado de activos y prevé prisión de seis a quince años y multa de quinientos a cincuenta mil salarios mínimos mensuales vigentes.

Artículo 323. Lavado de activos. El que adquiera, resguarde, invierta, transporte, transforme, custodie o administre bienes que tengan su origen mediano o inmediato en actividades de extorsión, enriquecimiento ilícito, secuestro extorsivo, rebelión, tráfico de armas, delitos contra el sistema financiero, la administración pública, o vinculados con el producto de los delitos objeto de un concierto para

delinquir, relacionadas con el tráfico de drogas tóxicas, estupefacientes o sustancias sicotrópicas, o les dé a los bienes provenientes de dichas actividades apariencia de legalidad o los legalice, oculte o encubra la verdadera naturaleza, origen, ubicación, destino, movimiento o derechos sobre tales bienes, o realice cualquier otro acto para ocultar o encubrir su origen ilícito incurrirá, por esa sola conducta, en prisión de seis (6) a quince (15) años y multa de quinientos (500) a cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

La misma pena se aplicará cuando las conductas descritas en el inciso anterior se realicen sobre bienes cuya extinción de dominio haya sido declarada.

El lavado de activos será punible aun cuando las actividades de que provinieren los bienes, o los actos penados en los apartados anteriores, se hubiesen realizado, total o parcialmente, en el extranjero.

Las penas privativas de la libertad previstas en el presente artículo se aumentarán de una tercera parte a la mitad cuando para la realización de las conductas se efectuaren operaciones de cambio o de comercio exterior, o se introdujeran mercancías al territorio nacional.

El aumento de pena previsto en el inciso anterior, también se aplicará cuando se introdujeran mercancías de contrabando al territorio nacional.

Artículo 324. Circunstancias específicas de agravación. Las penas privativas de la libertad previstas en el artículo anterior se aumentarán de una tercera parte a la mitad cuando la conducta sea desarrollada por quien pertenezca a una persona jurídica, una sociedad o una organización dedicada al lavado de activos y de la mitad a las tres cuartas partes cuando sean desarrolladas por los jefes, administradores o encargados de las referidas personas jurídicas, sociedades u organizaciones.

Artículo 325. Omisión de control. El empleado o director de una institución financiera o de cooperativas que ejerzan actividades de ahorro y crédito que, con el fin de ocultar o encubrir el origen ilícito del dinero, omita el cumplimiento de alguno o todos los mecanismos de control establecidos por el ordenamiento jurídico para las transacciones en efectivo incurrirá, por esa sola conducta, en prisión de dos (2) a seis (6) años y multa de cien (100) a diez mil (10.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Artículo 326. Testaferato. Quien preste su nombre para adquirir bienes con dineros provenientes del delito de narcotráfico y conexos, incurrirá en prisión de seis (6) a quince (15) años y multa de quinientos (500) a cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes, sin perjuicio del decomiso de los respectivos bienes.

Artículo 327. Enriquecimiento ilícito de particulares. El que de manera directa o por interpuesta persona obtenga, para sí o para otro, incremento patrimonial no justificado, derivado en una u otra forma de actividades delictivas incurrirá, por esa sola conducta, en prisión de seis (6) a diez (10) años y multa correspondiente al doble del valor del incremento ilícito logrado, sin que supere el equivalente a cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Artículo 441. Omisión de denuncia de particular. El que teniendo conocimiento de la comisión de un delito de genocidio, desplazamiento forzado, tortura, desaparición forzada, homicidio, secuestro, secuestro extorsivo, narcotráfico, enriquecimiento ilícito, testaferrato, lavado de activos, cualquiera de las conductas contempladas en el título II de éste Libro o de las conductas contenidas en Capítulo IV del Título IV del Libro II cuando el sujeto pasivo sea un menor de doce (12) años, omitiere sin justa causa informar de ello en forma inmediata a la autoridad, incurrirá en prisión de uno (1) a tres (3) años.

Ley 964 de 2005

Artículo 192. Violación ilícita de comunicaciones. El que ilícitamente sustraiga, oculte, extravíe, destruya, intercepte, controle o impida una comunicación privada dirigida a otra persona, o se entere indebidamente de su contenido, incurrirá en prisión de uno (1) a tres (3) años, siempre que la conducta no constituya delito sancionado con pena mayor.

Si el autor de la conducta revela el contenido de la comunicación, o la emplea en provecho propio o ajeno o con perjuicio de otro, la pena será prisión de dos (2) a cuatro (4) años.

Artículo 194. Divulgación y empleo de documentos reservados. El que en provecho propio o ajeno o con perjuicio de otro divulgue o emplee el contenido de un documento que deba permanecer en reserva, incurrirá en multa, siempre que la conducta no constituya delito sancionado con pena mayor.

Artículo 195. Acceso abusivo a un sistema informático. El que abusivamente se introduzca en un sistema informático protegido con medida de seguridad o se mantenga contra la voluntad de quien tiene derecho a excluirlo, incurrirá en multa.

Artículo 196. Violación ilícita de comunicaciones o correspondencia de carácter oficial. El que ilícitamente sustraiga, oculte, extravíe, destruya, intercepte, controle o impida comunicación o correspondencia de carácter oficial, incurrirá en prisión de tres (3) a seis (6) años.

La pena descrita en el inciso anterior se aumentará hasta en una tercera parte cuando la comunicación o la correspondencia estén destinadas o remitidas a la Rama Judicial o a los organismos de control o de seguridad del Estado.

Artículo 314. Utilización indebida de fondos captados del público. El director, administrador, representante legal o funcionario de las entidades sometidas a la inspección y vigilancia de las Superintendencias Bancaria, de Valores o de Economía Solidaria, que utilizando fondos captados del público, los destine sin autorización legal a operaciones dirigidas a adquirir el control de entidades sujetas a la vigilancia de las mencionadas superintendencias, o de otras sociedades, incurrirá en prisión de dos (2) a seis (6) años y multa hasta de cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Artículo 316. Captación masiva y habitual de dineros. Quien capte dineros del público, en forma masiva y habitual sin contar con la previa autorización de la autoridad competente, incurrirá en prisión de dos (2) a seis (6) años y multa hasta de cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Artículo 323. Lavado de activos. El que adquiera, resguarde, invierta, transporte, transforme, custodie o administre bienes que tengan su origen mediato o inmediato en actividades de extorsión, enriquecimiento ilícito, secuestro extorsivo, rebelión, tráfico de armas, delitos contra el sistema financiero, la administración pública, o vinculados con el producto de los delitos objeto de un concierto para delinquir, relacionadas con el tráfico de drogas tóxicas, estupefacientes o sustancias sicotrópicas, o les dé a los bienes provenientes de dichas actividades apariencia de legalidad o los legalice, oculte o encubra la verdadera naturaleza, origen, ubicación, destino, movimiento o derechos sobre tales bienes, o realice cualquier otro acto para ocultar o encubrir su origen ilícito incurrirá, por esa sola conducta, en prisión de seis (6) a quince (15) años y multa de quinientos (500) a cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

La misma pena se aplicará cuando las conductas descritas en el inciso anterior se realicen sobre bienes cuya extinción de dominio haya sido declarada. El lavado de activos será punible aun cuando las actividades de que provinieren los bienes, o los actos penados en los apartados anteriores, se hubiesen realizado, total o parcialmente, en el extranjero. Las penas privativas de la libertad previstas en el presente artículo se aumentarán de una tercera parte a la mitad cuando para la realización de las conductas se efectuaren operaciones de cambio o de comercio exterior, o se introdujeran mercancías al territorio nacional.

Ley 1121 de 2006

Artículo1. Modifícase el numeral 1 y el literal d) del numeral 2 del artículo 102 del Decreto 663 de 1993, los cuales quedarán así:

Artículo102. Régimen General.

1. Obligación y control a actividades delictivas. Las instituciones sometidas al control y vigilancia de la Superintendencia Financiero o quien haga sus veces,

estarán obligadas a adoptar medidas de control apropiadas y suficientes, orientadas a evitar que en la realización de sus operaciones puedan ser utilizadas como instrumento para el ocultamiento, manejo, inversión o aprovechamiento en cualquier forma de dinero u otros bienes provenientes de actividades delictivas o destinados a su financiación, o para dar apariencia de legalidad a las actividades delictivas o a las transacciones y fondos vinculados con las mismas.

2. Mecanismos de control. Reportar de forma inmediata y suficiente a la Unidad de Información y Análisis Financiero cualquier información relevante sobre manejo de activos o pasivos u otros recursos, cuya cuantía o características no guarden relación con la actividad económica de sus clientes, o sobre transacciones de sus usuarios que por su número, por las cantidades transadas o por las características particulares de las mismas, puedan conducir razonablemente a sospechar que los mismos están usando a la entidad para transferir, manejar, aprovechar o invertir dineros o recursos provenientes de actividades delictivas o destinados a su financiación.

Artículo 2. Modifícase el artículo 105 del Decreto 663 de 1993, modificado por el artículo 11 de la Ley 526 de 1999, el cual quedará así:

Artículo 105. Reserva sobre la información reportada. Sin perjuicio de la obligación de reportar de forma inmediata y suficiente a la Unidad de Información y Análisis Financiero la información a que se refiere la letra d) del numeral 2° del artículo 102, las instituciones financieras sólo estarán obligadas a suministrar información obtenida en desarrollo de los mecanismos previstos en los artículos anteriores cuando así lo solicite la Unidad de Información y Análisis Financiero la Fiscalía General de la Nación.

Las autoridades, las entidades, sus administradores y sus funcionarios que tengan conocimiento por cualquier motivo de las informaciones y documentos a que se refieren los artículos anteriores deberán mantener reserva sobre los mismos.

Las autoridades, las entidades, sus administradores y sus funcionarios no podrán dar a conocer a las personas que hayan efectuado o intenten efectuar operaciones sospechosas, que se ha comunicado a la Unidad de Información y Análisis Financiero información sobre las mismas, y deberán guardar reserva sobre dicha información.

Artículo 3. Funciones de la unidad. La Unidad tendrá como objetivo la prevención y detección, de operaciones que puedan ser utilizadas como instrumento para el ocultamiento, manejo, inversión o aprovechamiento en cualquier forma de dinero u otros bienes provenientes de actividades delictivas o destinados a su financiación, o para dar apariencia de legalidad a las actividades, delictivas o a las transacciones y fondos vinculados con las mismas, prioritariamente el lavado de activos y la financiación del terrorismo.

Para ello centralizará, sistematizará y analizará mediante, actividades de inteligencia financiera la información recaudada, en desarrollo de lo previsto en los artículos 102 a 107 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y sus normas remisorias o complementarias, las normas tributarias, aduaneras y demás información que conozcan las entidades del Estado o privadas que pueda resultar relevante para el ejercicio de sus funciones. Dichas entidades, estarán obligadas a suministrar de oficio a solicitud de la unidad la información de que trata el presente artículo. Así mismo la unidad podrá recibir información de personas naturales.

La Unidad en cumplimiento de su objetivo, comunicará a las autoridades competentes y a las entidades legitimadas para ejercitarla acción de extinción de dominio, cualquier, información pertinente dentro del marco de la lucha integral contra el lavado de activos, la financiación del terrorismo y las, actividades que dan origen a la acción de extinción del dominio.

Artículo 9. Manejo de información. Para los temas de competencia de la UIAF, no será oponible la reserva bancaria, cambiaria, bursátil y tributaria respecto de las bases gravables y la determinación privada de los impuestos que figuren en las declaraciones tributarias, así como aquella que exista sobre los datos de suscriptores y equipos que suministran los concesionarios y licenciatarios que prestan los servicios de comunicaciones previsto en el artículo 32 de la Ley 782 de 2002; el registro de extranjeros, los datos sobre información judicial e investigaciones de carácter migratorio, el movimiento migratorio, tanto de nacionales como de extranjeros, antecedentes y anotaciones penales y datos sobre la existencia y estado de investigaciones en los entes de control, lo anterior sin perjuicio de la obligación de las entidades públicas y de los particulares de suministrar de oficio o a solicitud de la Unidad, la información de que trata el artículo 3° de esta ley. La información que recaude la Unidad de qué trata la presente ley en cumplimiento de sus funciones y la que se produzca como resultado de su análisis, estará sujeta a reserva, salvo solicitud de las autoridades competentes y las entidades legitimadas para ejercitar la acción de extinción de dominio quienes deberán mantener la reserva aquí prevista.

Ley 1266 de 2008

Artículo 1. Objeto. La presente ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos , y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales relacionadas con la recolección, tratamiento y circulación de datos personales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política, así como el derecho a la información establecido en el artículo 20 de la Constitución Política, particularmente en relación con la información financiera y crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países.

Artículo 2. Ámbito de aplicación. La presente ley se aplica a todos los datos de información personal registrados en un banco de datos, sean estos administrados por entidades de naturaleza pública o privada.

Esta ley se aplicará sin perjuicio de normas especiales que disponen la confidencialidad o reserva de ciertos datos o información registrada en bancos de datos de naturaleza pública, para fines estadísticos, de investigación o sanción de delitos o para garantizar el orden público.

Se exceptúan de esta ley las bases de datos que tienen por finalidad producir la Inteligencia de Estado por parte del Departamento Administrativo de Seguridad, DAS, y de la Fuerza Pública para garantizar la seguridad nacional interna y externa.

Los registros públicos a cargo de las cámaras de comercio se regirán exclusivamente por las normas y principios consagrados en las normas especiales que las regulan.

Igualmente, quedan excluidos de la aplicación de la presente ley aquellos datos mantenidos en un ámbito exclusivamente personal o doméstico y aquellos que circulan internamente, esto es, que no se suministran a otras personas jurídicas o naturales.

Artículo 4. Principios de la administración de datos. En el desarrollo, interpretación y aplicación de la presente ley, se tendrán en cuenta, de manera armónica e integral, los principios que a continuación se establecen:

a) Principio de veracidad o calidad de los registros o datos. La información contenida en los bancos de datos debe ser veraz, completa, exacta, actualizada, comprobable y comprensible. Se prohíbe el registro y divulgación de datos parciales, incompletos, fraccionados o que induzcan a error;

b) Principio de finalidad. La administración de datos personales debe obedecer a una finalidad legítima de acuerdo con la Constitución y la ley. La finalidad debe informársele al titular de la información previa o concomitantemente con el otorgamiento de la autorización, cuando ella sea necesaria o en general siempre que el titular solicite información al respecto;

c) Principio de circulación restringida. La administración de datos personales se sujeta a los límites que se derivan de la naturaleza de los datos, de las disposiciones de la presente ley y de los principios de la administración de datos personales especialmente de los principios de temporalidad de la información y la finalidad del banco de datos.

Los datos personales, salvo la información pública, no podrán ser accesibles por Internet o por otros medios de divulgación o comunicación masiva, salvo que el acceso sea técnicamente controlable para brindar un conocimiento restringido sólo a los titulares o los usuarios autorizados conforme a la presente ley;

d) Principio de temporalidad de la información. La información del titular no podrá ser suministrada a usuarios o terceros cuando deje de servir para la finalidad del banco de datos;

e) Principio de interpretación integral de derechos constitucionales.

La presente ley se interpretará en el sentido de que se amparen adecuadamente los derechos constitucionales, como son el hábeas data, el derecho al buen nombre, el derecho a la honra, el derecho a la intimidad y el derecho a la información. Los derechos de los titulares se interpretarán en armonía y en un plano de equilibrio con el derecho a la información previsto en el artículo 20 de la Constitución y con los demás derechos constitucionales aplicables;

f) Principio de seguridad. La información que conforma los registros individuales constitutivos de los bancos de datos a que se refiere la ley, así como la resultante de las consultas que de ella hagan sus usuarios, se deberá manejar con las medidas técnicas que sean necesarias para garantizar la seguridad de los registros evitando su adulteración, pérdida, consulta o uso no autorizado;

g) Principio de confidencialidad. Todas las personas naturales o jurídicas que intervengan en la administración de datos personales que no tengan la naturaleza de públicos están obligadas en todo tiempo a garantizar la reserva de la información, inclusive después de finalizada su relación con alguna de las labores que comprende la administración de datos, pudiendo sólo realizar suministro o comunicación de datos cuando ello corresponda al desarrollo de las actividades autorizadas en la presente ley y en los términos de la misma.

Artículo 5. Circulación de información. La información personal recolectada o suministrada de conformidad con lo dispuesto en la ley a los operadores que haga parte del banco de datos que administra, podrá ser entregada de manera verbal, escrita, o puesta a disposición de las siguientes personas y en los siguientes términos:

a) A los titulares, a las personas debidamente autorizadas por estos y a sus causahabientes mediante el procedimiento de consulta previsto en la presente ley.

b) A los usuarios de la información, dentro de los parámetros de la presente ley.

c) A cualquier autoridad judicial, previa orden judicial.

d) A las entidades públicas del poder ejecutivo, cuando el conocimiento de dicha información corresponda directamente al cumplimiento de alguna de sus funciones.

e) A los órganos de control y demás dependencias de investigación disciplinaria, fiscal, o administrativa, cuando la información sea necesaria para el desarrollo de una investigación en curso.

f) A otros operadores de datos, cuando se cuente con autorización del titular, o cuando sin ser necesaria la autorización del titular el banco de datos de destino tenga la misma finalidad o una finalidad que comprenda la que tiene el operador que entrega los datos. Si el receptor de la información fuere un banco de datos extranjero, la entrega sin autorización del titular sólo podrá realizarse dejando constancia escrita de la entrega de la información y previa verificación por parte del operador de que las leyes del país respectivo o el receptor otorgan garantías suficientes para la protección de los derechos del titular.

g) A otras personas autorizadas por la ley

Artículo 6. Derechos de los titulares de la información. Los titulares tendrán los siguientes derechos:

1. Frente a los operadores de los bancos de datos:

1.1 Ejercer el derecho fundamental al hábeas data en los términos de la presente ley, mediante la utilización de los procedimientos de consultas o reclamos, sin perjuicio de los demás mecanismos constitucionales y legales.

1.2 Solicitar el respeto y la protección de los demás derechos constitucionales o legales, así como de las demás disposiciones de la presente ley, mediante la utilización del procedimiento de reclamos y peticiones.

1.3 Solicitar prueba de la certificación de la existencia de la autorización expedida por la fuente o por el usuario.

1.4 Solicitar información acerca de los usuarios autorizados para obtener información.

La administración de datos semiprivados y privados requiere el consentimiento previo y expreso del titular de los datos, salvo en el caso del dato financiero, crediticio, comercial, de servicios y el proveniente de terceros países el cual no requiere autorización del titular.

En todo caso, la administración de datos semiprivados y privados se sujeta al cumplimiento de los principios de la administración de datos personales y a las demás disposiciones de la presente ley.

2. Frente a las fuentes de la información:

2.1 Ejercer los derechos fundamentales al hábeas data y de petición, cuyo cumplimiento se podrá realizar a través de los operadores, conforme lo previsto en los procedimientos de consultas y reclamos de esta ley, sin perjuicio de los demás mecanismos constitucionales o legales.

2.2 Solicitar información o pedir la actualización o rectificación de los datos contenidos en la base de datos, lo cual realizará el operador, con base en la información aportada por la fuente, conforme se establece en el procedimiento para consultas, reclamos y peticiones.

2.3 Solicitar prueba de la autorización, cuando dicha autorización sea requerida conforme lo previsto en la presente ley.

3. Frente a los usuarios:

3.1 Solicitar información sobre la utilización que el usuario le está dando a la información, cuando dicha información no hubiere sido suministrada por el operador.

3.2 Solicitar prueba de la autorización, cuando ella sea requerida conforme lo previsto en la presente ley.

Los titulares de información financiera y crediticia tendrán adicionalmente los siguientes derechos:

Podrán acudir ante la autoridad de vigilancia para presentar quejas contra las fuentes, operadores o usuarios por violación de las normas sobre administración de la información financiera y crediticia.

Así mismo, pueden acudir ante la autoridad de vigilancia para pretender que se ordene a un operador o fuente la corrección o actualización de sus datos personales, cuando ello sea procedente conforme lo establecido en la presente ley.

Artículo 7. Deberes de los operadores de los bancos de datos. Sin perjuicio del cumplimiento de las demás disposiciones contenidas en la presente ley y otras que rijan su actividad, los operadores de los bancos de datos están obligados a:

1. Garantizar, en todo tiempo al titular de la información, el pleno y efectivo ejercicio del derecho de hábeas data y de petición, es decir, la posibilidad de conocer la información que sobre él exista o repose en el banco de datos, y solicitar la actualización o corrección de datos, todo lo cual se realizará por conducto de los mecanismos de consultas o reclamos, conforme lo previsto en la presente ley.

2. Garantizar, que en la recolección, tratamiento y circulación de datos, se respetarán los demás derechos consagrados en la ley.
3. Permitir el acceso a la información únicamente a las personas que, de conformidad con lo previsto en esta ley, pueden tener acceso a ella.
4. Adoptar un manual interno de políticas y procedimientos para garantizar el adecuado cumplimiento de la presente ley y en especial, para la atención de consultas y reclamos por parte de los titulares.
5. Solicitar la certificación a la fuente de la existencia de la autorización otorgada por el titular, cuando dicha autorización sea necesaria, conforme lo previsto en la presente ley.
6. Conservar con las debidas seguridades los registros almacenados para impedir su deterioro, pérdida, alteración, uso no autorizado o fraudulento.
7. Realizar periódica y oportunamente la actualización y rectificación de los datos, cada vez que le reporten novedades las fuentes, en los términos de la presente ley.
8. Tramitar las peticiones, consultas y los reclamos formulados por los titulares de la información, en los términos señalados en la presente ley.
9. Indicar en el respectivo registro individual que determinada información se encuentra en discusión por parte de su titular, cuando se haya presentado la solicitud de rectificación o actualización de la misma y no haya finalizado dicho trámite, en la forma en que se regula en la presente ley.
10. Circular la información a los usuarios dentro de los parámetros de la presente ley.
11. Cumplir las instrucciones y requerimientos que la autoridad de vigilancia imparta en relación con el cumplimiento de la presente ley.
12. Los demás que se deriven de la Constitución o de la presente ley.

Deberes de las fuentes de la información. Las fuentes de la información deberán cumplir las siguientes obligaciones, sin perjuicio del cumplimiento de las demás disposiciones previstas en la presente ley y en otras que rijan su actividad:

1. Garantizar que la información que se suministre a los operadores de los bancos de datos o a los usuarios sea veraz, completa, exacta, actualizada y comprobable.
2. Reportar, de forma periódica y oportuna al operador, todas las novedades respecto de los datos que previamente le haya suministrado y adoptar las demás

medidas necesarias para que la información suministrada a este se mantenga actualizada.

3. Rectificar la información cuando sea incorrecta e informar lo pertinente a los operadores.

4. Diseñar e implementar mecanismos eficaces para reportar oportunamente la información al operador.

5. Solicitar, cuando sea del caso, y conservar copia o evidencia de la respectiva autorización otorgada por los titulares de la información, y asegurarse de no suministrar a los operadores ningún dato cuyo suministro no esté previamente autorizado, cuando dicha autorización sea necesaria, de conformidad con lo previsto en la presente ley.

6. Certificar semestralmente al operador, que la información suministrada cuenta con la autorización de conformidad con lo previsto en la presente ley.

7. Resolver los reclamos y peticiones del titular en la forma en que se regula en la presente ley.

8. Informar al operador que determinada información se encuentra en discusión por parte de su titular, cuando se haya presentado la solicitud de rectificación o actualización de la misma, con el fin de que el operador incluya en el banco de datos una mención en ese sentido hasta que se haya finalizado dicho trámite.

9. Cumplir con las instrucciones que imparta la autoridad de control en relación con el cumplimiento de la presente ley.

10. Los demás que se deriven de la Constitución o de la presente ley.

Ley 1396 de diciembre de 2009, donde se reglamentó que 4/72 ya no es el operador exclusivo del servicio de giros postales nacionales, Finalmente, dentro de esta cronología normativa, se encuentra la **Ley 1369 expedida el 30 de diciembre de 2009**, la cual tiene por objeto definir un marco legal que permita a todos los habitantes del territorio nacional contar con servicios postales de calidad, en un ambiente de libre competencia para la prestación de algunos de los servicios postales, y cuyos contenidos puntuales, abordaremos en el presente escrito.

Artículo 1. Ámbito de Aplicación, Objeto y Alcance. La presente Ley señala el régimen general de prestación de los servicios postales y lo pertinente, a las entidades encargadas de la regulación de estos servicios, que son un servicio público en los términos del artículo 365 de la Constitución Política. Su prestación estará sometida a la regulación, vigilancia y control del Estado, con sujeción a los

principios de calidad, eficiencia y universalidad, entendida ésta última, como el acceso progresivo a la población en todo el Territorio Nacional.

Los Servicios Postales están bajo la titularidad del Estado, el cual para su prestación, podrá habilitar a empresas públicas y privadas en los términos de esta Ley.

Artículo 2. Objetivos de la Intervención del Estado. La intervención del Estado en los servicios postales tendrá los siguientes objetivos:

1. Asegurar la prestación eficiente, óptima y oportuna de los servicios postales.
2. Asegurar la prestación del Servicio Postal Universal
3. Garantizar el derecho a la información y a la inviolabilidad de la correspondencia.
4. Asegurar que las tarifas permitan recuperar los costos eficientes de prestación del servicio y que reflejen los distintos niveles de calidad ofrecidos por los Operadores Postales.
5. Promover la libre competencia y evitar los abusos de posición dominante y las prácticas restrictivas de la competencia.
6. Estimular a los operadores a incorporar los avances tecnológicos en la prestación de los servicios postales.
7. Sancionar las fallas en la prestación de los servicios y el incumplimiento de la normatividad vigente.
8. Facilitar el desarrollo económico del país.

En tal sentido, el artículo 3 de la citada Ley incluye las siguientes definiciones:

2.2. Servicios postales de pago: Conjunto de servicios de pago prestados mediante el aprovechamiento de la infraestructura postal exclusivamente. Se consideran servicios postales de pago entre otros:

2.2.1. Giros Nacionales: Servicio mediante el cual se ordenan pagos a personas naturales o jurídicas por cuenta de otras, en el territorio nacional, a través de una red postal. La modalidad de envío podrá ser entre otras, física o electrónica.

2.2.2. Giros Internacionales: Servicio prestado exclusivamente por el Operador Postal oficial o concesionario de correo, mediante el cual se envía dinero a personas naturales o jurídicas por cuenta de otras, en el exterior. La modalidad de envío podrá ser, entre otras, física o electrónica. Los giros internacionales están

sometidos a lo señalado en la Ley 9ª de 1991, sus modificaciones, adiciones y reglamentos.

2.2.3 Otros: Servicios que la Unión Postal Universal clasifique como tales.

De lo anterior se observa que la Ley 1369 de 2009 no se limitó a conceder la posibilidad de realizar “giros postales”; ampliando la actividad a los “servicios postales de pago” que clasifique como tales la UPU y define en los numerales 2.2.1 y 2.2.2 del artículo 3 de la citada Ley 1369, al giro postal como una “orden de pago”. Además, estableció que la modalidad de “orden de pago” puede ser física o electrónica.

Artículo 4. Requisitos para ser operador postal. Para ser operador postal se requiere estar habilitado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y estar inscrito en el registro de operadores postales. La habilitación por parte del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, causará una contraprestación periódica a favor del Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y se otorgará previamente al cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a) Acreditar ser una persona jurídica nacional o extranjera legalmente establecida en Colombia y que su objeto social principal sea la prestación de servicios postales.
- b) Demostrar un capital social mínimo de mil (1000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.
- c) Definir las características del servicio a prestar en cuanto al ámbito geográfico en el cual desarrollará su actividad; tipo de servicio a prestar; y estructura operativa, que permita asegurar la idoneidad y capacidad para prestar el servicio. Las condiciones operativas deberán ser verificadas por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- d) Pagar el monto derivado de su habilitación previamente a la suscripción o expedición del correspondiente acto administrativo de habilitación.

El término de duración del título habilitante para la prestación de los servicios postales no podrá exceder de diez años. Las prórrogas no serán gratuitas ni automáticas. El interesado debe manifestar en forma expresa su intención de prorrogarlo con tres meses de anticipación a su vencimiento.

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones podrá fijar requisitos adicionales a los operadores postales en cuanto al patrimonio y a las características de la red. Será obligación del operador actualizar las

modificaciones de los datos que figuran en el registro de operadores postales, dentro de los tres meses siguientes a que estos tengan lugar.

Artículo 8. Régimen Contractual de los Operadores Postales. Todos los Operadores Postales tendrán el régimen contractual del Derecho Privado.

Artículo 11. Entidad competente. La Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), es la Autoridad competente para regular el régimen de tarifas y los niveles de calidad de los Servicios Postales distintos a aquéllos pertenecientes al Servicio Postal Universal.

Para la determinación de la tarifa, la Comisión deberá tener en cuenta el costo presupuestado del servicio de regulación para el respectivo año, y atenderá las siguientes reglas:

a. Por costo del servicio se entenderán todos los gastos de funcionamiento e inversión de la Comisión, incluyendo la depreciación, amortización u obsolescencia de sus activos, en el período anual al cual corresponda la contribución

b, El costo de referencia para fijar la tarifa debe determinarse teniendo en cuenta el proyecto de presupuesto, presentado al Congreso de la República, para el año en el que debe pagarse la contribución. En caso de que, al momento de fijarse la tarifa, ya se haya expedido la respectiva ley de presupuesto, el costo de referencia será el establecido en esa ley.

c. La Comisión realizará una estimación de los ingresos brutos de los contribuyentes con base en la información con que cuente al momento de expedir la resolución mediante la cual fije la tarifa. Esta información podrá provenir, entre otras fuentes, de la información suministrada por los contribuyentes o de cruces de información con otras entidades.

d. La tarifa fijada debe ser aquella que, aplicada a la base gravable a que se hace referencia el literal c. de este artículo, solamente arrojará lo necesario para cubrir el costo del servicio.

e. la suma a cargo de cada contribuyente equivaldrá a aplicar la tarifa fijada por la CRC a la base gravable establecida en el inciso primero de este artículo.

f. Corresponderá a la CRC establecer los procedimientos para la liquidación y pago de la contribución, así como ejercer las correspondientes funciones de fiscalización, imposición de sanciones y cobro coactivo. Sin perjuicio de lo establecido en normas especiales, las sanciones por el incumplimiento de las obligaciones relacionadas con la contribución serán las mismas establecidas en el Estatuto Tributario para el impuesto sobre la renta y complementarios.

Artículo 12. Régimen Tarifario de los servicios Postales. Los operadores de servicios postales que presten servicios distintos a aquellos pertenecientes al Servicio Postal Universal, podrán fijar libremente las tarifas que cobran a sus usuarios por la prestación de sus servicios. La Comisión de Regulación de Comunicaciones sólo podrá regular estas tarifas cuando no haya suficiente competencia, se presente una falla de mercado o cuando la calidad de los servicios ofrecidos no se ajuste a los niveles exigidos.

En ejercicio de sus funciones de regulación, la Comisión de Regulación podrá exigirla información que estime pertinente para velar que los operadores no incurran en prácticas desleales o restrictivas de la competencia o que constituyan abuso de la posición dominante y que afecten los derechos de los usuarios de los servicios postales.

Artículo 14. Contraprestaciones a cargo de los Operadores Postales. Todos los operadores pagarán la contraprestación periódica estipulada en el artículo 4 de la presente Ley al Fondo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

El valor de la contraprestación periódica a cargo de todos los operadores postales se fijará como un mismo porcentaje sobre sus ingresos brutos por concepto de la prestación de servicios postales, sin tener en cuenta los ingresos provenientes de recursos públicos para financiar el Servicio Postal Universal y las Franquicias. Dicha contraprestación se fijará por períodos de dos (2) años y no podrá exceder del 3.0% de los ingresos brutos.

Posteriormente al otorgamiento de la habilitación, los operadores deberán pagar una suma equivalente a cien (100) salarios mínimos legales mensuales vigentes para ser inscritos en el Registro de Operadores Postales. Cada vez que se cumplan diez (10) años de inscripción, el Operador pagará la suma determinada en este literal. Si un Operador Postal desea inscribirse también como Operador de Servicios Postales de Pago, deberá pagar la suma anteriormente estipulada por el registro adicional. El Registro empezará a regir a partir de la reglamentación que expida el Gobierno Nacional sobre las condiciones de habilitación y registro dentro de los tres meses siguientes a la promulgación de esta Ley.

Los operadores que a la entrada en vigencia de esta Ley, cuenten con habilitación para prestar servicios postales, deberán inscribirse en el registro dentro de los tres meses siguientes a partir de la reglamentación que sea expedida.

Artículo 18. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones fijará la política general de los Servicios Postales, dentro del marco general de la Política de Comunicaciones.

Para tal fin, se guiará por los Tratados Internacionales en materia postal ratificados por Colombia.

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones establecerá las políticas especiales y el cubrimiento del Servicio Postal Universal prestado por el Operador Postal Oficial o Concesionario de Correo.

Al mismo tiempo, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones tendrá las siguientes funciones específicas en relación con los Servicios Postales:

1. Actuar como Autoridad de Inspección, Control y Vigilancia frente a todos los Operadores Postales, con excepción de la vigilancia sobre el cumplimiento de las normas relacionadas con la protección de la Competencia, la protección del consumidor y el lavado de activos.
2. Adelantar las investigaciones para establecer posibles infracciones al régimen de los servicios postales e imponer las sanciones previstas en la presente Ley.
3. Reglamentar lo concerniente a la filatelia.
4. Organizar, actualizar y reglamentar el Registro de Operadores Postales.
5. Actuar como la entidad contratante del Operador Postal Oficial o Concesionario de Correo.
6. Expedir los Reglamentos Técnicos, a que haya lugar teniendo en cuenta las reglas sobre divulgación previa de todo proyecto.
7. Gestionar la asignación de recursos presupuestales, con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Nacional de Planeación, cuando sea necesario para financiar el Servicio Postal Universal.
8. Impulsar bajo la dirección del Presidente de la República, y en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores, las negociaciones internacionales relacionadas con los Servicios Postales y participar en las conferencias internacionales que sobre el mismo sector se realicen. Entre otras competencias en esta materia, propondrá, junto con el Ministerio de Relaciones Exteriores, la presentación de proyectos de Ley al Congreso para ratificar los Tratados Internacionales suscritos por Colombia.

Artículo 19. La Comisión de Regulación de Comunicaciones- CRC. Tendrá la función de regular el mercado postal, con el propósito de promover la libre competencia, de manera que los usuarios se beneficien de servicios eficientes.

Artículo 20. Funciones regulatorias de la CRC. La CRC, tendrá las siguientes funciones regulatorias en asuntos postales:

1. Promover y regular la libre y leal competencia para la prestación de los servicios postales, regular los monopolios cuando la competencia no lo haga posible, y prevenir conductas desleales y prácticas comerciales restrictivas de la competencia o que constituyan abusos de posición dominante, mediante regulaciones de carácter general o medidas particulares, pudiendo proponer reglas de comportamiento diferenciales, según la posición de las empresas en el mercado, cuando previamente se haya determinado la existencia de una falla en el mercado, de conformidad con la Ley.
2. Regular los aspectos técnicos y económicos relacionados con las diferentes clases de servicios postales, diferentes a los comprendidos en el Servicio Postal Universal.
3. Expedir toda la regulación de carácter general y particular en las materias relacionadas con el régimen de tarifas, el régimen de protección al usuario, los parámetros de calidad de los servicios, criterios de eficiencia y en materia resolución de controversias entre los operadores de servicios postales.
4. Fijar indicadores y metas de calidad y eficiencia de los servicios postales diferentes a los comprendidos dentro del Servicio Postal Universal e imponer índices de calidad, cobertura y eficiencia a uno o varios operadores para determinados servicios.
5. Proponer al Gobierno Nacional la aprobación de normas técnicas aplicables al sector postal, según la recomendación de organismos internacionales expertos en la materia.
6. Poner en conocimiento de la Superintendencia de Industria y Comercio, conductas que constituyan eventual infracción contra el régimen de competencia de protección a usuarios.
7. Requerir para el cumplimiento de sus funciones, información amplia, exacta, veraz y oportuna a los operadores de servicios postales. Aquellos que no proporcionen la información antes mencionada a la CRC podrán ser sujetos de imposición de multas diarias por parte de la CRC hasta por 100 salarios mínimos legales mensuales, por cada día en que incurran en esta conducta, según la gravedad de la falta y la reincidencia en su comisión.
8. Establecer el modelo único para las pruebas de entrega, con los motivos de devolución de acuerdo con normas internacionales.

9. Resolver las controversias que se susciten entre Operadores de Servicios Postales.

Artículo 21. Superintendencia de Industria y Comercio. La Superintendencia de Industria y Comercio es la autoridad competente para hacer cumplir las normas sobre libre competencia, competencia desleal, y protección del consumidor en el mercado de los servicios postales, en los términos de la Ley 155 de 1959, el Decreto 2153 de 1992, la Ley 1340 de 2009, las Leyes 256 de 1996 y 510 de 1999 y el Decreto 3666 de 2002.

Artículo 22. Vigilancia de los Operadores de Servicios Postales de Pago. Corresponderá al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones ejercer la inspección, vigilancia y control sobre los Operadores de Servicios Postales de Pago, sin perjuicio de las facultades con las que cuenta el Banco de la República para solicitar información relativa a operaciones cambiarias y con las que cuentan la DIAN en materia de investigaciones por infracciones al régimen cambiario, así como la Unidad de Información y Análisis Financiero sobre el control del lavado de activos y el financiamiento del terrorismo.

Artículo 24. Derechos de los usuarios. Los usuarios de los Servicios Postales tienen derecho a que los Operadores Postales garanticen la observancia de los siguientes principios:

1. El secreto e inviolabilidad de las comunicaciones postales.
2. El respeto a la intimidad de los usuarios.
3. La neutralidad y confidencialidad de los servicios postales.
4. La igualdad de trato a los usuarios de los Servicios Postales que estén en condiciones análogas.
5. A que le presten el servicio libre de cualquier tipo de discriminación, especialmente derivadas de consideraciones políticas, religiosas, ideológicas, étnicas, etc.
6. Los Operadores Postales garantizarán a los usuarios en la prestación de los servicios Postales, los siguientes derechos:
 - a. A que se divulguen ampliamente las condiciones de prestación de cada uno de los Servicios Postales, a saber: cobertura, frecuencia, tiempo de entrega, tarifas y trámite de las peticiones y reclamaciones.
 - b. A que se le reconozca y pague la indemnización por la pérdida, expoliación o avería de los objetos postales.

c. A la devolución de los objetos postales que no hayan sido entregados al destinatario y a la modificación de la dirección para una nueva remisión, mediante el pago de las tarifas correspondientes, siempre que las condiciones fijadas por el Operador Postal para la prestación del servicio lo permitan. Cuando se trate de envíos internacionales se deberá tener en cuenta las disposiciones aduaneras.

Artículo 25. Derechos de los usuarios remitentes. Los remitentes de los envíos tienen los siguientes derechos, sin perjuicio de las acciones judiciales pertinentes de las acciones que les confiere el ejercicio de sus derechos fundamentales:

1. Obtener la devolución de los envíos que no hayan sido entregados a los destinatarios.

2. Solicitar la reexpedición de sus envíos a distinto lugar del inicialmente indicado, previo el pago de la tarifa que genera la reexpedición. Cuando se trate de reexpediciones internacionales se deberá tener en cuenta las disposiciones aduaneras.

3. Percibir las siguientes indemnizaciones:

a. Para los servicios básicos de envíos de correspondencia nacional e internacional no prioritario, no habrá lugar a indemnización.

b. En los servicios postales de pago, ante la pérdida o la falta de entrega al destinatario del giro, será el doble de la tarifa que haya pagado el usuario más el valor del giro.

e. La indemnización por concepto de pérdida, expoliación o avería de los envíos del servicio de correo internacional, será el valor que se señale en los Convenios o Acuerdos, suscritos en la Unión Postal Universal.

d. En el servicio de correo prioritario, la indemnización por pérdida, expoliación o avería será cinco (5) veces el valor de la tarifa que haya pagado el usuario.

e. En caso de tratarse de un envío con valor declarado la indemnización será cinco (5) veces el valor de la tarifa que haya pagado el usuario.

f. Los operadores de mensajería expresa responderán por la pérdida, avería o expoliación de los envíos y demás objetos postales confiados a su cuidado y manejo así:

i. En el servicio de mensajería expresa, la indemnización por pérdida, expoliación o avería, será de cinco (5) veces el valor de la tarifa pagada por el usuario, hasta un máximo de un (1) salario mínimo mensual legal vigente, más el valor asegurado del envío.

j. En el servicio de mensajería expresa en conexión con el exterior, la indemnización por pérdida, expoliación o avería será de cinco (5) veces el valor de la tarifa pagada por el usuario, hasta un máximo de dos (2) salarios mínimos mensuales legales vigentes, más el valor asegurado del envío.

Artículo 26. Derechos de los usuarios destinatarios. Los usuarios destinatarios tendrán los derechos que como consumidores tienen establecidas las Leyes vigentes y en particular los siguientes:

1. A recibir los objetos postales enviados por el remitente, con cumplimiento de todas las condiciones del servicio divulgadas por el Operador Postal.
2. A solicitar y obtener información sobre los envíos de correspondencia y objetos postales que hayan sido registrados a su nombre, cuando se trate de servicios ofrecidos y pagados por el usuario con la característica de envío certificado.
3. Los contemplados en los acuerdos y convenios internacionales vigentes ratificados por Colombia.

Artículo 27. Pertenencia de los objetos postales. Los objetos postales pertenecen al remitente hasta el momento en que sean entregados al destinatario.

Artículo 28. Obligaciones de los usuarios. Los usuarios tienen las siguientes obligaciones con los Operadores Postales:

1. Pagar la tarifa del servicio postal contratado.
2. Someterse a las condiciones de prestación del servicio postal contratado, con la condición de que hayan sido expresa y ampliamente divulgadas por el operador de servicios postales.
3. Abstenerse de enviar objetos prohibidos o peligrosos, de acuerdo con las normas vigentes.

Artículo 29. Responsabilidad del usuario. El usuario remitente de un objeto postal será responsable por los daños ocasionados a otros objetos postales cuando se trate de envíos cuyo transporte está prohibido por la Ley, por los reglamentos de la Unión Postal Universal, o por no haber cumplido con las condiciones de despacho de sustancias riesgosas, salvo que se compruebe la culpa exclusiva del Operador Postal.

Artículo 30. Responsabilidad de los Operadores Postales. Los envíos postales una vez recibidos por el Operador Postal y en tanto no lleguen al destinatario, serán responsabilidad del Operador Postal y éste responderá por incumplimiento en las condiciones de prestación del servicio postal o por pérdida, expoliación o avería del objeto postal mientras no sea entregado al destinatario o devuelto al

remitente, según sea el caso, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 25 de esta Ley.

Artículo 31. Exenciones de responsabilidad de los Operadores Postales. Los Operadores Postales no serán responsables por el incumplimiento en las condiciones de prestación del servicio postal o por la pérdida, expoliación o avería de los objetos postales en los siguientes casos:

1. Cuando el incumplimiento en las condiciones de prestación del servicio postal o la pérdida, expoliación o avería del objeto postal se deba a fuerza mayor o caso fortuito.
2. Cuando el objeto postal haya sido incautado o decomisado de conformidad con los procedimientos establecidos en la Ley.
3. Cuando haya imprecisión en la información suministrada por el usuario remitente en relación con el contenido del objeto postal y se pueda demostrar con los registros de envío que tramita el Operador Postal, siempre y cuando dicha imprecisión se relacione con el incumplimiento.
4. Cuando el usuario remitente no presentó reclamación dentro del término de diez(10) días calendario para servicios nacionales y seis (6) meses para los servicios internacionales, en ambos contados a partir de la recepción del objeto postal por parte del Operador Postal.
5. Cuando el usuario destinatario no presentó reclamación por expoliación o avería dentro de los cinco (5) días siguientes al recibo del objeto postal.

Artículo 40. Prestación y/o utilización ilegal de los servicios postales. El que de cualquier manera preste servicios postales a terceros sin estar inscrito en el Registro de Operadores Postales, se sancionará con multa de quinientos (500) a mil(1.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes, cierre de las instalaciones del operador ilegal y decomiso definitivo de los elementos con los cuales se está prestando el servicio, tales como, guías, sobres, avisos y la red de sistemas en donde se encuentre la información relacionada con la actividad de los servicios postales que preste. De igual manera, serán sancionadas las personas jurídicas que utilicen los servicios postales prestados por terceros que no se encuentren inscritos en el Registro de Operadores Postales y cuenten con la debida habilitación del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Artículo 51. Bases de Datos. La conformación de bases de datos que se producen por la utilización del servicio solicitado por los usuarios a los operadores postales, será de manejo confidencial por parte de éstos y solamente podrá ser requerida por autoridad judicial.

Posteriormente, con el **Decreto 168 de 1917**, mediante el cual se reglamentó el servicio de giro postal y telegráfico, se clasificaron los giros postales en ordinarios y extraordinarios, correspondiendo estos últimos al servicio de giro telegráfico. Para prestar este servicio de giros telegráficos, mediante el **Decreto Ley 1632 de 1940**, se creó el Banco Postal, de propiedad del Estado, pero dependiente del Ministerio de Correos y Telégrafos.

El **Decreto Reglamentario 1418 de 1945**, que desarrolló el monopolio postal (capítulo II del título I) en favor del Gobierno Nacional y reglamentó todo lo relacionado con la correspondencia postal.⁵⁷; el cual se liquidó posteriormente mediante el **Decreto 2254 de julio 31 de 1945**, ordenando el restablecimiento del servicio de giros a cargo del Ministerio de Correos.

El **Decreto Ley 3267 de 1963**, expedido en ejercicio de las facultades extraordinarias conferidas al Presidente por la Ley 21 de 1963, a través del cual se reorganizó el Ministerio de Comunicaciones y se creó la Administración Postal Nacional, ADPOSTAL, Entidad a la cual se atribuyó específicamente la prestación de los servicios postales y telegráfico.⁵⁸

Artículo 12. El servicio de giros, creado por la ley 68 de 1916 y reorganizado por los decretos leyes 2294 de 1950 y 1635 de 1960, continuará funcionando como establecimiento público (...) bajo la denominación de Administración Postal Nacional y tendrá a su cargo la prestación y explotación de los servicios postales, con las siguientes funciones: (...) d) administrar y prestar los servicios de giros postales y telegráficos, envíos contra reembolsos, transferencias postales, valores declarados, cobranzas (...).

En concordancia con la función atribuida a ADPOSTAL de prestar los servicios de giros postal y telegráfico, el **Decreto 195 de 1976**, por el cual se aprobaron los Estatutos de esta entidad, preveía:

Artículo 6. Funciones (...) 4. Prestar y administrar el servicio de envíos de correspondencia, los servicios postales especiales, los servicios postales financieros y los servicios postales complementarios.

Artículo 40. Las fuentes principales de ingresos de la Administración Postal Nacional (...) serán: (...) 2º. El producto de los servicios de giros postales, telegráficos o internacionales, envíos contra reembolso, transferencias postales, valores declarados, cobranzas (...).

⁵⁷ Tomado de la pagina web de la Comisión de Regulación de Comunicaciones CRC (<http://www.crcom.gov.co>), documento denominado "Aproximación Inicial al Mercado de los Servicios Postales de Pago en Colombia".

⁵⁸ Tomado de la pagina web de la Comisión de Regulación de Comunicaciones CRC (<http://www.crcom.gov.co>), documento denominado "Aproximación Inicial al Mercado de los Servicios Postales de Pago en Colombia".

El **Decreto Reglamentario 75 de 1984**, que reafirmó que la prestación del servicio de correos compete exclusivamente al Estado, el cual lo prestará en el territorio nacional y en conexión con el exterior, a través de ADPOSTAL.⁵⁹

En los artículos 1° y 10 del decreto 75 de 1984, se consagran el deber para las entidades del orden nacional de contratar con ADPOSTAL, los servicios de correo sin entrar a diferenciar lo relativo a la mensajería especializada, clasificación que sólo aparece en el artículo 37 de la Ley 80 y su Decreto Reglamentario 229 de 1993.

El Decreto No. 75 de 1984 establece lo siguiente:

Artículo 1. La prestación del servicio de correos compete exclusivamente al Estado que lo prestará en el territorio nacional y en conexión con el exterior, a través de la Administración Postal Nacional, establecimiento público adscrito al Ministerio de Comunicaciones.

Artículo 10. Sin perjuicio de lo indicado en el literal f) del artículo 7 (se refiere al transporte de la mensajería con personal de planta de las entidades) dentro de una misma ciudad, los Ministerios, Departamentos Administrativos, Superintendencias, Institutos descentralizados y demás entidades oficiales y semioficiales del orden nacional, están obligados a enviar su correspondencia, recibos de servicio y avisos de todo tipo con la dirección del destinatario, por medio de la Administración Postal Nacional "ADPOSTAL"; la misma regla se observará para el correo terrestre interurbano, y la correspondencia destinada al interior y exterior del país, vía aérea, será enviada por intermedio de la entidad que esté debidamente autorizada

Posteriormente, el **Decreto 2563 de 1985**, modifica el artículo 10° del decreto 75 de 1984, y establece:

Artículo 1°. Modifícase el artículo 10°. Del Decreto 75 de 1984, así: Sin perjuicio de lo establecido en el literal f) del artículo 7° del Decreto 75 de 1984, los Ministerios, Departamentos Administrativos, Superintendencias, las entidades territoriales y descentralizadas de todos los órdenes administrativos, deberán remitir los envíos de correspondencia y objetos postales incluidos dentro del Monopolio Postal a nivel urbano, nacional e internacional, a través de la Administración Postal Nacional ADPOSTAL, de conformidad con las disposiciones reglamentarias que al efecto se dicten, para regular la prestación de diversas modalidades de correo.

El **Decreto 2122 de 1992**, expedido en virtud del artículo 20 transitorio de la Carta, consagró como funciones del Ministerio de Comunicaciones, el ejercicio, a nombre

⁵⁹ Tomado de la página web de la Comisión de Regulación de Comunicaciones CRC (<http://www.crcom.gov.co>), documento denominado "Aproximación Inicial al Mercado de los Servicios Postales de Pago en Colombia".

de la Nación, de la titularidad de los servicios postales, el otorgamiento de concesiones y licencias para la prestación de servicios postales a personas naturales o jurídicas, y el ejercicio de funciones de vigilancia, inspección y control de los servicios en comento.⁶⁰

Artículo 6. Oficina de gestión y control. Créase la Oficina de Gestión y Control dependiente del Despacho del Ministro, con las siguientes funciones:

1. Proponer las normas para el mejoramiento de los procedimientos internos y de organización y métodos de las actividades a cargo del Ministerio y vigilar su cumplimiento.
2. Establecer y coordinar el sistema de evaluación interno del organismo.
3. Vigilar y verificar el cumplimiento por parte de las dependencias del Ministerio de los deberes y obligaciones derivados de las disposiciones legales.
4. Practicar en todas las dependencias del organismo las auditorías y revisiones, de cualquier naturaleza.
5. Formular con base en las auditorías que realice las observaciones y recomendaciones necesarias.
6. Verificar que se atiendan las peticiones, quejas y denuncias que presenten los particulares.
7. Poner en conocimiento de las autoridades competentes los presuntos hechos punibles conocidos en el ejercicio de las funciones de auditoría.
8. Adelantar e instruir los procesos disciplinarios contra los funcionarios del Ministerio de conformidad con las normas sobre la materia.
9. Efectuar el control en el manejo del gasto, de los recursos e inversiones del Ministerio y del Fondo de Comunicaciones.
10. Las demás que le correspondan en ejercicio del control interno de conformidad con las normas sobre la materia.

El **Decreto 2124 de 1992**, convierte a ADPOSTAL, en una empresa industrial y comercial del estado, dejando el servicio de correo en un segundo plano, se da vía con esta ley a surgir de las empresas prestadoras del servicio de giros postales nacional, por la necesidad que surgió en los habitantes nacionales de este servicio y por abandono estatal de la actividad.

⁶⁰ Tomado de la pagina web de la Comisión de Regulación de Comunicaciones CRC (<http://www.crcom.gov.co>), documento denominado "Aproximación Inicial al Mercado de los Servicios Postales de Pago en Colombia".

Artículo 1. Naturaleza jurídica. Reestructurarse en empresa industrial y comercial del estado del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente a la Administración Postal Nacional ADPOSTAL, creada y organizada por el Decreto 3267 de 1963, vinculada al Ministerio de Comunicaciones, a la cual, salvo lo dispuesto en el presente Decreto, para todos los efectos, le serán aplicables las disposiciones que regulan el régimen de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado.

Artículo 2. Objeto. La Administración Postal Nacional - ADPOSTAL - tiene como objeto la prestación y explotación económica de los servicios postales, que mediante concesiones le confiera el Ministerio de Comunicaciones.

En cumplimiento de su objeto, además, ADPOSTAL estará autorizada para desarrollar las siguientes actividades:

1. Administrar y prestar los servicios de correspondencia urbana, nacional e internacional, giros postales, correo electrónico y todos los que le sean otorgados por concesiones y que el desarrollo tecnológico le permita prestar.
2. Emitir, en nombre de la Nación y en forma privativa, las especies postales; custodiar, promover, vender y desarrollar comercialmente la filatelia.
3. Administrar los fondos que recaude, consultando criterios de rentabilidad y eficiencia.
4. Definir las tarifas y precios de los servicios a su cargo, gestionar la adopción de aquéllas y tomar las medidas pertinentes para su desarrollo dentro del marco legal que rija la materia.
5. Liquidar, cobrar y recaudar el valor de los servicios que presta respecto de los cuales solo podrán concederse las franquicias que establezca la ley.
6. Administrar fondos o celebrar contratos su administración, que contribuyan a fomentar el bienestar social del personal y al mejor desarrollo del objeto y de las funciones de la empresa.
7. Promover, constituir, organizar y participar en sociedades e instituciones que desarrollen actividades afines o complementarias a las de la empresa.
8. Las demás funciones que le señale la ley, le encomiende el Gobierno, o se prevean en los tratados internacionales debidamente suscritos y ratificados por el Estado Colombiano, al igual que las derivadas de los convenios internacionales que versen sobre materias postales, todos dentro de los fines de ADPOSTAL.

En todo caso, ADPOSTAL se ceñirá en el cumplimiento de sus funciones, a lo dispuesto en este Decreto y en sus estatutos.

Posteriormente, el **Decreto 2247 de 1993** en su artículo 21, reiteró que el servicio de giros postal y telegráfico se prestaría a través de ADPOSTAL, al determinar la composición del patrimonio, así:

Artículo 21.- El patrimonio y las rentas de ADPOSTAL estarán constituidos así: 1. Los bienes que poseía ADPOSTAL como establecimiento público del orden nacional. 2. El producto de los recaudos por servicios postales. 3. El producto de los servicios de giros postales, telegráficos, envíos contra reembolso, transferencias postales, valores declarados, ya sean unos y otros nacionales o extranjeros. (...)

Decreto 229 de 1995 reglamentó los servicios postales, definiendo, entre otros aspectos, las características de los servicios que lo conforman. De manera similar, este decreto fijó las competencias del Ministerio de Comunicaciones en materia de servicios postales, entidad a la que encomendó el ejercicio, en nombre de la Nación, de la titularidad de éstos y, en virtud de tal facultad, la dirección, planeación y vigilancia de los mismos, el otorgamiento de concesiones y licencias para su prestación, y la representación del Estado ante los organismos internacionales del sector postal. Adicionalmente, la norma mencionada estableció que la prestación del servicio de correo nacional e internacional se concediera mediante contrato, previa licitación.⁶¹

De acuerdo con el citado Decreto, los servicios postales comprendían la prestación del servicio de correos nacionales e internacionales y del servicio de mensajería especializada.

A su vez, se determinó que el servicio de correo se prestaba a través de la red postal nacional o de los operadores facultados, comprendiendo el servicio de giro postal y telegráfico.

Artículo 1. Servicios Postales. Se entiende por servicios postales, el servicio público de recepción, clasificación y entrega de envíos de correspondencia y otros objetos postales. Los servicios postales comprenden la prestación del servicio de correos nacionales e internacionales y del servicio de mensajería especializada.

Artículo 3. Red oficial. La red oficial de correos se encuentra constituida por todos los recursos utilizados para la admisión, clasificación, y entrega de los envíos de correspondencia y otros objetos postales, que autorice el Ministerio de Comunicaciones para la prestación de los servicios de correos nacionales e internacionales mediante contrato de concesión. Toda concesión para la prestación de servicios de correos deberá incluir la aprobación de una red oficial que garantice la universalidad del servicio.

⁶¹ Tomado de la pagina web de la Comisión de Regulación de Comunicaciones CRC (<http://www.crcom.gov.co>), documento denominado "Aproximación Inicial al Mercado de los Servicios Postales de Pago en Colombia".

Artículo 5. Servicios especiales y financieros de correos. Los servicios especiales de correos estarán a cargo de los concesionarios de los servicios de correos y comprenden los servicios tradicionales de correo recomendado o certificado, asegurado, de entrega inmediata, de correo expreso, apartados postales, lista de correos, respuesta comercial, acuse de recibo, cupón de respuesta internacional, solicitud de devolución o modificación de dirección, almacenaje, así como los nuevos servicios que implementen los concesionarios en orden a ofrecer un servicio de alta calidad que satisfaga los requerimientos de los usuarios.

De igual manera, los servicios financieros de correos que comprenden el servicio de cartas, impresos, paquetes y encomiendas con valor declarado y la prestación del servicio de giros postales y telegráficos, serán prestados por los concesionarios de los servicios de correos.

Artículo 12. Competencia del Ministerio de Comunicaciones. El Ministerio de Comunicaciones ejercerá, a nombre de la Nación, la titularidad de los servicios postales y, en virtud de tal facultad, dirigirá, planificará y vigilará los servicios, otorgará concesiones y licencias para la prestación de los servicios postales y, sin perjuicio de las funciones asignadas al Ministerio de Relaciones Exteriores, representará al Estado ante todos los Organismos Internacionales del orden postal, de conformidad con los tratados y convenios Internacionales ratificados por Colombia.

En cumplimiento de sus funciones, a través de sus dependencias competentes, el Ministerio de Comunicaciones estudiará los aspectos técnicos operativos y económicos de la solicitudes que se presenten para el establecimiento de servicios postales y controlará el cumplimiento de las condiciones y términos de su prestación; coordinará las actividades que permitan determinar y verificar la calidad y eficiencia de los servicios, así como el desarrollo de los contratos de gestión y programas sociales en el campo postal que se suscriban con los concesionarios; llevará y mantendrá actualizado el registro de concesiones y licencias; expedirá los reglamentos de control respectivo; practicará visitas de orden técnico y contable y adelantará las actuaciones administrativas sobre las presuntas violaciones a las normas y reglamentos, del servicio postal.

Artículo 13. Formas de contratación. La prestación del servicio de correo nacional e internacional se concederá mediante contrato, previa licitación pública, por el procedimiento de selección objetiva. La prestación del servicio de mensajería especializada se concederá directamente mediante licencia.

Artículo 25. Tarifas de los servicios postales. Las tarifas de los servicios postales gozarán de un régimen de libertad vigilada por el Ministerio de Comunicaciones. El Gobierno Nacional podrá intervenir cuando así lo considere

necesario y fijar parámetros tarifarios mínimos o máximos, a fin de regular la forma de prestación de algunos de los servicios postales.

Artículo 26. Obligaciones de los concesionarios y licenciatarios. Es obligación de los concesionarios y licenciatarios entregar los envíos de correspondencia y demás objetos postales a los destinatarios, en las mismas condiciones en que fueron confiados al servicio postal. Los concesionarios y licenciatarios de los servicios postales, responderán directamente por las fallas del servicio, de acuerdo con lo dispuesto en el presente Decreto.

Artículo 34. Control del servicio. Para el ejercicio de las funciones de inspección de los servicios postales, el Ministerio de Comunicaciones podrá exigir a los concesionarios y licenciatarios la exhibición periódica de los libros de contabilidad y demás documentos que guarden relación con la prestación del servicio.

Artículo 35. Vigilancia del servicio. El Ministerio de Comunicaciones vigilará a los concesionarios y licenciatarios de los servicios postales a fin de verificar la calidad y eficiencia del servicio autorizado y su conformidad con la concesión otorgada. Para efectos del presente artículo, el Ministerio de Comunicaciones podrá realizar directamente estas gestiones o contratarla con empresas especializadas en auditoría.

Artículo 41. Fallas en el servicio. Cuando el Ministerio de Comunicaciones compruebe irregularidades en la prestación de los servicios postales, por parte de los concesionarios o licenciatarios, sancionará con multas sucesivas, cuyo valor podrá oscilar entre cincuenta (50) y trescientos (300) salarios mínimos legales mensuales, sin perjuicio de las demás sanciones de ley, de la caducidad del contrato o revocatoria de la licencia, en caso de reincidencia.

Artículo 45. Vigencia. El presente Decreto deroga todas las normas que le sean contrarias y en especial los Decretos 1697 y 2622 de 1994 y rige a partir de la fecha de su publicación salvo los artículos 37, 38 y 39. Del Capítulo IX del presente Decreto, cuya vigencia será a partir del 28 de febrero de 1995, para los casos de mensajería especializada.

Decreto 867 del 2010 tiene por objeto reglamentar la habilitación para la prestación de servicios postales y el Registro de Operadores Postales de que trata el numeral 10 del artículo 3 de la Ley 1369 de 2009.

Las disposiciones contenidas en el presente Decreto aplican a los Operadores de Servicios Postales de que trata el numeral 4 del artículo 3 de la Ley 1369 de 2009, esto es, a los Operadores de Servicios Postales de Pago, de Mensajería Expresa, y al Operador Postal Oficial o Concesionario de Correo, en el último caso, en materia de registro de operadores postales y cuando quiera que pretenda prestar servicios postales de pago y de mensajería expresa.

Artículo 1. Objeto y ámbito de aplicación. El presente Decreto tiene por objeto reglamentar la habilitación para la prestación de servicios postales y el Registro de Operadores Postales de que trata el numeral 10 del artículo 3 de la Ley 1369 de 2009.

Las disposiciones contenidas en el presente Decreto aplican a los Operadores de Servicios Postales de que trata el numeral 4 del artículo 3 de la Ley 1369 de 2009, esto es a los Operadores de Servicios Postales de Pago, de Mensajería Expresa, y al Operador Postal Oficial o concesionario de correo, en el último caso, en materia de registro de operadores postales y cuando quiera que pretenda prestar servicios postales de pago y de mensajería expresa.

Igualmente el presente Decreto aplica a los Operadores de otros servicios postales que la Unión Postal Universal clasifique como tales.

Artículo 2. Habilitación para prestar servicios postales: Para los efectos del presente Decreto, se entiende por habilitación, el acto por virtud del cual el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, autoriza la prestación de Servicios Postales de Pago, de Mensajería Expresa, y de otros servicios postales clasificados como tales por la Unión Postal Universal. Esta autorización comprende la recepción, clasificación, transporte y entrega de objetos postales, dentro del país o para envío hacia otros países o recepción desde el exterior. El interesado en prestar más de un servicio postal, deberá presentar una solicitud por cada servicio, esto es Mensajería Expresa o Postal de Pago y en consecuencia se otorgará una habilitación por cada uno.

Para obtener la habilitación de que trata el presente Decreto, las personas jurídicas solicitantes deberán cumplir los requisitos previstos en el artículo 4 de la Ley 1369 de 2009. Además de los anteriores requisitos, los Operadores Postales de Pago deberán acreditar lo que en materia patrimonial y de mitigación de riesgos establezca la reglamentación respectiva, de conformidad con lo previsto en el párrafo segundo del artículo cuarto de la Ley 1369 de 2009.

La habilitación para ser operador postal será otorgada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, por el término de 10 años contados a partir del término de ejecutoria del acto administrativo que la conceda, y será prorrogable por un término igual, previa solicitud del operador, la cual deberá presentar con una antelación mínima de tres meses a su vencimiento, sin que ello implique que la prórroga sea automática y gratuita.

Artículo 3. Procedimiento para obtener la habilitación. La persona jurídica interesada deberá presentar por escrito la solicitud de habilitación ante el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, la cual deberá acreditar el cumplimiento de los requisitos previstos para tal efecto en el artículo 4 de la Ley 1369 de 2009 a saber:

a) Acreditar ser una persona jurídica nacional o extranjera legalmente establecida en Colombia y que su objeto principal sea la prestación de servicios postales. Para estos fines deberá adjuntarse el respectivo certificado de existencia y representación legal de la Cámara de Comercio.

b) Demostrar un capital social mínimo de mil (1000) salarios mínimos legales mensuales vigentes, mediante el certificado de existencia y representación legal de la Cámara de Comercio o en su defecto con el balance general suscrito por el Representante Legal y Contador público.

c) Tipo de servicio a prestar, ámbito geográfico en el cual desarrollará su actividad y estructura operativa. La cual supone una descripción de la red física y de transporte necesaria para la prestación del servicio postal. Los operadores que soliciten por primera vez su habilitación como operadores postales, deberán presentar un plan detallado sobre la estructura operativa de la red postal el cual debe contemplar el cubrimiento nacional dentro de los tres (3) meses siguientes a recibir la respectiva habilitación. Las características de la estructura operativa que deben acreditar los operadores postales serán fijadas por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

d) Cancelar la contra prestación derivada de su habilitación, en los términos que establezca el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Modificación al Decreto 867 del 2010 por la cual se modificó el artículo tercero en el cual quedara de la siguiente forma:

Artículo 3. Procedimientos para obtener la habilitación: La persona jurídica interesada deberá presentar por escrito la solicitud de habilitación ante el Ministro de Tecnología de la información y las comunicaciones, la cual deberá acreditar el cumplimiento de los requisitos previsto para el efecto en el Artículo 4º de Ley 1369 de 2009 y la modificación del Artículo decimo del decreto 867 de 2010.

Artículo 4. Contenido del Registro de Operadores Postales. En el Registro de Operadores Postales a cargo del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, se solicitarán los datos más relevantes sobre el Operador Postal y los servicios que presta. El Ministerio podrá solicitar a los operadores registrados y a los interesados en la inscripción, el suministro de nuevos datos.

Artículo 5. Acceso y certificaciones. El Registro de Operadores Postales será público y de libre acceso para consulta, sin perjuicio de la aplicación de las reservas de orden constitucional o legal.

La información contenida en el Registro de Operadores será válida para efectos de certificaciones.

Artículo 8. Modificaciones al Registro de Operadores Postales. Los operadores postales deberán informar al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones las modificaciones que se produzcan respecto de los datos consignados en el Registro, dentro de los tres (3) meses siguientes a aquel en que éstas se produzcan, aportando vía electrónica la documentación soporte.

Artículo 12. Vigencia y Derogatorias. El presente Decreto rige a partir de su publicación y deroga todas las normas que le sean contrarias.

En desarrollo de lo anterior, el Ministerio de TIC en ejercicio de las competencias asignadas expidió los siguientes actos administrativos:

Resolución 2702 del 29 de diciembre de 2010, a través de la cual se establecen los requisitos de tipo patrimonial y mitigación de riesgos a acreditar para la obtención del título habilitante como Operador de Servicios Postales de pago.

Resolución 2703 del 29 de diciembre de 2010, por la cual se fijan requisitos y parámetros mínimos del sistema de administración y mitigación del riesgo de liquidez por parte de quienes quieren obtener su habilitación como operador de Servicios Postales de pago.

Resolución 2704 del 29 de diciembre de 2010, fija los requisitos y parámetros mínimos del sistema de administración y mitigación del riesgo operativo por parte de quienes quieren obtener su habilitación como Operadores de Servicios Postales de Pago.

Resolución 2705 del 29 de diciembre de 2010, fija los requisitos y parámetros mínimos del sistema de administración y mitigación del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo por parte de quienes quieren obtener su habilitación como Operadores de Servicios Postales de Pago.

Resolución 2706 del 29 de diciembre de 2010, por medio de la cual se fijan los requisitos y parámetros que deben observarse en la implementación del sistema de control interno que deben adoptar los interesados en obtener su habilitación como Operadores de Servicios Postales de Pago.

Resolución 970 del 17 de mayo de 2011, fija los requisitos de tipo operativo para la obtención del título habilitante como Operador de Servicios Postales de Pago y se dictan otras disposiciones.

RESUELVE:

Artículo 1. OBJETO. La presente resolución tiene por objeto establecer cuáles son las condiciones operativas que aseguran la idoneidad y capacidad en la prestación del servicio postal de pago, las cuales serán verificadas por el Ministerio de

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, acorde con lo expuesto en la parte motiva de esta providencia.

Artículo 2. Ámbito geográfico y servicios a prestar. Los interesados en obtener la habilitación a que hace referencia la presente resolución deberán señalar el ámbito geográfico y la cobertura dentro del mismo, para la prestación de los servicios postales de pago.

Así mismo deberán acreditar que en los puntos de atención al público se recepcionan y entregan además de los servicios postales de pago, los servicios de correo y mensajería expresa.

Artículo 3. Estructura operativa. La estructura operativa comprende la estructura administrativa, así como la infraestructura física y tecnológica del interesado.

3.1 Estructura Administrativa. Las personas jurídicas interesadas en obtener la habilitación como Operador de Servicios Postales de Pago, deberán contar con una estructura administrativa acorde con su plan de negocios y el volumen de las operaciones proyectadas.

La estructura administrativa que se pretenda adoptar deberá garantizar la adecuada administración del negocio, incluida la gestión de los riesgos a los cuales se encuentra expuesto el Operador en desarrollo de su actividad. Dicha estructura en todo caso deberá contener, como mínimo, lo siguiente:

- a) Organigrama de la estructura del solicitante.
- b) Una descripción detallada del área encargada de administrar los riesgos junto con los nombres, funciones y responsabilidades de quienes desempeñen dichos cargos, incluido el Gestor de Riesgos, y la acreditación de experiencia mínima y capacitación en el tema.

3.2 Infraestructura Tecnológica. Las personas jurídicas interesadas en obtener la habilitación como Operador de Servicios Postales de Pago deberán contar con una infraestructura tecnológica que les posibilite, al mismo tiempo, el debido manejo y control del conjunto de sus operaciones en procura de lograr su correcto registro y el oportuno reporte de la información que requiera tanto el Ministerio como las demás autoridades competentes. Para tal efecto los interesados deberán contar con los siguientes requerimientos:

3.2.1 Infraestructura, protocolos y sistemas:

- a) Disponer de un Centro de cómputo con al menos un (1) estándar de calidad.

- b) Disponer de un data center alternativo como contingencia, con disponibilidad de la información que cumpla con los estándares de calidad ISO 27000, o el último estándar disponible.
- c) Generar en cada trimestre pruebas periódicas de la información que se aloje en el data center alternativo, con el fin de verificar la veracidad de la misma.
- d) Disponer de un software de replicación en línea y tiempo real de la base de datos hacia el sitio alternativo.
- e) Tanto el sitio principal como el sitio alternativo deben contener los mismos equipos de cómputo y dispositivos de red en un esquema redundante o clúster.
- f) Deben estar implementados sistemas UTM (Gestión Unificada de Amenazas) que permitan una prevención y detección de incidentes de seguridad a nivel perimetral en la red.
- g) Disponer de un sistema de monitoreo y detección de fallas de toda la plataforma tecnológica.
- h) Descripción de la arquitectura de la plataforma tecnológica a nivel de servidores, dispositivos, flujos de datos y la red de comunicaciones.

3.2.5 Autenticación de Usuarios. Los sistemas informáticos de los operadores de servicios de pagos deberán autenticar a los usuarios remitentes y destinatarios de los giros, mediante el uso de un identificador individual o factores biométricos que cumplan las siguientes características:

- a) Factor individual: Se considera factor individual la captura de datos personales del usuario, que contemplen al menos los siguientes campos: (i) nombre y apellidos; (ii) clase y número de documento de identificación; (iii) lugar de expedición del documento; (iv) dirección de residencia; (v) teléfono fijo o móvil; (vi) ocupación.
- b) Factor Biométrico: En caso de utilizar lectores biométricos para la autenticación de los usuarios, dichos lectores deberán tener mecanismos que aseguren que la persona que solicita el servicio, corresponde a la misma previamente registrada ante el Operador.
- c) Cuando las entidades necesiten tomar copias de la información de sus clientes para la realización de pruebas, se deberán establecer los controles necesarios para garantizar su destrucción, una vez concluidas las mismas.
- d) Contar con procedimientos y controles para el paso de programas a producción. El software en operación deberá estar catalogado.

e) Mantener documentada y actualizada, al menos, la siguiente información: parámetros de los sistemas donde operan las aplicaciones en producción, incluido el ambiente de comunicaciones; versión de los programas y aplicativos en uso; soportes de las pruebas realizadas a los sistemas de información; y procedimientos de instalación del software.

3.2.6 Bloqueo automático de los Factores de Autenticación. Los interesados en obtener la habilitación como Operadores deberán establecer esquemas de bloqueo automático de los factores de autenticación cuando se intente realizar una operación, ya sea por los factores arrojados por el Sistema de Administración del Riesgo de LA/FT, o cuando se trate de ingresar al sistema de forma incorrecta.

3.2.7 Bases de Datos. El acceso a la información relativa a los usuarios y sus transacciones a través de los Operadores Postales de Pago, debe contar con niveles de seguridad, de modo que esta información solo puede ser entregada a entidades de inspección, vigilancia y control o con facultades para solicitar el reporte de información.

3.3 Infraestructura Física. Se exigirá el cumplimiento de los siguientes requisitos:

3.3.1 Puntos de atención al público. Deberán tener en lugar visible las condiciones de prestación de los servicios postales que prestan, incluidas las tarifas. Así mismo deberán contar con un aviso que contenga la siguiente información: vigilado y controlado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

3.3.2 Área de Peticiones, Quejas y Reclamos. Se deberá disponer de un área para la atención de las Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR), que se presenten bien telefónicamente o a través de medios electrónicos.

Artículo 4. Actividades operativas realizadas a través de terceros. Las personas jurídicas que pretendan obtener el título habilitante como Operador de Servicios Postales de Pago que contraten a terceros para la prestación de alguna de las actividades operativas involucradas en la prestación del mismo, deberán comunicar la siguiente información al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones:

- a) Nombre, identificación y domicilio del tercero;
- b) Modalidad jurídica de la contratación y modelo de los contratos utilizados;
- c) Descripción de los mecanismos de control interno que vayan a utilizar los terceros a fin de cumplir las obligaciones que establecen las normas para la prevención y administración de los riesgos a los que está expuesto sobre la actividad postal de pago;

d) El nombre y la identificación de los directores y personas responsables de la gestión del tercero que vaya a utilizarse en la prestación de servicios postales, así como la prueba de que se trata de personas con los conocimientos y capacidades necesarios.

Incluir en los contratos que se celebren con terceros o en aquellos que se prorroguen a partir de la entrada en vigencia del presente artículo, por lo menos, los siguientes aspectos:

e) Niveles de servicio y operación.

f) Acuerdos de confidencialidad sobre la información manejada y sobre las actividades desarrolladas.

g) Propiedad de la información.

h) Restricciones sobre el software empleado.

i) Normas de seguridad informática y física a ser aplicadas.

j) Procedimientos a seguir cuando se encuentre evidencia de alteración o manipulación de equipos o información.

k) Procedimientos y controles para la entrega de la información manejada y la destrucción de la misma por parte del tercero una vez finalizado el servicio.

Exigir que los terceros contratados dispongan de planes de contingencia y continuidad debidamente documentados. Las entidades deberán verificar que los planes, en lo que corresponden a los servicios convenidos, funcionen en las condiciones esperadas.

Establecer procedimientos que permitan identificar físicamente, de manera inequívoca, a los funcionarios de los terceros contratados.

Implementar mecanismos de cifrado fuerte para el envío y recepción de información confidencial con los terceros contratados.

La contratación de terceros para la realización de funciones operativas deberá realizarse de modo tal que no afecte significativamente ni a la calidad del control interno de dichas funciones por parte del Operador ni a la capacidad del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, para controlar que el Operador de Servicios Postales de pago cumplen todas las obligaciones que establece la Ley 1369 de 2009, la presente resolución y demás normas que le sean aplicables.

Artículo 5. Acreditación del cumplimiento de los requisitos a efectos de acreditar el cumplimiento de los requisitos de que trata la presente resolución se deberá allegar la siguiente documentación:

- a) En cuanto al ámbito geográfico y los servicios a prestar deberá presentarse una relación de los puntos de atención en operación o que se proyectan abrir durante el primer año.
- b) En relación con la acreditación de prestar conjuntamente con los servicios postales de pago, los servicios de correo y de mensajería expresa, se deberá allegar convenio celebrado con Servicios Postales Nacionales para el primero de ellos, y con cualquier operador de mensajería expresa debidamente habilitado para el segundo, en estos convenios debe constar que se admitirán y distribuirán dichos servicios en al menos el 50% de los puntos de atención al público del Operador Postal de Pago.
- c) En relación con el requisito sobre estructura operativa, su acreditación se hará con base en los soportes solicitados en el punto 3.1; en relación con la infraestructura física mediante certificación suscrita por el Revisor Fiscal.
- d) Frente a la infraestructura tecnológica la certificación bajo la gravedad de juramento, debe ser expedida por una firma consultora que tenga dentro de su objeto la prestación de servicios de diseño, montaje y mantenimiento de redes de comunicaciones o electrónicas conforme a los estándares de calidad ISO 17799 y 27001, o el último estándar disponible.
- e) Los sistemas informáticos empleados para la prestación de servicios en las oficinas deben contar con soporte por parte del fabricante o proveedor.

ARTÍCULO 6. Negativa de la solicitud. En caso que el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, encuentre que la información facilitada no es veraz o no se encuentra ajustada a los requisitos solicitados, procederá a negar la habilitación a los interesados.

ARTÍCULO 7. Derogatorias y vigencias. La presente resolución deroga las normas que le sean contrarias y rige a partir de su publicación.

Resolución 3038 de 2011 “Por la cual se expide el Régimen de Protección de los Derechos de los Usuarios de los Servicios Postales”. En ejercicio de sus facultades legales y en especial de las conferidas por la Ley 1369 de 2009 y que según lo establecido en el Artículo 334 de la Constitución Política, el Estado intervendrá por mandato de la Ley, entre otros, en los servicios públicos, con el fin de conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo.

8. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

El Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un autoanálisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.⁶²

La base del Diagnóstico Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones.⁶³

Según Valdez el Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.⁶⁴

El objetivo principal del Diagnóstico para el caso de la organización L&M Servicios & Asesorías S.A. radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización en cuanto a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en la prestación del servicio postal de pago nacional.

Teniendo en cuenta lo anterior a continuación se presentara el diagnostico organizacional iniciando con la descripción de la empresa, seguidamente se presentara el análisis de la estructura organizacional, con la descripción de las funciones principales de cada área, se analizó la cadena de valor de los servicios postales de pago, se presentan los diagramas de flujo de los procesos operativos de la organización con su respectiva descripción, la caracterización de los puntos de servicio de pago postal y finalmente se realiza el diagnostico basado en la norma ISO 9001:2008.

⁶²Valdez Rivera, S.; Amaro Martínez, F. (1998). Diagnóstico empresarial: método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. México: Trillas.

⁶³Martínez Chávez, V.M. (1989). Teoría y práctica del diagnóstico administrativo: Un enfoque de sistemas. México

⁶⁴Valdez Rivera, S.; Amaro Martínez, F. (1998). Diagnóstico empresarial: método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. México: Trillas.

8.1 ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA L&M SERVICIOS & ASESORIAS S.A.

La empresa L&M Servicios & Asesorías S.A. pertenece al sector de prestación de servicios postales de pago de Colombia, en continua interrelación de sus diferentes procesos hace posible la transferencia de dinero permitiendo la emisión de órdenes de pago en pesos colombianos a nombre de personas naturales o jurídicas por cuenta de otras, a nivel nacional. En su política de calidad, filosofía de servicio al cliente y valores empresariales se evidencia el compromiso con la excelencia y la calidad del servicio en pro de la satisfacción al cliente tanto interno como externo, para lo cual cuenta con un equipo de trabajo competitivo y con amplia experiencia en el negocio de giros postales.

La empresa se encuentra conformada por cuatro áreas funcionales (Ver Anexo D), (Coordinación contable y financiera, Coordinación operativa y tesorería, Coordinación logística y comercial y Coordinación de recursos humanos y calidad) que trabajan coordinadamente para el logro de los objetivos planeados.

Existe coherencia entre la estructura formal de la organización y su filosofía de acción, permitiendo entre las diferentes áreas la interrelación necesaria para llevar a cabo la operación, aun así no es el estado ideal para el proceso debido a que algunos miembros de la organización no interactúan de forma coordinada lo que dificulta el flujo adecuado de la comunicación horizontal, generando reprocesos que retrasan la información produciendo fallas en la operación, además se encontró que con frecuencia se presenta un nivel de rotación elevado entre cargos, es decir que las personas son asignadas a cargos diferentes constantemente inclusive la misma gerencia, debido a la condición de empresa familiar donde se presupone que todas las personas por conocimiento de la operación debido a su amplia experiencia pueden desempeñarse en cualquier cargo y tener éxito en su labor lo que ha ocasionado confusión en los canales de comunicación organizacional.

A continuación se presentara una descripción de las actividades desarrolladas, correspondientes a cada área funcional mencionada:

8.1.1 Coordinación contable y financiera. Es la encargada de coordinar todas las operaciones contables y financieras de L&M Servicios & Asesorías S.A. y sus puntos de servicio, revisando y controlando el trabajo del equipo auxiliar, con el fin de elaborar y presentar mensualmente los estados financieros a la gerencia, liquidar los impuestos, realizar la causación de la nómina de todos los empleados de L&M Servicios & Asesorías S.A. en CG UNO, brindar apoyo a la Gerencia para la realización y control del Presupuesto anual, controlar los Gastos de toda la Organización, cumplir con el Pago a los Proveedores los días establecidos y manejar adecuadamente la Caja Mayor así como provisionar la Caja Menor cada vez que se requiera.

8.1.2 Coordinación operativa y tesorería. A este departamento pertenecen los cargos de tesorería, agentes operativos, administradores y cajeros de los puntos de servicio, las funciones principales del departamento operativo son programar, controlar y dirigir la provisión o procesamiento de los dineros tanto de la oficina principal como de los puntos de servicio a nivel nacional, garantizando el pago oportuno de los giros postales y asegurando los estándares de calidad exigidos en la prestación del servicio según los objetivos de la organización, además debe asegurar la correcta administración de los puntos de servicio asignados por la Gerencia de acuerdo con los lineamientos determinados y garantizar una excelente atención a los usuarios del servicio de giros y diferentes tipos de clientes internos (agentes operativos, administradores, cajeros, representantes, entre otros). Mediante la dirección operativa se realiza el recaudo y provisión de dinero a los puntos de servicio y reportan las novedades de los procesos de envío y pago de giros postales a la gerencia (realizar la revisión de arqueos, saldos y reportar las dificultades presentadas en los puntos de servicio que se encuentran adscritos a la organización), además de transportar recursos por solicitud de la Tesorería, este departamento debe asegurar una excelente atención a los clientes internos canalizando las comunicaciones entre los diferentes puntos de servicio de la organización, en un proceso de transmisión de información cuyas características significativas deben estar relacionadas y priorizadas con los protocolos de etiqueta de atención al cliente, de esta forma brindar un óptimo servicio en los procedimientos de envío y pago de giros desde la oficina principal de L&M Servicios & Asesorías S.A., hacia los puntos de servicio a nivel nacional.

El encargado del área operativa debe garantizar que el equipo de soporte de tecnología e informática proporcione el soporte operativo requerido a todos los miembros de la organización con el fin de lograr una excelente atención al cliente interno (funcionarios administrativos, administradores, cajeros, representantes, agentes operativos), para el adecuado uso de las herramientas de comunicación empresarial siguiendo los lineamientos normativos de la organización para que de esta forma se logre un mejor desempeño en todos los niveles de la organización y un servicio óptimo en los procedimientos de envío y pago de giros desde la oficina principal de L&M Servicios & Asesorías S.A.

8.1.3 Coordinación logística y comercial. A este departamento pertenece el área de archivo y despacho, la cual se encarga de brindar apoyo en el control de los Giros Pagos enviados por los Puntos de Servicio verificando la información, y contribuye, en la distribución oportuna de las encomiendas y demás requerimientos solicitados. Además de garantizar el buen estado de la bodega de la Oficina Principal Cali.

La función principal de la dirección logística es brindar una excelente atención al Cliente Externo (representantes y proveedores), con el propósito de satisfacer al cliente dándole las mejores condiciones del servicio en cuanto a calidad y costo, se encarga de la gestión de los medios necesarios para garantizar la calidad del servicio, es decir la conformidad con los requisitos de los clientes, para dar una ventaja competitiva a la empresa en los procedimientos de envío y pagos de giros desde la Oficina Principal de L&M Servicios & Asesorías S.A.

La función comercial de este departamento consiste en defender y garantizar los diferentes intereses empresariales de L&M Servicios & Asesorías S.A, generando acciones de control que permitan reconocer los diferentes aspectos como oportunidades de negocio, expansión y de mejoramiento continuo en los diferentes puntos de servicio y atención al cliente, coordinando las actividades de logística y de calidad con el fin de garantizar una adecuada prestación del servicio de giros postales, y el cumplimiento de los estándares exigidos por cada uno de los procesos desarrollados y los objetivos de la organización.

8.1.4 Coordinación de Gestión Humana y Calidad. Reconocer los principios, valores y procesos (intrínsecos y extrínsecos), que rigen el estado cultural de la organización como base para un proceso de adaptación o cambio y construcción de un modelo de Gestión Humana, administrando el personal según las políticas y reglamentos actuales, generando herramientas para desarrollar la normatividad (reglamento de trabajo, reglamento de higiene y seguridad industrial, políticas de salud ocupacional).

Incorporar a la organización el Talento Humano requerido de acuerdo con el direccionamiento estratégico establecido, generar condiciones que faciliten el desarrollo y mantenimiento de las competencias y la satisfacción individual y de equipos de trabajo.

Implementar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de Calidad basado en la NTC ISO 9001:2008, con el fin de orientar a la gerencia y los funcionarios de L&M Servicios & Asesorías S.A. contribuyendo al mejoramiento de los procesos de la organización.

8.2 CADENA DE VALOR

Michel Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos al adquirir y usar un producto o servicio, la cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas aportan.⁶⁵

8.2.1 Cadena de valor de los giros postales nacionales. La naturaleza de los Servicios Postales de Pago (SPP) obedece tanto a las características del servicio en sí mismo como a las referidas con la red sobre la cual el mismo se presta, respecto de estos servicios, el estudio adelantado por la CRC (Comisión Reguladora de Comunicaciones) en 2010 identificó de manera preliminar que existen grandes similitudes entre los procesos requeridos para la prestación de dichos servicios y los procesos comprendidos en la cadena de valor de los servicios de correo y mensajería. Es así como el servicio de giros nacionales se prestan dando ejecución a los siguientes procesos:

- La recepción o admisión del giro mismo, compuesto por el dinero a girar y la información del mandato de pago.
- El procesamiento de la información y envío de la misma al punto de pago.
- La entrega física del dinero hecha la verificación correspondiente del mandato.

Cabe resaltar que en el caso del procesamiento de los giros se tienen asociados los siguientes conceptos: **(i)** el giro mismo, que es el contrato de mandato de pago; **(ii)** la transferencia, que se refiere al envío de la información referente al mandato de pago hasta el punto de entrega; y **(iii)** la gestión de efectivo en cada sitio, transferencias electrónicas y de ser necesario las remesas, que corresponden al transporte de valores, actividad que en el caso de Colombia debe ser realizada por empresas debidamente autorizadas para este efecto.

Respecto de los procesos de recepción y entrega de los giros, el estudio de 2010 muestra que se pueden presentar sinergias con las redes postales destinadas a servicios de correo y mensajería, dada la posibilidad de hacer uso de puntos de presencia comunes, aunque atendiendo a razones de seguridad, pueden existir

⁶⁵ Michel Porter (1985) ventaja competitiva, CECSA, México.

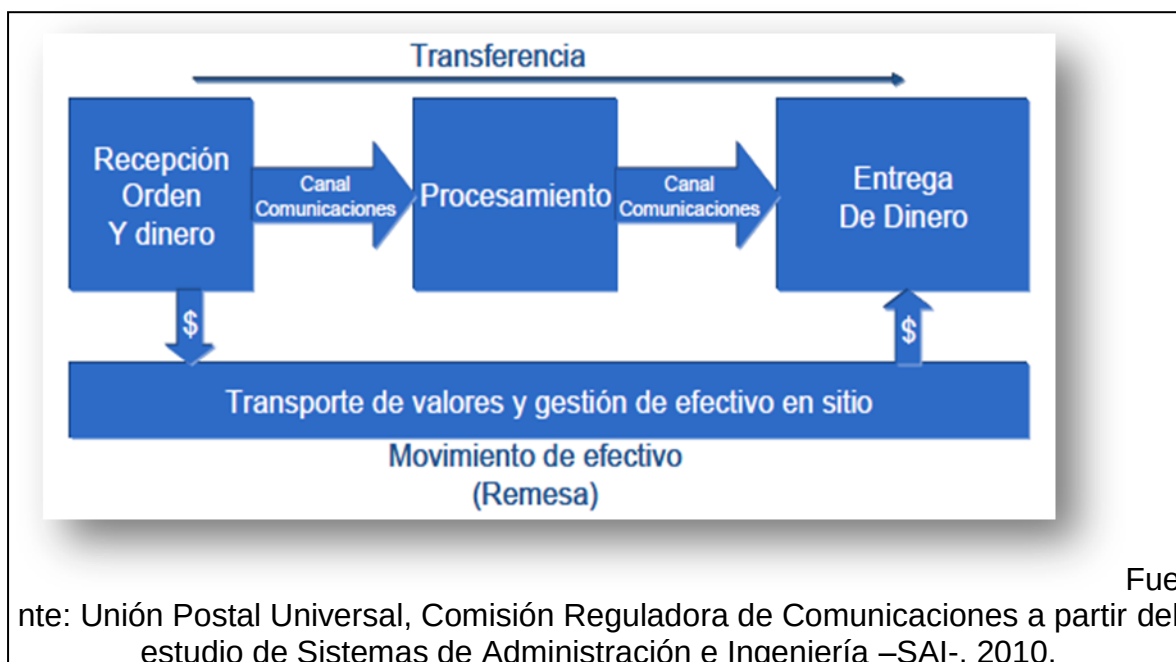
también puntos de presencia especializados para el manejo exclusivo de giros. En cuanto al envío de la información de pago que corresponde a la transferencia, el mismo puede hacerse por medio físico a través de la red postal, o a través de una red de comunicaciones electrónicas, ello en todo caso, con las características de seguridad y verificación que le permitan al operador evitar fraudes.

De otro lado, la gestión de efectivo considera varios factores como: (i) la posibilidad de utilizar el dinero recibido en un giro saliente en un punto de presencia para el pago de giros en el mismo punto, (ii) la posibilidad de acceso a fuentes de efectivo mediante convenios con otras empresas, (iii) transferencias electrónicas y (iv) la necesidad de cubrir los faltantes en un punto acudiendo a los servicios de empresas transportadoras de valores o a través del sistema financiero.

Estos procesos se soportan sobre una red de comunicación, bien sea física o electrónica, y sobre procesos de gestión y transporte de efectivo. La cadena de valor de los SPP (Servicios Postales de Pago) se muestra en el Grafico 1.

8.2.2 Componentes de la cadena de valor del servicio postal de pago.

Grafico 1.Cadena de valor de los SPP (Servicios Postales de Pago).



8.2.2.1 Recepción orden y dinero. Este elemento comprende la recepción o admisión del giro mismo, compuesto por el dinero a girar y la información del mandato de pago, en este proceso se presentan sinergias con las redes postales

destinadas a servicios de correo y mensajería, dada la posibilidad de hacer uso de puntos de presencia comunes, aunque atendiendo a razones de seguridad, existen también puntos de presencia especializados para el manejo exclusivo de giros.

8.2.2.2 Canal de comunicación de origen. Estos procesos se soportan sobre una red de comunicación para la transferencia bien sea física o electrónica referente a la información sobre procesos de gestión y transporte de efectivo hasta el punto de entrega.

8.2.2.3 Procesamiento. Procesamiento de la información y envío de la misma al punto de pago, en la cual se tienen asociados los siguientes conceptos: (i) el giro mismo, que es el contrato de mandato de pago; (ii) la transferencia, que se refiere al envío de la información referente al mandato de pago hasta el punto de entrega; y (iii) la gestión de efectivo en cada sitio, transferencias electrónicas y de ser necesario las remesas, que corresponden al transporte de valores debidamente autorizadas para este efecto.

8.2.2.4 Canal de recepción de destino. En cuanto al envío de la información de pago que corresponde a la transferencia, el mismo puede hacerse por medio físico a través de la red postal, o a través de una red de comunicaciones electrónicas, ello en todo caso, con las características de seguridad y verificación que le permitan al operador evitar fraudes.

8.2.2.5 Entrega de dinero. Entrega física del dinero hecha la verificación correspondiente del mandato de pago por medio del canal de comunicación electrónico

8.2.2.6 Transferencia. La transferencia se refiere al envío de la información referente al mandato de pago hasta el punto de entrega.

8.2.2.7 Transporte de valores y gestión de efectivo en sitio. (Movimiento de efectivo), la gestión de efectivo considera varios factores como: (i) la posibilidad de utilizar el dinero recibido en un giro saliente en un punto de presencia para el pago de giros en el mismo punto, (ii) la posibilidad de acceso a fuentes de efectivo mediante convenios con otras empresas, (iii) transferencias electrónicas y (iv) la necesidad de cubrir los faltantes en un punto acudiendo a los servicios de empresas transportadoras de valores o a través del sistema financiero.

De esta manera, la empresa L&M Servicios & Asesorías S.A. la cual brinda el servicio de giros postales tiene la necesidad de implementar sistemas de información especializados que permitan tanto el procesamiento y control de los mandatos relacionados con cada giro, como el registro de operaciones y la implementación de los procesos de auditoría de los giros mismos que provengan

de las necesidades de control que obligue la legislación pertinente en la materia y de las políticas de control de cada empresa.

8.3 DIAGRAMAS DE PROCESO

Según la norma ISO 9000:2005 un proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

El diagrama de proceso es un artificio para visualizar un proceso y un medio para hacer mejoramiento de los procesos tanto administrativos como operativos. Cada detalle de un proceso está más o menos influenciado por todos los demás. Sin embargo, el proceso completo puede representarse de forma que se pueda apreciar claramente en conjunto y poder detectar los puntos críticos.

En este caso se utilizó una representación gráfica de las fases del proceso mediante la representación de la secuencia de pasos a realizar para producir cierto resultado en la prestación del servicio postal de pago, Recepción, Procesamiento y Entrega de dinero. Para elaborar los diagramas de flujo se utilizaron diversos símbolos según el tipo de información que contengan (proceso, decisión, base de datos, conexión, etc.), teniendo en cuenta la simbología establecida para diseñar un diagrama de flujo (Ver Tabla 1.), enfocada a la Gestión de la Calidad de acuerdo a la Norma ISO 9000, la cual puede ser aplicada en cualquier tipo de organización o actividad sistemática, que esté orientada a la producción de bienes o servicios.

Estos símbolos van unidos por flechas y son los siguientes:

Tabla 1. Simbología de diagramas de flujo.

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Operación	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento
	Operación e Inspección	Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Inspección y Medición	Representa el hecho de verificar la naturaleza, cantidad y calidad de los insumos y productos.
	Transporte	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario.

Simbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Entrada de bienes	Indica productos o materiales que ingresan al proceso.
	Almacenamiento	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Demora	Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector Terminal	Indica el inicio y la terminación del procedimiento.

Fuente: Elaborado a partir de la página <http://www.iso.org/iso/home.htm>

A continuación se presentaran los procedimientos de recepción, pago, devolución, traslado, corrección de datos, reporte de novedades y anulación de giros postales elaborados aplicando la metodología descrita anteriormente:

8.3.1 Diagrama de proceso de recepción de giros postales.

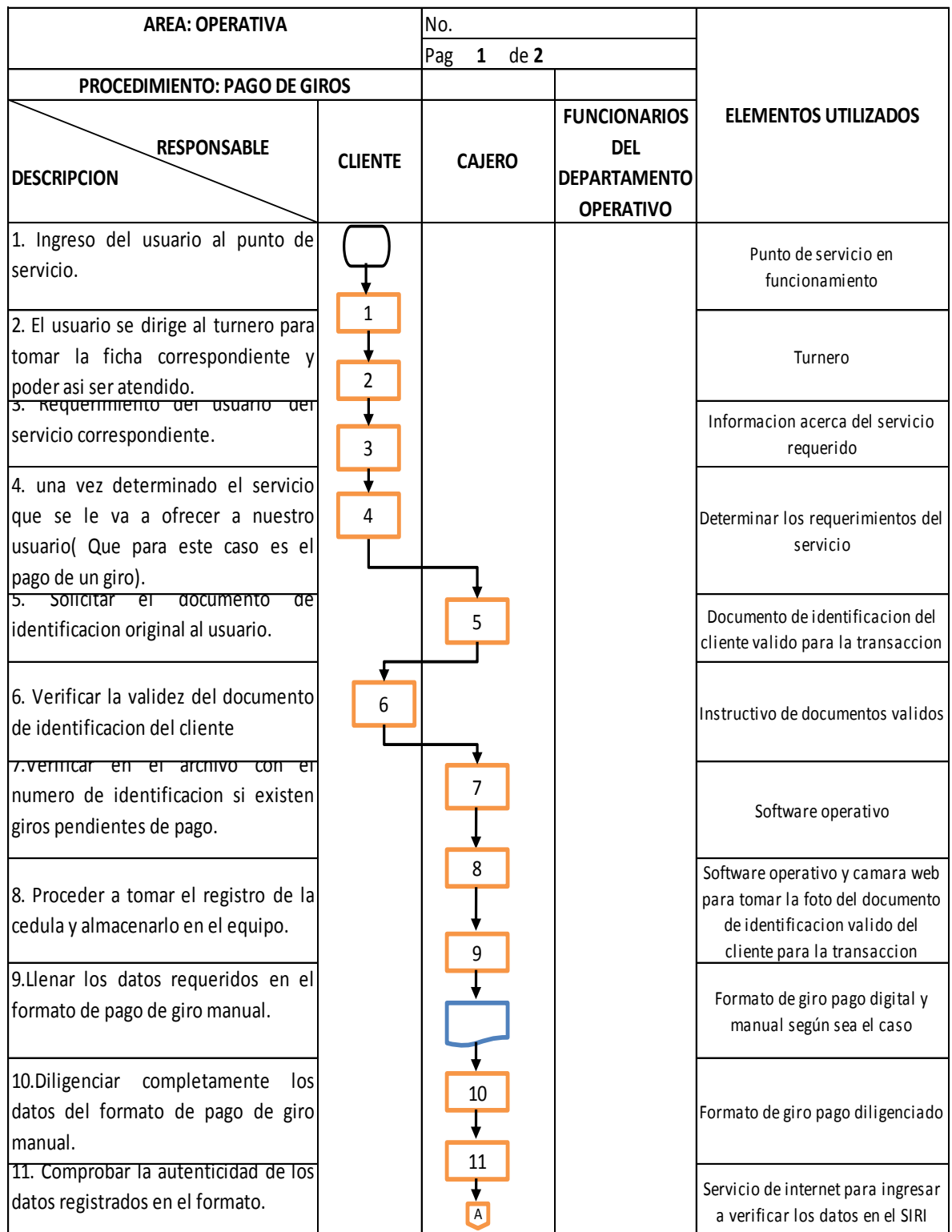
AREA :OPERATIVA		No.	ELEMENTOS UTILIZADOS
PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE GIROS		Pag 1 de 3	
RESPONSABLE	CLIENTE	CAJERO	
DESCRIPCION			
1. Ingresar el usuario al punto de servicio, solicitando el requerimiento del envío del giro postal.			Punto de servicio en funcionamiento
2. El cliente se dirige al turnero para tomar la ficha correspondiente y así poder ser atendido.			Turnero
3. Seguidamente el cliente solicita el servicio (para este caso es la recepción del giro).			Interaccion con el usuario para determinar el tipo de servicio requerido
4. Preguntar al cliente la ciudad de destino a la cual desea enviar el giro.			Equipo de computo con software operativo para determinar la disponibilidad de la oficina
5. Solicitarle al cliente la cédula de ciudadanía, para realizar el registro de los datos del remitente en el software operativo.			Equipo de computo con software operativo para el registro de los datos requeridos.
6. Verificar los datos del destinatario en la página web de la procuraduría nacional http://www.procuraduria.gov.co/ y seguidamente se toma le foto a la cedula de ciudadanía de nuestro remitente.			Servicio de internet, camara web y equipo biometrico para la identificacion del cliente
7. Diligenciar la factura de venta del giro (Se diligencian los campos de origen, fecha, hora, nro. guía, código y nombre de la oficina de destino, los datos del usuario destinatario y remitente con nombre, nro. de cedula, teléfono fijo o celular y			Equipo de computo y software operativo para diligenciar la factura del giro
8. Proceder a preguntarle al cliente el valor del giro, teniendo en cuenta si es de mayor o menor cuantía. (El giro es de mayor cuantía cuando supera el monto de \$20.000.000 y se debe realizar el formato de declaración de origen de fondos y se debe soportar la actividad con los documentos pertinentes)			
			Informacion del cliente requerida por el software operativo relacionado con el monto de la transaccion.
			

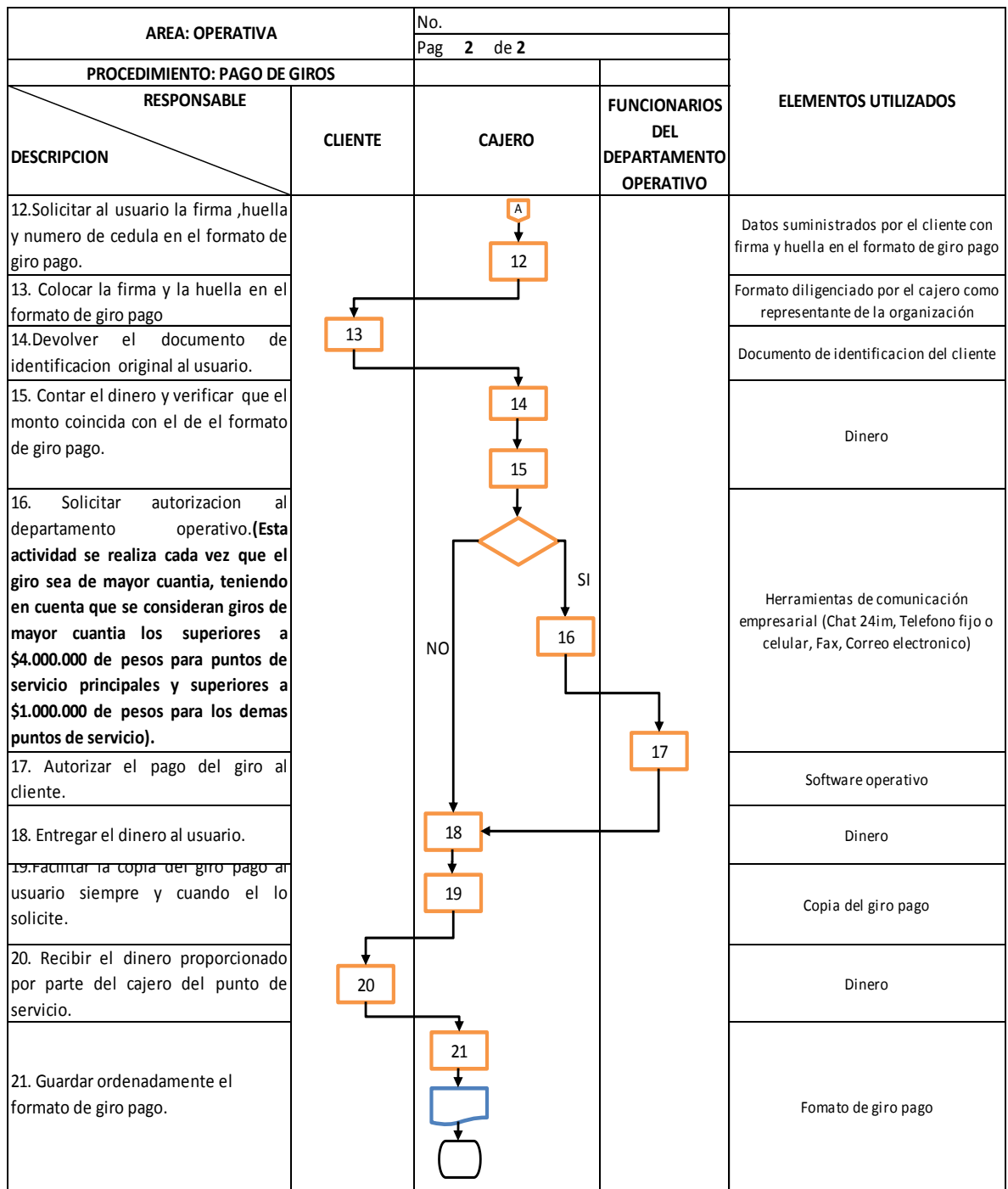
AREA: OPERATIVA		No.	ELEMENTOS UTILIZADOS
		Pag 2 de 3	
PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE GIROS			
RESPONSABLE	CLIENTE	CAJERO	
DESCRIPCION			
9. Informarle al cliente que debe diligenciar el formato de DECLARACIÓN DE ORIGEN DE FONDOS en la que se explicara la actividad económica(Esta actividad se realiza cada ve que el giro sea de mayor cuantia)		A ↓ ◇ ↓ 9	Formato de declaracion de origen de fondos generado por el software operativo
10. Diligenciar el formato de declaración de origen de fondos	↓ 10	↓ 10	Datos de la actividad economica del cliente
11. Se le solicita al cliente los documentos adjuntos (cámara comercio, fotocopia de la cedula, entre otros).	↓ 11	↓ 11	Documentos del cliente validos para realizar la transaccion.
12. Archivar los documentos solicitados(Camara de comercio, fotocopia de la cedula,entre otros)	↓ 12	↓ 12	Carpetas para el almacenamiento de los documentos de los clientes
13. Se le suministra el documento al cliente para que proceda a colocar la firma y la huella en la declaración de origen de fondos.	↓ 13	↓ 13	Declaracion de origen de fondos diligenciada por el cliente
14. Revision del correcto diligenciamiento del formato de declaracion de oriegen de fondos	↓ 14	↓ 14	En el punto de servicio verificar los documentos suministrados por el cliente
15. Determinar si la oficina a la que se va a enviar el giro es dependiente (oficina de poco flujo) o es una oficina principal.		↓ 15	Informacion contenida en el Software operativo
16. Seguidamente se le pregunta al cliente si desea que se le descuente la comision del giro, para diligenciarlo en el formato.		↓ 16	Informacion suministrada por el Cliente
17.Una vez verificado los datos se procede a recibir la cantidad de dinero suministrada por el cliente		↓ 17 ↓ B	Dinero que se enviado al destino indicado por el cliente

AREA: OPERATIVA		No.	ELEMENTOS UTILIZADOS
PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE GIROS		Pag 3 de 3	
DESCRIPCION	CLIENTE	CAJERO	
18. Proporcionar la cantidad de dinero a enviar	<pre> graph TD B[B] --> 18[18] 18 --> 19[19] 19 --> 20[20] 20 --> 21[21] 21 --> 22[22] 22 --> End([]) </pre>		Verificar el monto recibido
19. Se entrega el formato de giro recibido al cliente para que lo firme con numero de cedula y huella, esto como constancia de aceptación de las condiciones del contrato de mandato		19	Formato de giro recibido o factura de venta
20. Firmar la factura de venta del giro recibido		20	Formato diligenciado por el cliente con firma y huella
21. Para dar constancia del giro enviado se procede a hacer el envío a la oficina de destino y a archivar el documento pertinente (factura de venta)		21	Software operativo para finalizar la transaccion
22. El giro está listo para ser cobrado por el destinatario.		22	Software operativo para confirmar el éxito de la transaccion

En el caso del proceso de recepción de giros postales llevado a cabo en los puntos de servicio de la organización el cual se encuentra compuesto por 22 procedimientos se observa que en el intervienen el cajero y el cliente, cuando el proceso es realizado en condiciones normales, de lo contrario es necesaria la intervención del departamento operativo para dar soporte técnico en el caso de que se presenten fallas en el sistema, el tiempo aproximado por servicio prestado es de máximo 5 minutos por cliente, el cual se considera un tiempo competitivo que demuestra la agilidad y oportuna atención al cliente, en su mayoría las dificultades que se presentan se deben a fallas del software operativo que ocasiona retrasos en el servicio y dificultades en el flujo de información que hace que se presenten errores de transcripción en los datos del cliente lo que posteriormente impide que el dinero sea reclamado por el destinatario y se generen demoras y reprocesos que afectan la satisfacción del cliente en cuanto al servicio prestado.

8.3.2 Diagrama de proceso de pago de giros postales.

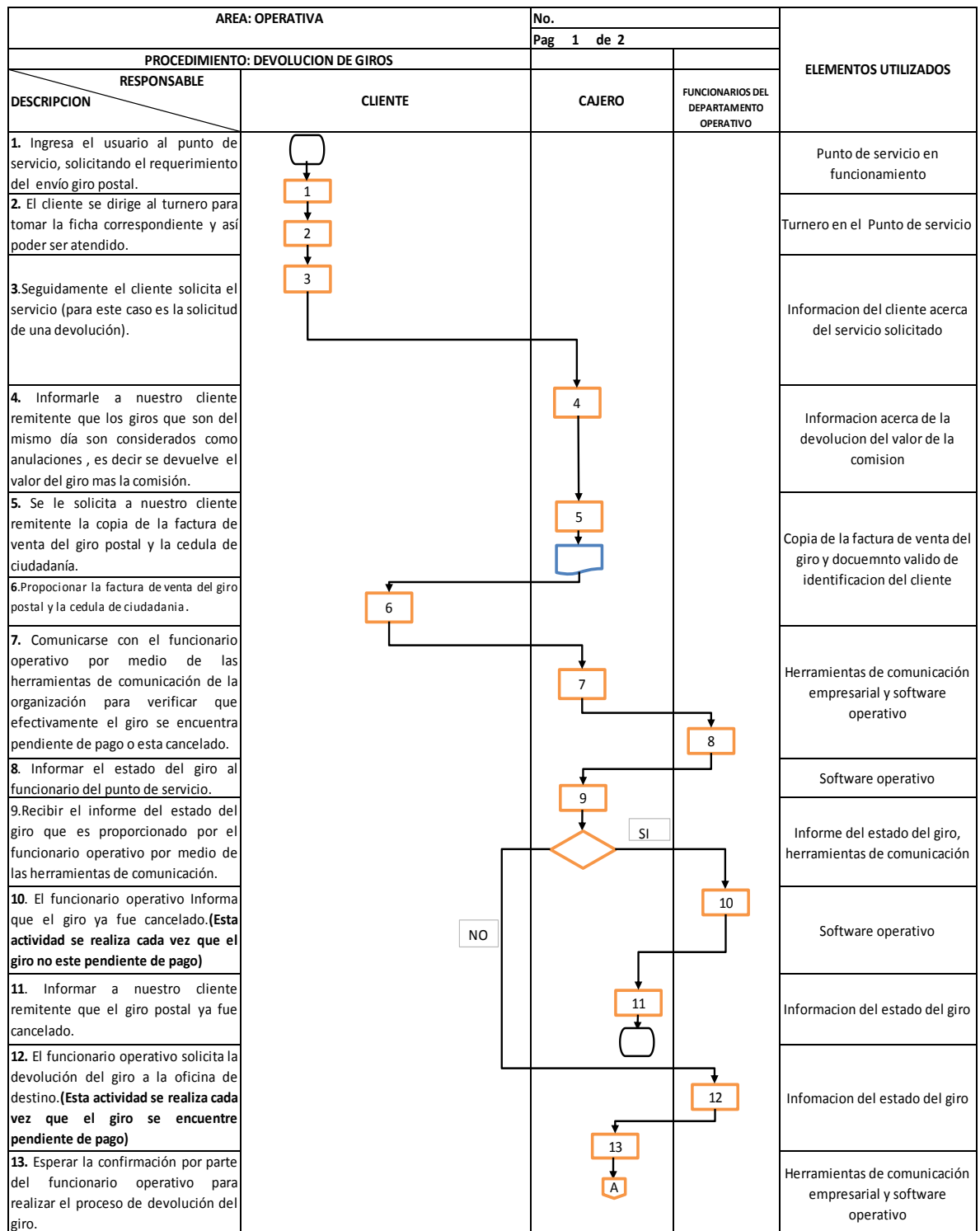




El proceso de pago de giro postal básicamente consiste en que una persona u empresa solicita el envío de una cantidad de dinero, especificando el lugar y la identidad de la persona o empresa a la que se le paga, la cantidad es entregada a la empresa que efectúa el servicio de giro (generalmente un operador postal), esta cobra una tasa por la ejecución del servicio basada en la cantidad de dinero transferida y finalmente en la oficina de pago se recibe el detalle del monto y los datos de la persona autorizada para recibirlo.

En este proceso compuesto de 21 procedimientos intervienen tres responsables (cajero, cliente y funcionarios operativos) los cuales interactúan para hacer efectivo el servicio, de esta forma los agentes o funcionarios operativos se encargan de dar soporte en caso de fallas del sistema, además de autorizar el pago o recepción de giros de mayor cuantía debido a que se debe realizar consulta previa del dinero en caja de las oficinas tanto de destino como de origen para evaluar la capacidad de pago y el nivel de riesgo de acuerdo al monto, por lo cual en este procedimiento se generan demoras al momento de confirmar la validez de dicha transacción que pueden ocasionarle incomodidad e insatisfacción en el servicio prestado al cliente.

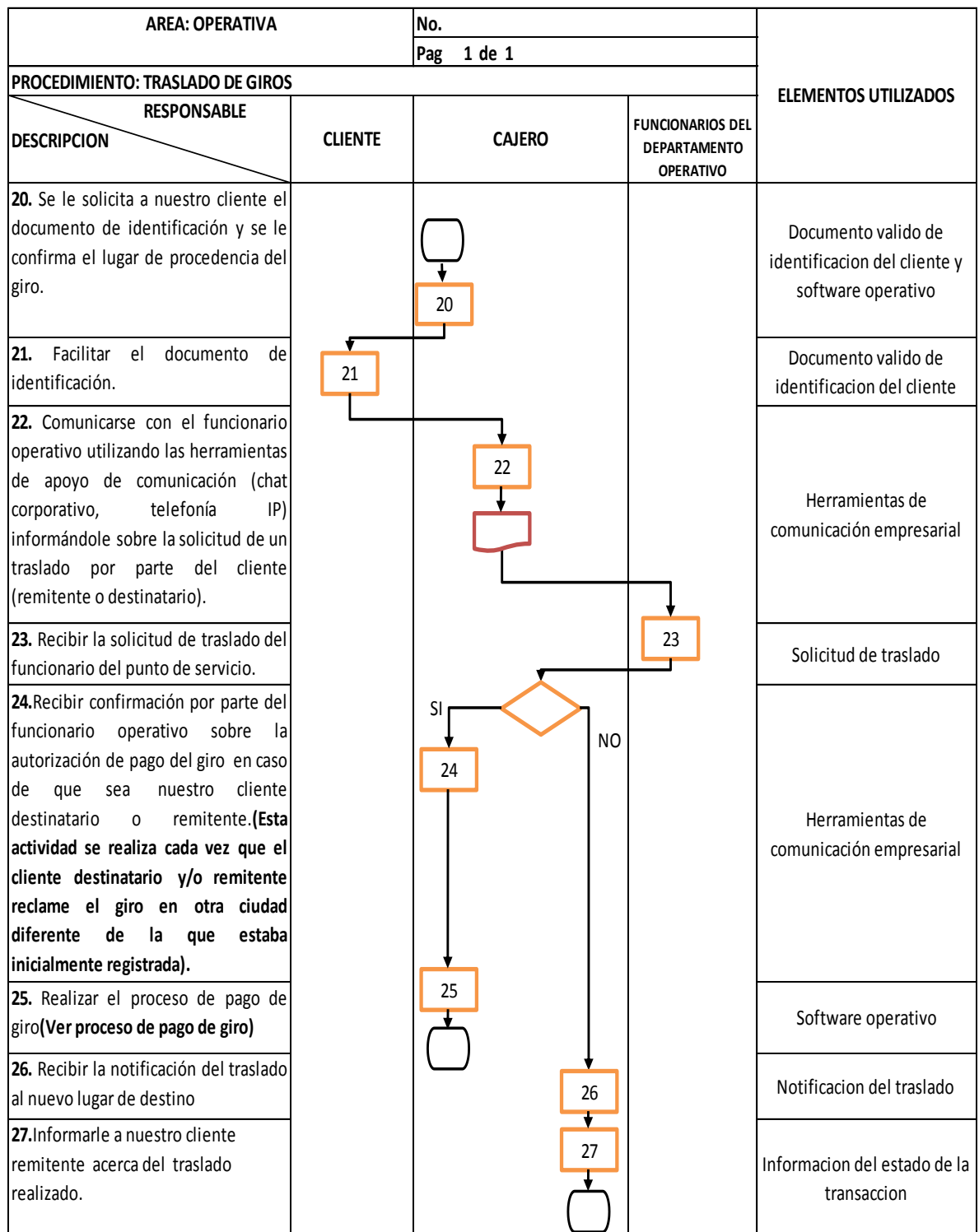
8.3.3 Diagrama de proceso de devolución de giros postales.



AREA: OPERATIVA		No.		ELEMENTOS UTILIZADOS
PROCEDIMIENTO: DEVOLUCION DE GIROS		Pag 2 de 2		
RESPONSABLE DESCRIPCION	CLIENTE	CAJERO	FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO	
14. Confirmar la realización del proceso de devolución			A ↓  ↓ 14	herramientas de comunicación empresarial
15. Informarle a nuestro cliente que en el proceso de devolución se le descuenta el valor de la comisión del giro pagada inicialmente.				Informacion de las condiciones de la transaccion
16. Informarle a nuestro cliente que en el proceso de devolución se le descuenta el valor de la comisión del giro pagada inicialmente.		15 ↓ 16 ↓ 17		Informacion de las condiciones de la transaccion
17. Se le debe solicitar a nuestro cliente remitente que firme con numero de cedula y huella un recibo como constancia de que se recibió el dinero.				Documento que certifica la devolución del dinero con Firma y huella del cliente
18. Firmar en el formato de devolución	18			Documento de devolución correctamente diligenciado
19. Entregar el monto del giro con el descuento del valor de la comisión a nuestro cliente remitente.		19 ↓ 		Dinero

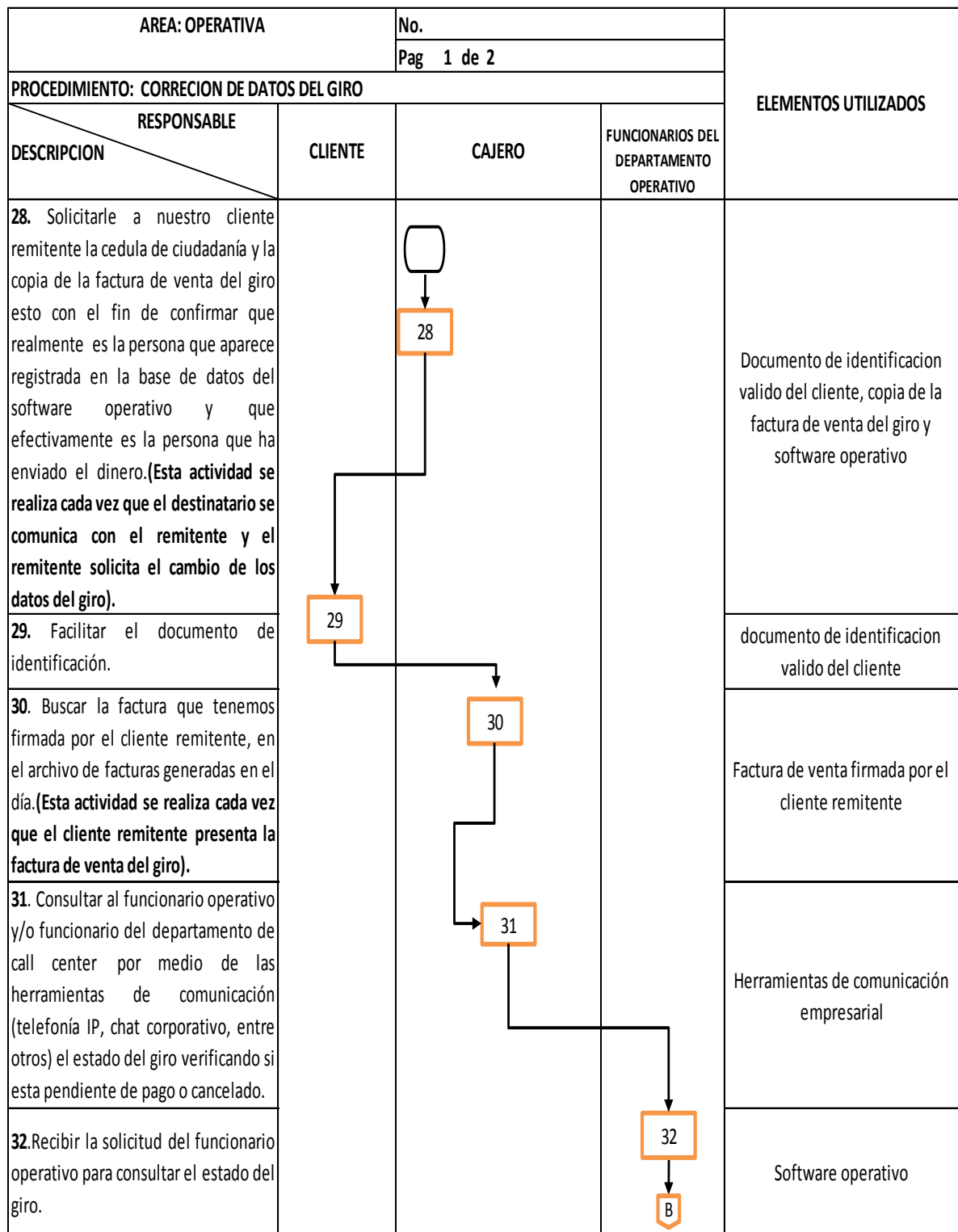
El proceso de devolución de giros se realiza cuando el cliente solicita la devolución del dinero enviado un día después de la realización de la transacción por lo cual al realizar la devolución es descontada el valor de la comisión de envío, y puede ser devuelto siempre y cuando no haya sido cobrado por el destinatario, este proceso lo componen 19 procedimientos de los cuales en gran parte de ellos se generan formatos que soportan dicho proceso con el fin de evitar reclamaciones posteriores por parte del cliente, la generación de estos formatos genera tiempo de espera que retrasa la atención a los clientes que se encuentran esperando su turno, debido a la cantidad de documentos que deben diligenciarse para legalizar la operación además de la intervención obligatoria de los agentes operativos para validar dicha operación.

8.3.4 Diagrama de proceso de traslado de giros postales.



El proceso de traslado de giro esta compuesto por 8 procedimientos en los cuales intervienen el cliente, el cajero y el agente operativo según sea el caso, este proceso se realiza cuando el cliente remitente solicita el cambio de oficina de destino de una ciudad o localidad a otra, se realiza por medio de soporte con los funcionarios operativos quienes se encargan de autorizar el pago del dinero en el destino requerido por el cliente. este es un proceso lineal y rapido que se realiza con el fin de cumplir con las especificaciones de servicio al cliente.

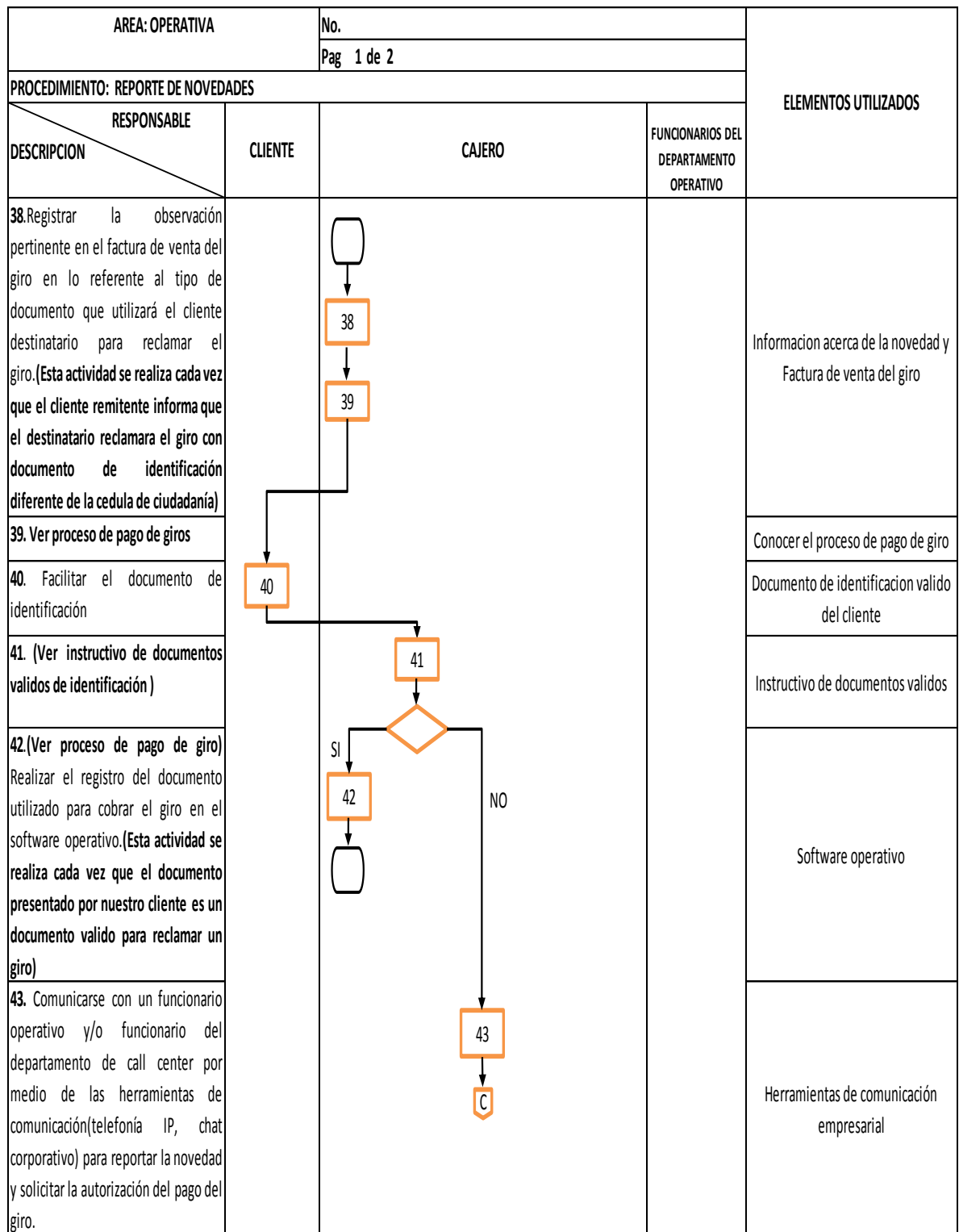
8.3.5 Diagrama de proceso de corrección de datos de giros postales.



AREA: OPERATIVA		No.		ELEMENTOS UTILIZADOS
		Pag 1 de 2		
PROCEDIMIENTO: CORRECCION DE DATOS DEL GIRO				
RESPONSABLE	CLIENTE	CAJERO	FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO	
DESCRIPCION				
33. El funcionario operativo y/o funcionario del departamento de call center informa que le giro ya fue pagado.(Esta actividad se realiza cada vez que el giro no se encuentre pendiente de pago)		<pre>graph TD B[B] --> D{ } D -- SI --> 33[33] 33 --> 34[34] 34 --> T1([]) D -- NO --> 35[35] 35 --> D1[/ /] D1 --> 36[36] 36 --> 37[37] 37 --> T2([])</pre>	Herramientas de comunicación empresarial y software operativo	
34. Informarle al cliente remitente y/o destinatario que el giro ya fue cancelado.				Informacion del estado de la operación
35. Realizar la corrección de los datos del destinatario con respecto a: nombres y apellidos, numero de cedula, entre otros y el tipo de documento de identificación con el que será reclamado el giro.(Esta actividad se realiza cada vez que el giro se encuentra pendiente de pago)				Informacion de los datos a corregir
36. Informar al cliente remitente y/o destinatario la corrección de las novedades presentadas				Informacion del estado de la operación
37.Imprimir el recibo con los datos que se han corregido para que el cliente lo firme con cedula de ciudadanía y la huella.				Constancia de la correccion de datos diligenciada por el cliente

El proceso de corrección de datos está compuesto por 11 procedimientos en donde intervienen el cliente, el cajero y el agente operativo, se realiza con el fin de corregir algún dato tanto del destinatario como del remitente, posiblemente ocasionado por un error de transcripción que está impidiendo que el dinero sea pagado al destinatario, es un proceso largo que requiere de tiempo suficiente ya que se deben diligenciar varios formatos para soportar la operación y evitar posibles y futuras reclamaciones, ya que este proceso solo puede realizarse por orden del remitente y bajo autorización del área operativa y no por errores del cajero.

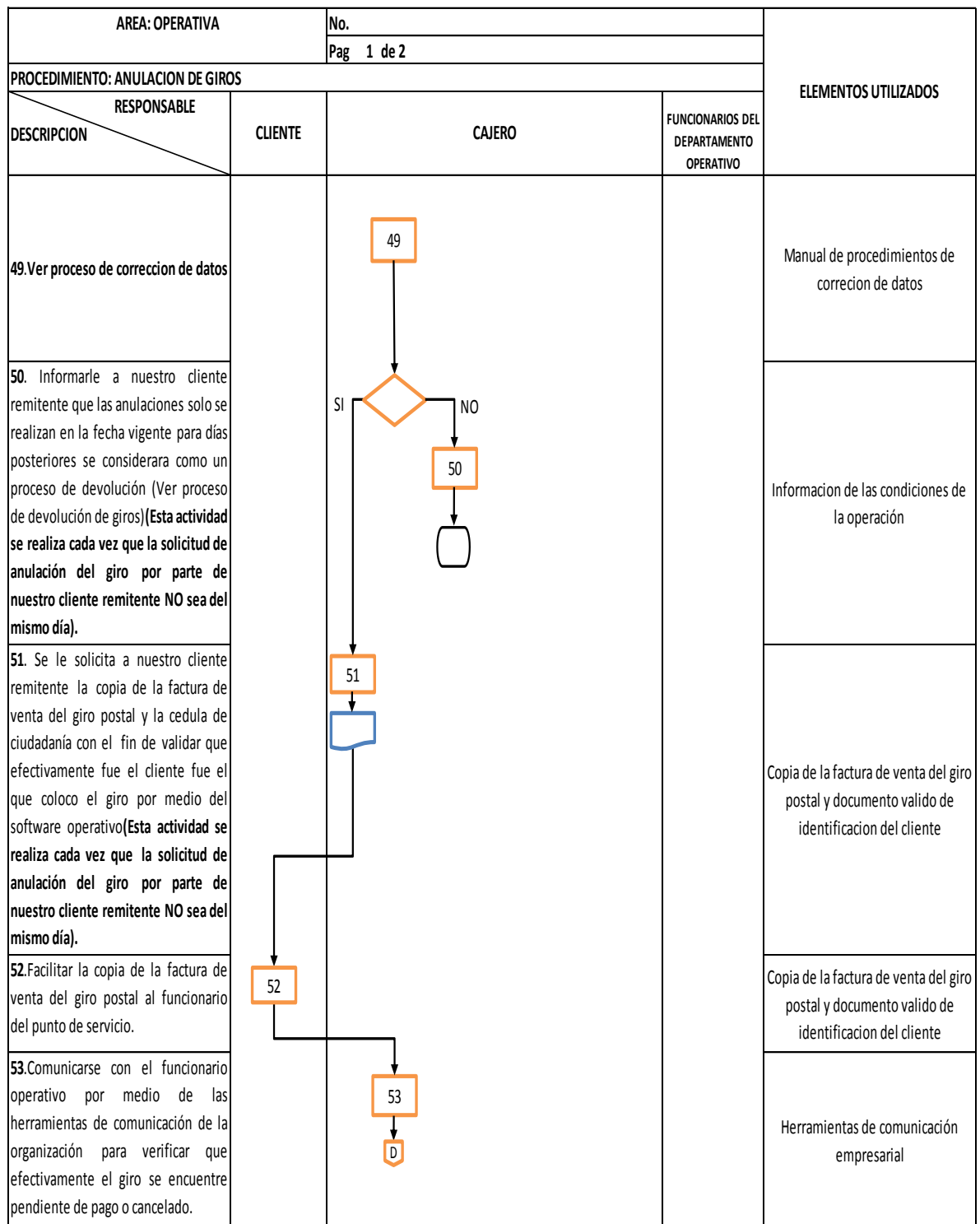
8.3.6 Diagrama de proceso de reporte de novedades de giros postales.

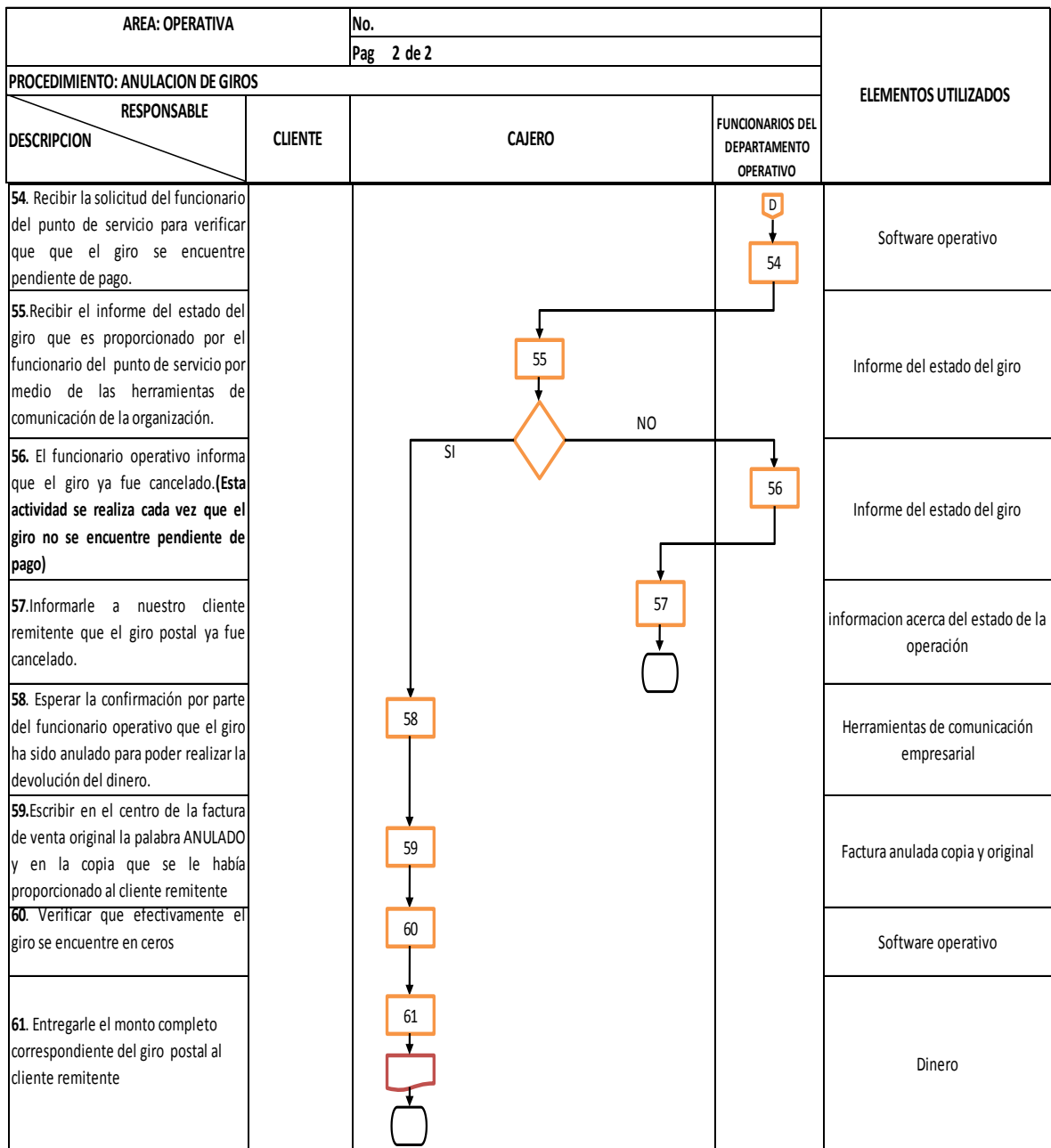


AREA: OPERATIVA		No.		ELEMENTOS UTILIZADOS
		Pag 2 de 2		
PROCEDIMIENTO: REPORTE DE NOVEDADES				
RESPONSABLE DESCRIPCION	CLIENTE	CAJERO	FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO	
44. El funcionario del departamento operativo autoriza el pago del giro.			C 44	Herramientas de comunicación empresarial
45.Esperar confirmación por parte del funcionario operativo y/o funcionario del departamento de call center, para realizar el pago de giro.				Herramientas de comunicación empresarial
46.Colocar en el campo de observación de la factura de venta el tipo de documento utilizado para reclamar el giro postal.(Esta actividad se realiza cada vez que el funcionario operativo y/o funcionario de call center realice la autorización del pago del giro)		SI 46		Informacion acerca del tipo de documento autorizado para la realizacion del pago
47.Recibir las recomendaciones del funcionario operativo y/o funcionario del departamento de call center.(Esta actividad se realiza cada vez que el funcionario operativo y/o funcionario de call center no realice la autorización del pago del giro)		NO 47		Herramientas de comunicación empresarial
48.informarle a nuestro cliente destinatario que no se le puede cancelar el giro postal		48		Informacion de la operación

El reporte de novedades consta de 11 procedimientos, este se lleva a cabo en caso de que el cliente remitente autorice para que el giro sea cobrado con un documento diferente a la cedula de ciudadanía colombiana, se realiza con el fin de cumplir con la normatividad y las especificaciones que regulan este tipo de transacción en caso de que el cliente destinatario sea menor de edad y además para identificar según las medidas del sistema regulatorio al cliente, es un proceso sencillo que consiste en hacer la observación al momento de enviar el giro para que sea cobrado sin contratiempos.

8.3.7 Diagrama de proceso de anulación de giros postales.





El proceso de anulación de giros consta de 13 procedimientos en los que intervienen el cajero, el cliente y el agente operativo y consiste en la anulación del giro solo en caso de que este haya sido enviado el mismo día de solicitud de la anulación ya que de este modo se devolverá al cliente el monto completo incluyendo la comisión por envío en caso de que este no haya sido cobrado, de lo contrario la anulación no podrá ser efectiva, es un proceso sencillo que toma aproximadamente 2 minutos en la confirmación de la transacción con el departamento operativo.

8.4 CARACTERIZACION DEL PUNTO DE SERVICIO DE PAGO POSTAL

Actualmente los puntos de servicio de L&M Servicios & Asesorías S.A. se encuentran en un nivel parcial de sistematización del proceso de recepción y transmisión de giros, que corresponde a un 80% de sus puntos de atención al público aproximadamente; se utiliza un programa llamado POSWEB que se sustenta en la internet para la transmisión de los datos, la aplicación presenta falencias en la transmisión de la información de las transacciones, por tal razón no es apropiada para el manejo de demasiados registros lo que ocasiona el colapso parcial de la aplicación en oficinas donde el volumen de usuarios es demasiado grande, sin embargo, “en condiciones óptimas de trabajo” en oficinas principales se observa que el nivel de traumatismo es mínimo. Por otra parte las oficinas que no poseen el software operativo de la empresa son más propensas a sufrir demoras y errores de diversa índole que propician reclamos por parte de los usuarios.

Existen en la organización puntos de servicio con características administrativas, tecnológicas y operativas diversas; también son diferentes por la forma como transmiten los datos y el nivel jerárquico, a continuación se describirá el proceso de acuerdo a las características particulares de cada punto de servicio con el fin de definir acertadamente la variación que tiene el proceso de recepción y transmisión de giros ya que la heterogeneidad de la organización hace que no exista uniformidad en los tiempos en que se cumple en ciclo del proceso.

8.4.1 Oficinas principales. Son puntos de servicio ubicados en zonas de representación estratégicas (Barrancabermeja, Montería, Sincelejo y la Dorada), que debido a las herramientas tecnológicas como la conexión directa al software operativo, equipo biométrico, cámaras digitales y equipos de cómputo de alta gama, además de las disposiciones administrativas y de recursos humanos que comprenden la disposición de recursos e insumos necesarios para la prestación del servicio y condiciones contractuales que implican una condición de estabilidad laboral, razón por la cual el servicio prestado en este tipo de oficinas es óptimo.

Las principales variables que las oficinas principales generan y afectan el proceso de transmisión de giros son la dependencia a empresas proveedoras de Internet y las fallas en el fluido eléctrico (aquellas que no cuentan con planta eléctrica).

8.4.2 Departamento operativo. El departamento operativo en la empresa L&M Servicios & Asesorías S.A. es la unidad administrativa encargada de garantizar la viabilidad y controlar la logística para la administración de las oficinas dependientes, además se ocupa de recibir y retransmitir giros provenientes de dichas oficinas que por si mismas no están en la capacidad de realizar el proceso ya que no se encuentran vinculadas directamente a la red nacional (Servicio Inmediato Nacional S.A.).

Las principales variables que ellas generan y afectan el proceso de transmisión de giros son la dependencia a empresas proveedoras de Internet y las fallas en el fluido eléctrico (aquellas que no cuentan con planta eléctrica), La falta de contacto directo con el cliente, poca autoridad sobre el personal de los puntos de servicio que tienen a cargo ya que los funcionarios de dichos puntos de servicio tienen contratación de cuentas en participación lo que implica una relación comercial, mas no laboral con la organización.

El departamento operativo cuenta con todas las herramientas tecnológicas, administrativas y canales de comunicación necesarios para brindar soporte a los puntos de servicio aliados que lo requieran.

8.4.3 Puntos de servicio aliados sistematizados. Son puntos de recepción y pago que operan en la mayoría de las ocasiones bajo el mandato de un representante autorizado por un licenciatario o directamente de la gerencia general, perciben un porcentaje sobre las comisiones y prestan el servicio en un local comercial cuya actividad principal es diferente a la del servicio de giros postales nacionales como por ejemplo: (papelerías, droguerías, misceláneas, almacenes, etc.)

Las principales variables que ellas generan y afectan el proceso de transmisión de giros son la dependencia a empresas proveedoras de Internet y las fallas en el fluido eléctrico (aquellas que no cuentan con planta eléctrica), falta de responsabilidad en el cumplimiento de los horarios, desconocimiento de las técnicas adecuadas de servicio al cliente, poco compromiso con la prestación del servicio, instalaciones físicas inapropiadas para la prestación optima del servicio.

Estos puntos de servicio solo tienen acceso al software operativo por medio del departamento operativo, en algunos existe el equipo biométrico y digital que permite la adecuada identificación del cliente, la asignación de recursos físicos necesarios para la prestación del servicio se realiza solo por medio del departamento operativo y bajo condiciones específicas de acuerdo al uso de los recursos, solo el 40% de estos puntos de servicio está vinculado directamente con la organización, y no cuentan con todos las herramientas de comunicación corporativas lo que dificulta el flujo correcto de los datos para la realización de transacciones.

8.4.4 Puntos de servicio aliados no sistematizados. Este tipo de puntos de servicio se diferencian por que no están sistematizadas, lo que conlleva además de las fallas normales del proceso un impacto mayor en el mismo ya que los canales de comunicación usados (Fax y Teléfono) para las transacciones son lentos y provocan errores de transcripción.

Estos puntos de servicio no cuentan con la conexión directa al software operativo ya que el proceso se realiza de forma manual por lo cual tampoco tienen equipos computo, ni equipo biométrico o cámaras web para la identificación correcta del cliente, el suministro de recursos solo se hace bajo requerimiento formal al departamento operativo quien según el caso los proporcionara, el acceso a internet es limitado porque en su mayoría estas oficinas están ubicadas en poblaciones remotas en donde no hay cobertura suficiente.

La tabla que se muestra a continuación describe estas diferencias y será herramienta útil para entender el funcionamiento de cada una de las versiones de un mismo proceso, las versiones del proceso transmisión de giros se desprenden del carácter heterogéneo de las dependencias de la empresa.

Tabla 2. Caracterización del punto de servicio.

CARACTERIZACION DE LOS PUNTOS DE SERVICIO	HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS				DISPOSICION ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS				CANALES DE TRANSMISION DE DATOS Y COMUNICACIONES				
	CONEXIÓN DIRECTA AL SOFTWARE OPERATIVO	EQUIPOS DE COMPUTO	BIOMETRIC	CAMARAS DIGITALES	OFICINA DE ATENCION AL PUBLICO	DERECHO DE ASIGNACION DE RECURSOS PROVENIENTES DE LA TESORERIA GENERAL	PERSONAL DE CAJEROS POR CONTRATACION DIRECTA	PERSONAL ADMINISTRATIVO POR CONTRATACION DIRECTA	VIA INTERNET	CHAT CORPORATIVO	VIA FAX	VIA TELEFONICA	VIA CELULAR
OFICINAS PRINCIPALES	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
DEPARTAMENTO OPERATIVO	SI	SI	NO APLICA	ALGUNAS	NO	SI	NO APLICA	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PUNTO DE SERVICIO ALIADO SISTEMATIZADO	SOLO POR MEDIO DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO	SI	ALGUNAS	ALGUNAS	SI	SOLO POR MEDIO DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO	ALGUNAS	ALGUNAS	SI	NO	SI	SI	SI
PUNTO DE SERVICIO ALIADO NO SISTEMATIZADO	NO	NO	NO APLICA	NO APLICA	SI	SOLO POR MEDIO DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO	NO APLICA	NO APLICA	NO	NO	SI	SI	SI

Fuente: Elaborada por el autor

8.5. DESCRIPCION DEL PROCESO DE ACUERDO AL TIPO DE PUNTO DE SERVICIO.

La caracterización anterior de los puntos de servicio involucrados en el proceso de transmisión de giros produce diferentes versiones del mismo proceso de acuerdo a las características de cada tipo de punto de servicio (Cuando es de Principal a Principal **(Versión A)**, Cuando es de Principal a punto de servicio aliado sistematizado **(Versión B)**, Cuando es de Principal a punto de servicio aliado sin sistema **(Versión C)**, Cuando es de punto de servicio aliado sin sistema a otra igual **(Versión D)**) los cuales serán descritos a continuación:

8.5.1. Descripción del proceso Versión A. Este proceso aplica únicamente en el caso de que la prestación del servicio sea desde una oficina principal hacia otra oficina principal, el cual fue dividido en dos etapas presentadas a continuación:

ETAPA 1: EN LA OFICINA PRINCIPAL DE ORIGEN

Los siguientes son los pasos a seguir en la prestación del servicio de pago postal para este caso:

1. Recepción de datos solicitados por el software operativo para la admisión del giro (nombre de la oficina destino del giro, número de cedula de ciudadanía del destinatario, nombres completos y apellidos completos del destinatario, número de cedula de ciudadanía del remitente, nombres y apellidos completos del remitente y monto del giro).

(El giro es digitado simultáneamente para ser enviado vía Internet; una vez el usuario remitente suministra los datos anteriores el cajero registra el documento en el programa y el giro es enviado a la oficina principal de destino.)

2. Conteo del dinero, pago del servicio al funcionario de la oficina principal, se firma del documento por parte del usuario y del funcionario.

3. Se imprime la factura de venta por parte del funcionario, esta se firma por el usuario y el cajero.

ETAPA 2: EN LA OFICINA PRINCIPAL DE DESTINO.

1. Se hace la búsqueda y visualización del documento en la terminal de servicio del cajero de la oficina principal de destino, una vez llega el destinatario a cobrar el dinero.

2. Se imprime una copia de la orden de pago en la oficina principal de destino del giro que se generó en la oficina principal de origen.

3. Se entrega el dinero al usuario (el dinero es contado primero por el cajero y luego por el cliente)

4. Se procede a firmar la factura de pago y colocación de la impresión dactilar en la forma impresa diseñada para el pago de giros, así da aceptación del dinero que se le entrega.

8.5.2 Descripción del proceso Versión B. Este proceso aplica únicamente en el caso de que la prestación del servicio sea desde una oficina principal hacia un punto de servicio aliado sistematizado, el cual fue dividido en tres etapas presentadas a continuación:

ETAPA 1: EN LA OFICINA PRINCIPAL DE ORIGEN

1. Recepción de datos suministrados por el remitente para la admisión del giro al cajero en la ventanilla (oficina destino del giro, número de cedula de ciudadanía del destinatario, nombres completos y apellidos completos del destinatario, número de cedula de ciudadanía del remitente, nombres y apellidos completos del remitente y monto del giro)

(El giro es digitado simultáneamente para ser enviado vía Internet; una vez el usuario suministra los datos anteriores el cajero registra el documento en el programa y el giro es enviado a la oficina de destino.)

2. Conteo del dinero, pago del servicio al funcionario de la oficina principal, se firma del documento por parte del usuario y del funcionario.

3. El cajero envía el giro en el sistema al departamento operativo de su oficina destino.

4. Se imprime la factura de venta por parte del funcionario, esta se firma por el usuario y el cajero.

ETAPA 2: EN DEPARTAMENTO OPERATIVO DE DESTINO.

5. El giro llega vía Internet al departamento operativo de destino en donde es registrado y reenviado nuevamente por Internet al punto de servicio aliado sistematizado.

ETAPA 3: EN EL PUNTO DE SERVICIO ALIADO SISTEMATIZADO DE DESTINO.

6. En el punto de servicio aliado sistematizado se hace búsqueda y visualización del documento en la terminal de servicio del cajero de la oficina de destino una vez llega el destinatario a cobrar el dinero.

7. Se imprime una copia de la factura de venta en la oficina de destino del giro que se generó en la oficina principal de origen.

8. Se entrega el dinero al usuario, (el dinero es contado primero por el cajero y luego por el cliente).

9. Se procede a firmar la factura de pago y colocación de la impresión dactilar en la forma impresa diseñada para el pago de giros, así da aceptación del dinero que se le entrega.

8.5.3 Descripción del proceso Versión C. Este proceso aplica únicamente en el caso de que la prestación del servicio sea desde una oficina principal hacia un punto de servicio aliado sin sistema, fue dividido en tres etapas presentadas a continuación:

ETAPA 1: EN LA OFICINA PRINCIPAL DE ORIGEN

1. Recepción de datos suministrados por el ordenador para la admisión del giro al cajero en la ventanilla que son los siguientes: oficina destino del giro, número de cedula de ciudadanía del destinatario, nombres completos y apellidos completos del destinatario, número de cedula de ciudadanía del ordenador, nombres y apellidos completos del ordenador, monto del giro.

(El giro es digitado simultáneamente para ser enviado vía Internet; una vez el usuario suministra los datos anteriores el cajero registra el documento en el programa y el giro es enviado a la oficina de destino.)

2. Conteo del dinero, pago del servicio al funcionario de la oficina principal, se firma del documento por parte del usuario y del funcionario.

3. El cajero envía el giro al departamento contable destino.

4. Se imprime la factura de venta por parte del funcionario, esta se firma por el usuario y el cajero (en la forma diseñada por Servicio Inmediato Nacional).

ETAPA 2: EN DEPARTAMENTO CONTABLE DE DESTINO.

5. El giro llega vía Internet al departamento operativo de destino en donde es registrado de forma automática por el programa.

6. El giro es impreso en el departamento operativo de destino para ser retransmitido usando los diferentes canales para dicha transmisión (fax, celular o teléfono) generalmente por fax a la oficina dependiente de destino final.

ETAPA 3: EN LA OFICINA NO SISTEMATIZADA DE DESTINO

7. La oficina dependiente de destino toma el fax recibido del departamento operativo de destino y el fax es archivado por orden de llegada y consecutivo.
8. Se transcribe en un formato de pago de giros la información que se recibió del fax una vez viene el destinatario a cobrar el dinero.
9. Se entrega el dinero al destinatario (el dinero es contado por el cajero y luego por el destinatario)
10. El destinatario firma el formato de pago y suministra impresión dactilar en el documento, así da aceptación del dinero que se le entrega.

8.5.4. Descripción del proceso Versión D. Este proceso aplica únicamente en el caso de que la prestación del servicio sea desde un punto de servicio aliado sin sistema hacia un punto de servicio aliado sin sistema, fue dividido en cuatro etapas presentadas a continuación:

ETAPA 1: EN LA OFICINA DEPENDIENTE DE ORIGEN.

1. Recepción de datos suministrados por el ordenador para la admisión del giro al cajero en la ventanilla que son los siguientes: oficina destino del giro, número de cedula de ciudadanía del destinatario, nombres completos y apellidos completos del destinatario, número de cedula de ciudadanía del ordenador, nombres y apellidos completos del ordenador, monto del giro.
2. Liquidación manual de la comisión de acuerdo al valor del giro y liquidación del IVA.
3. Conteo del dinero y pago del servicio al funcionario del punto de servicio, firma del documento por parte del usuario y del funcionario, (en la forma diseñada por Servicio Inmediato Nacional).
4. Transmisión del giro al departamento operativo respectivo usando los diferentes canales para dicha transmisión (fax, celular o teléfono), generalmente por fax.

ETAPA 2: EN EL DEPARTAMENTO CONTABLE DE ORIGEN.

5. El fax del giro debe ser digitado para ser transmitido por segunda vez a un segundo departamento operativo de destino, esta vez por la red de datos del Software operativo.
6. Se procede la impresión de esta factura en el departamento operativo.

7. Los datos del giro son transmitidos vía Internet para un segundo departamento operativo, que administra el punto de servicio de destino.

ETAPA 3: EN EL DEPARTAMENTO OPERATIVO DE DESTINO.

8. El giro llega vía Internet al departamento operativo de destino en donde es registrado de forma automática por el programa.

9. El giro es impreso en el nuevo departamento operativo para ser retransmitido por tercera vez usando los diferentes canales para dicha transmisión (fax, celular o teléfono) generalmente por fax al punto de servicio de destino final.

ETAPA 4: EN EL PUNTO DE SERVICIO ALIADO DE DESTINO.

10. El punto de servicio de destino toma el fax recibido del departamento operativo de destino, el fax es archivado por orden de llegada y consecutivo.

11. Se transcribe en un formato de pago de giros la información que se recibió del fax una vez llega el destinatario del dinero.

12 Se entrega el dinero al destinatario (el dinero es contado por el cajero y luego por el destinatario)

13 El destinatario firma el formato de pago y suministra impresión dactilar en el documento, así da aceptación del dinero que se le entrega.

Para finalizar se realiza a continuación un diagnostico general de las situaciones evidenciadas en la organización, en primera instancia cabe que notar que en la organización no se evidencia de forma clara un direccionamiento estratégico formalizado, ya que los objetivos a corto, mediano y largo plazo deben enmarcarse para que sean medidos de manera objetiva que permitan el cumplimiento de la misión y la visión organizacional. Aspecto en el cual debe intervenir la organización para generar valor y reducir las dificultades administrativas y operativas que puedan presentarse o que se presentan en el momento.

Es notoria la asimetría en los cargos de la Organización, donde se presentan características como:

La definición de funciones es deficiente; teniendo en cuenta que algunas áreas realizan funciones de la competencia de otras áreas. Algunos cargos presentan menor número de funciones en comparación con otros cargos. Sin embargo se tiene en cuenta que la complejidad de cada cargo es diferente pero se debe tener una nivelación de actividades.

La distribución de funciones es deficiente; ya que varios funcionarios realizan la misma función sin definir la responsabilidad de manera clara.

Existe concentración de trabajo; ya que una persona o dos ejecutan la mayor parte de un procedimiento y/o procedimientos y existe sobre carga en las funciones del cargo.

Existe autoridad sin responsabilidad; debido a que algunas personas desarrollan ciertas funciones, pero no rinden cuentas a nadie de los resultados, es decir no se responsabilizan por los resultados. (No está formalizado el manejo ni la frecuencia adecuada para la medición del desempeño). Algunos cargos se han modificado y se han reestructurado completamente y algunas actividades no están claras o no están bien definidas.

Los coordinadores de Área delegan actividades de su cargo en ocasiones de manera no controlada, lo cual genera concentración de trabajo en los auxiliares, no se conoce el cómo desarrollar el proceso por parte del Coordinador y este delega al subordinado las actividades a realizar sin corroborar el desarrollo adecuado de la misma.

Se observa la falta compromiso de algunas personas de la Organización (Aspecto evidenciado hasta el momento en la oficina principal Cali) en el desarrollo de actividades para el mejoramiento organizacional, cabe notar que la Gerencia debe impulsar, promover y reflejar acciones que conlleven hacia la implementación de la Cultura y filosofía de Calidad; la cual debe darse en primera instancia de la Alta dirección (Gerencia) hasta los últimos cargos del Organigrama de L&M. Solo así se logran cambios significativos hacia el desarrollo organizacional.

Con esta impresión diagnostica se tiene como objeto dar a conocer la situación actual de algunos cargos de la organización con el fin de lograr que las funciones queden preestablecidas de manera adecuada en todos los cargos del área operativa con el objetivo y direccionamiento de la gerencia para obtener un incremento de la productividad significativo a mediano y largo plazo para el beneficio de la organización.

8.6 DIAGNOSTICO DEL SGC CON BASE A LA NORMA ISO 9001:2008

8.6.1 Sistema de Gestión de Calidad (4). El Sistema de Gestión de Calidad se basa en un enfoque por procesos entendido como una serie de interacciones que permite crear una forma más efectiva de gestión en la organización, además se cuenta con una política de calidad y tres macroprocesos claves. Para garantizar la planeación y revisión del Sistema de Gestión de Calidad en L&M Servicios & Asesorías S.A. se va a documentar e implementar el Procedimiento de Planeación, Revisión y Mejoramiento continuo en el Sistema de Gestión de Calidad. Dando cumplimiento a lo establecido en el numeral 4.1 de la norma ISO 9001:2008.

La documentación del sistema de gestión de calidad de L&M Servicios & Asesorías S.A se encuentra relacionada en el listado maestro de documentos código:**SGC-L-01 (Sistema de Gestión de Calidad Listado Versión 01)**, dicha documentación incluye: una declaración documentada de la política de calidad y de los objetivos, un manual de calidad, los procedimientos documentados requeridos, otros documentos necesarios que garantizan el correcto funcionamiento del sistema, los registros requeridos para demostrar la conformidad.

El propósito del manual de calidad, es brindar una comunicación clara y precisa a todos los miembros de la organización acerca de la política y objetivos de calidad, así como la documentación y requisitos de la norma técnica colombiana NTC ISO 9001:2008 necesarios para la implementación de un sistema de gestión calidad eficaz y de este modo se logre alcanzar la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

8.6.2 Responsabilidad de la dirección (5). El compromiso y la responsabilidad de la Gerencia está en el involucramiento y participación activa en los procesos requeridos en la NTC ISO 9001:2008, en los requisitos para satisfacer al cliente como asuntos legales y reglamentarios para el cumplimiento satisfactorio del sistema de gestión calidad, y la importancia de que todos los miembros de la organización se involucren en el proyecto de implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La empresa ha diseñado el sistema de gestión de calidad teniendo en cuenta los requisitos del cliente, la comunicación con el mismo y la medida de la satisfacción del cliente.

La política de calidad está definida por la gerencia y el equipo de calidad con el propósito de obtener una prestación efectiva del servicio de envío y pago de giros postales, en búsqueda del mejoramiento continuo de los procesos, el desarrollo de los empleados y la satisfacción del cliente.

Los objetivos de calidad se presentan en forma clara y coherente con la estructura de L&M Servicios & Asesorías S.A. como un sistema de gestión basado en estándares de calidad que asegura el cumplimiento de los requisitos del cliente en la prestación de los servicios postales de pago; como resultado de la interacción de los procesos definidos y apoyados fundamentalmente en la toma de decisiones de la gerencia.

El sistema de gestión de calidad de la organización L&M Servicios & Asesorías S.A. está conformado por procesos estratégicos que Incluyen los procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección, Procesos misionales que Incluye los procesos y subprocesos que proporcionan los servicios que desarrollan la misión de la empresa y los Procesos de apoyo que Incluye aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios para el desarrollo de la misión de la empresa.

La Gerencia establece las relaciones entre el personal de L&M Servicios & Asesorías S.A. según la jerarquía de la estructura organizacional.

La gerencia independientemente de otras responsabilidades, asume también la responsabilidad y autoridad de asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad e informa a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad y de cualquier necesidad de mejora, además de promover la toma de consciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

La Gerencia reconoce la importancia de una comunicación permanente y efectiva entre todos sus miembros para garantizar el buen funcionamiento del sistema de gestión de la calidad. En consecuencia de ello, L&M Servicios & Asesorías S.A. utiliza diferentes medios para que se transmitan sus objetivos y políticas de calidad, así como para que se dinamicen los procesos de mejora continua y de identificación de no conformidades. Prueba de esto, son las reuniones programadas para debatir acerca de las no conformidades halladas y de las acciones correctivas a implementar. La utilización de carteles y de otros medios visuales para divulgar las políticas y objetivos de calidad. Con el fin de mejorar la comunicación es necesaria la utilización de un buzón de quejas, reclamos y sugerencias con el fin de establecer un puente entre la dirección y los empleados de la organización que permita la participación de todos los miembros de la organización en los procesos de mejora continua.

Para cumplir con los objetivos de calidad, la política de calidad y revisión del Sistema de Gestión de Calidad, la dirección de L&M Servicios & Asesorías S.A. revisara cada 12 meses, como máximo, el Sistema de Gestión de Calidad para asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y mejora del propio Sistema.

El director de Calidad es el responsable de elaborar un informe base sobre la revisión realizada por la dirección, Así pues, él es el responsable de recopilar todos los datos relativos a la calidad por los diferentes departamentos de la empresa, dicho informe es de formato libre, pero en su estructura tendrá información de entrada, consideraciones o sugerencias del responsable de Calidad y datos de salida que serán complementados al finalizar la revisión.

8.6.3. Gestión de los recursos (6). L&M Servicios & Asesorías S.A tiene identificados y proporciona los recursos suficientes para garantizar el correcto funcionamiento del sistema de gestión de calidad y mejorarlo, y para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. La provisión de recursos se realiza según lo documentado en el procedimiento de compras y coordinación de equipos, código: LO-CCE-MP-01 (Logística Compras y Coordinación de Equipos - Manual de Procedimientos versión 01).

La empresa tiene identificadas aquellas personas que realizan trabajos que inciden sobre la calidad y ha determinado su nivel de competencia sobre la base de la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas en el manual de funciones y responsabilidades.

La empresa garantiza la satisfacción de las necesidades, proporcionando formación y concientizando al personal de la importancia de sus actividades u otras acciones que se determinen. Se evalúa la eficacia de las acciones tomadas y se mantienen los registros apropiados que demuestren la competencia y formación del personal.

La empresa tiene definido en el procedimiento de realización de capacitaciones de la Dirección de Recursos Humanos los requisitos para la detección de necesidades de formación, plan formativo y evaluación del mismo para todos aquellos trabajadores que realicen algún trabajo que tenga incidencia sobre el servicio, procedimiento identificado con el código GH-CP-MP-06 (Gestión Humana Capacitación – Manual de Procedimiento versión 06).

L&M Servicios & asesorías S.A. provee y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad a los requerimientos del servicio de envío y pago de giros postales. Todo esto se logra a través de la asignación del presupuesto anual, Incluyendo donde sea aplicable: edificios, espacios de trabajo y servicios asociados (agua, gas, electricidad, etc.), equipos de proceso (tanto hardware como software, equipos de medición), y servicios de soporte (tales como transportes o comunicación), además determina y administra el ambiente de trabajo necesario para el logro de la conformidad a los requerimientos del servicio de envío y pago de giros postales, aplicando la mejora del ambiente físico de trabajo.

8.6.4 Prestación del servicio (7). Los procesos necesarios para la prestación del servicio de envío y pago de giros postales en L&M Servicios & Asesorías S.A a sus clientes a nivel nacional están planificados y se desarrollan según lo establecido en sus correspondientes procedimientos e instrucciones de trabajo. En el caso de prestación de nuevos servicios se planificarán de acuerdo a la norma de referencia.

Durante la planificación de la prestación del servicio L&M Servicios & Asesorías S.A determina, cuando sea apropiado, los objetivos de la calidad y los requisitos relativos al servicio a prestar, la necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el servicio a prestar, las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo específicos para el servicio a prestar, así como los criterios para la aceptación del mismo y los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el servicio resultante cumplen los requisitos.

El resultado de esta planificación queda reflejado en los distintos documentos del Sistema de Gestión de la Calidad así como en cada uno de los instructivos diseñados para cada actividad realizada, ambos se revisan y actualizan para incluir posibles cambios.

Para asegurar la determinación y revisión de los requisitos relacionados con la prestación del servicio así como la comunicación con los clientes relativa a la prestación de cualquier servicio o posibles modificaciones de los mismos el Sistema de Gestión de la Calidad de L&M Servicios & Asesorías S.A. establece la sistemática de actuación en los procedimientos generales, específicos y en las correspondientes instrucciones de trabajo.

L&M Servicios & Asesorías S.A determina: a) los requerimientos especificados por el cliente, incluyendo los requerimientos relativos a las actividades para envío y pago de giros postales, b) los requerimientos no estipulados por el cliente pero necesarios para su uso especificado o pretendido, cuando estos son conocidos, c) los requerimientos reglamentarios y regulatorios relativos al servicio postal, y d) cualquier requerimiento adicional determinado por la organización.

La metodología adoptada por L&M Servicios & Asesorías S.A. Para la subcontratación de actividades que influyan directa o indirectamente sobre la prestación del servicio así como el seguimiento de las mismas viene definido en el inventario de procedimiento evaluación de proveedores y compras, código DC-IP-01 (Dirección Comercial – Inventario de Procedimientos versión 01), por lo tanto la Dirección Comercial evalúa y selecciona a los proveedores basándose en su habilidad para proporcionar el producto que cumpla con los requerimientos de la organización.

Se establecen criterios para la selección y evaluación. Se mantienen registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que surja como resultado de la evaluación. La información de compras describe el producto a ser comprado, incluyendo donde resulte apropiado: a) requerimientos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipo, b) requerimientos para calificación del personal, y c) requerimientos respecto al sistema de administración de la calidad, la organización asegura la adecuación de los requerimientos de compra especificados previamente a que los comunique al proveedor.

La metodología para la planificación y control de los servicios y actividades desarrolladas en L&M Servicios & Asesorías S.A se encuentran detalladas en los procedimientos específicos y en las correspondientes instrucciones de trabajo. La organización valida cualquier proceso para la producción y el proporcionamiento del servicio cuando este no pueda ser verificado mediante monitoreos o mediciones. Esto incluye cualquier proceso en el que las deficiencias puedan aparecer únicamente después de que el servicio haya sido proporcionado. La validación demuestra la habilidad de estos procesos para lograr los resultados planeados. L&M S.A. establece las actividades para estos procesos incluyendo, según sea aplicable: a) criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos, b) aprobación del equipo y calificación del personal, c) uso de métodos y procedimientos específicos, d) requerimiento de registros.

La trazabilidad durante la prestación de cualquier servicio puede deducirse del seguimiento de la documentación generada durante el mismo, así como los trabajadores que han intervenido en su desarrollo.

L&M S.A Cuida la propiedad de bienes del cliente de acuerdo con la ley del estatuto orgánico del Sistema Financiero artículo 46 literal d) mediante la inspección, vigilancia y control del manejo de recursos captados del público con el fin de velar porque tales operaciones se realicen en adecuadas condiciones de seguridad y transparencia, además cuida de la información propiedad del cliente conforme a la Ley estatutaria 1266 de 2008, con el fin de desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales relacionadas con la recolección, tratamiento y circulación de datos personales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política, así como el derecho a la información establecido en el artículo 20 de la Constitución Política, particularmente en relación con la información financiera y crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países.

8.6.5 Medición, Análisis y mejora (8). L&M S.A. tiene planificados más no implantados los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para: demostrar la conformidad del servicio prestado, asegurar la conformidad del

Sistema de Gestión de la Calidad, y mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

La organización no realiza seguimiento y medición como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, por lo cual deberá implementar un sistema de monitoreo de la información relativa a la percepción que tenga el cliente respecto a la manera en que L&M S.A ha cumplido sus requerimientos.

El Sistema de Gestión de Calidad de la empresa no posee auditorías internas lo cual no permite tener un seguimiento y medición independiente para evaluar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

La organización no aplica métodos apropiados para el seguimiento y la medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad, con el propósito de demostrar la capacidad de estos para alcanzar los resultados planificados, con el fin de determinar cuando no se alcancen los resultados planificados las correcciones y/o acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurar la conformidad del servicio prestado.

La empresa no realiza el tratamiento correspondiente de las no conformidades detectadas durante la prestación del servicio, los datos obtenidos para demostrar la idoneidad y eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde se puede realizar la mejora continua de la eficacia del sistema no son analizados conforme a la información proporcionada para la satisfacción del cliente, la conformidad del servicio, y las características y tendencias de los procesos y los proveedores.

El Sistema de Gestión de la Calidad basado en la NCT ISO 9001:2008, constituye la base fundamental del Sistema de Dirección y Gestión de la misma, abarcando todos sus procesos y subprocesos e introduciendo a estos, los principios de la mejora continua.

A continuación se presentan los objetivos específicos descritos en la propuesta del Sistema de Gestión Documental basado en la NTC ISO 9001:2008 para la empresa L&M Servicios & Asesorías S.A., con el fin de dar a conocer las actividades que han sido desarrolladas según lo establecido:

Elaborar un diagnóstico mediante una revisión del estado actual de la gestión documental, identificando estructura organizacional, mapa de procesos de la organización de L&M Servicios & asesorías S.A.

Realizar los manuales de procedimientos e instructivos de los cargos de recepción, logística, archivos y despachos, seguridad, asistente de subgerencia y servicios generales de L&M Servicios & asesorías S.A.

Diseñar una estructura documental para la compañía L&M Servicios & Asesorías S.A. que sea aplicable al modelo de gestión documental basado en la NTC ISO 9001:2008.

Las organizaciones deben presentar un compromiso y una participación activa en cada uno de los procesos que se realicen en el sistema de gestión de calidad, ya que el compromiso debe venir primero de la alta gerencia para que haya cambios significativos en las empresas como financieros, de infraestructura, de talento humano, satisfacción del cliente, posicionamiento, empoderamiento, etc. y de esta forma los empleados se involucran más en los procesos que se desarrollen en la organización.

Cabe notar que dentro del proceso de desarrollo que ha sido llevado a cabo por parte del equipo de calidad se ha logrado un avance considerable en las actividades planteadas para el sistema de gestión documental, por lo tanto se puede evidenciar que se han documentado en un 89 % todas las áreas de la organización, cumpliendo con los parámetros establecidos por el líder de calidad y generando avances en otro aspectos por fuera de los solicitados (diseño de políticas , instructivos, formatos y campañas).

El sistema de gestión de la calidad tiene su soporte en el sistema documental, por lo que éste tiene una importancia vital en el logro de la calidad, existen varias metodologías para la implementación de sistemas de gestión de la calidad, y todas coinciden en considerar como una de sus etapas la elaboración de la documentación, pero no se trata con profundidad el tema de cómo lograr el funcionamiento eficaz del sistema documental y qué procesos implica, cuando no se trata sólo de estructurarlos sino de garantizar que el sistema documental funcione como tal y pase a ser una herramienta eficaz para la administración de los procesos, ya que la documentación es el soporte del sistema de gestión de la calidad, pues en él se plasman no sólo las formas de operar de la organización sino toda la información que permite el desarrollo de todos los procesos y la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta la descripción general de la empresa y la descripción específica del Sistema de Gestión de Calidad se presentan a continuación las Fortalezas y Debilidades de la organización conforme a lo observado en el transcurso de la participación al interior de la empresa:

FORTALEZAS

- Posicionamiento en el mercado
- Estructura organizacional definida
- Gestión de la cadena de valor de los Servicios Postales de Pago
- Identificación plena de los procesos operativos por parte de los directivos
- Diversificación en los productos ofertados.
- Precios competitivos comparados con la competencia.
- Bajo índice de rotación de personal
- El voz a voz ha sido el elemento fundamental para que los clientes conozcan la existencia del servicio de giros que presta la empresa, por conocidos y/o familiares que han hecho llegar la información.
- Rapidez en la entrega del producto
- Agilidad en la prestación del servicio
- La organización cuenta con una plataforma e infraestructura exclusiva para la prestación del servicio de giros postales nacionales, además el apoyo permanente del departamentos de sistemas para la prevención de cualquier traumatismo que pueda surgir en las redes.
- Experiencia de más de 20 años en la prestación del servicio de giros.

DEBILIDADES

- Software operativo de apoyo para las transacciones desactualizado.
- Poca capacitación del personal para la prestación del servicio al cliente.
- Poco conocimiento por parte de los funcionarios operativos del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008
- No existe una cultura frente a la calidad
- Puntos de servicio aliados con falta de compromiso organizacional
- Servicio al cliente deficiente en los puntos de servicio aliados
- Poca cobertura nacional de acuerdo con la competencia
- Deficiente recordación de marca y reconocimiento por parte del cliente
- Muy poca claridad en los procesos por parte de los funcionarios nuevos
- Deficientes procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora

9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA CALIDAD

En el direccionamiento estratégico se encontró que la empresa ya tenía formulada la misión, la visión, y la política y objetivos de calidad, pero estas dos últimas se plantearon nuevamente con el desarrollo del trabajo y fue aceptada por la empresa partiendo como base las ya existentes; También se realizó el desarrollo de los principios de calidad basados en los principios de la norma ISO 9001:2008, los cuales se fundamentan como pilares para el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad.

9.1 MISIÓN

“Somos una empresa de giros postales nacionales bajo la licencia de uso de Giros al instante SIN S.A. SERVICIO INMEDIATO NACIONAL. Cumplimos con las normas legales vigentes, comprometidos con la necesidad de la población de trasladar sus dineros de forma rápida y segura, contamos con tecnología y capital humano para ofrecer un servicio de calidad permitiéndonos crecer y ser líderes en el mercado, contribuimos a la sociedad en la generación de empleo y bienestar social.”

9.2 VISIÓN

“En el año 2015 seremos una empresa de giros postales nacionales con amplia cobertura en el territorio nacional, ofreciendo diversos servicios que respondan a las necesidades y expectativas de nuestros clientes, cumpliendo con los estándares de calidad del sector.”

9.3 POLITICA DE CALIDAD ANTIGUA

L&M S.A empresa dedicada a la prestación del servicio de giros postales nacionales bajo licencia de uso de S.I.N S.A, y prestación de otros servicios, busca satisfacer las necesidades de sus clientes en cuanto a la prestación oportuna y ágil de sus servicios, caracterizándonos por la amabilidad de nuestros funcionarios, la confianza y seriedad en el manejo de los recursos, la comodidad, la cobertura y solución de inconvenientes, con la excelencia en el servicio basados en los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y los objetivos de Calidad mediante la mejora continua en todos los procesos de la organización.

9.4. POLITICA DE CALIDAD NUEVA

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante la prestación oportuna y ágil del servicio de envío y pago de giros postales a nivel nacional, caracterizándonos por nuestra amabilidad, confianza, comodidad en las instalaciones, amplia cobertura nacional y seriedad en el manejo de los recursos financieros de nuestros clientes, gracias a la constante formación y capacitación de nuestro personal, con el fin de lograr un nivel de competencia exitoso en la operación mediante el cumplimiento de la normatividad vigente de acuerdo a lo estipulado por la red postal nacional 4/72, generando un proceso de mejora continua y calidad en todos los niveles de la organización”.

La metodología utilizada para actualizar la política de calidad de la organización y por ende los objetivos de calidad y sus respectivos indicadores consiste en confrontar las necesidades y expectativas de los clientes con las necesidades y expectativas de la propia organización. Este método tiene la ventaja de permitir a la organización que se lleve a cabo la aplicación orientada al cliente y a conducir a la empresa hacia una solución de sus problemas, teniendo en cuenta los numerales 5.3 y 5.4.1 de la norma ISO 9001:2008, en los cuales se menciona que los objetivos de calidad deben ser medibles y coherentes con la política de calidad y deben incluir el compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

9.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS ANTIGUOS

Con base en la política de calidad antigua establecida por la alta dirección de la empresa se fijaron los siguientes objetivos:

- Aumentar los niveles de satisfacción de los clientes mediante la prestación ágil y oportuna del servicio, amabilidad de funcionarios, solución oportuna de inconvenientes y oferta de otros servicios sin desmejorar el eje del negocio, en la prestación de los servicios de L&M.
- Aumentar la imagen de solidez y seriedad de la organización en la prestación de los servicios postales de pago.
- Cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en L&M.
- Ampliar la cobertura en la prestación del servicio en las zonas autorizadas en el primer semestre 2011.

9.6 OBJETIVOS ESTRATEGICOS NUEVOS

- Implementar y mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad bajo las directrices de la norma ISO 9001:2008.
- Mejorar el desempeño del recurso humano que impacta directamente la calidad del servicio, a través de la realización de programas de formación y capacitación que afiancen sus fortalezas y habilidades.
- Establecer un plan de comunicaciones dirigido a informar y motivar la toma de conciencia del personal en cuanto a la importancia de su gestión e impacto en la calidad del servicio que afecta directamente los requisitos del cliente y el direccionamiento estratégico de la organización.
- Identificar y prevenir los riesgos inherentes a la operación y aplicar las acciones correctivas y preventivas necesarias para mitigar su impacto en la gestión.

9.7 PRINCIPIOS DE CALIDAD

Un principio de calidad es una regla o creencia concreta y fundamental para liderar una organización que aspira mejorar continuamente su desempeño a largo plazo, enfocándose en sus clientes y atendiendo las necesidades de todas las otras partes interesadas.

Principio1.Enfoque al cliente. La organización debe comprender las necesidades actuales y futuras de sus clientes, cumplir sus requisitos y esforzarse para exceder sus expectativas en la prestación del servicio de pago postal.

Principio2.Liderazgo. La organización debe crear y mantener un clima organizacional interno que permita la participación activa del recurso humano con el logro de los objetivos organizacionales.

Principio3.Participación del personal. La organización garantiza el involucramiento total del personal en todos sus niveles y posibilita el uso de sus habilidades en beneficio de la organización.

Principio4.Gestión por procesos. La organización gestiona sus recursos y actividades como un proceso, con el fin de alcanzar eficiencia en sus resultados.

Principio5.Enfoque de sistema para la gestión. La organización debe estructurar y mantener un sistema para lograr los objetivos de la organización de la forma más eficaz y eficiente.

Principio6.Mejora continúa. Hacer de la mejora continua de los servicios, los procesos y los sistemas el objetivo de cada individuo de la organización.

Principio7.Enfoque basado en hechos para la toma de decisión. Todos los miembros de la organización deben tomar decisiones basadas en el análisis de los hechos, equilibradas con la experiencia y la intuición.

Principio8.Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Establecer relaciones que equilibren las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo con los proveedores.

10. PLAN DE INTERVENCION

10.1 PLAN DE ACCION

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico, los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte de la planeación estratégica de la empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto.⁶⁶

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto, los planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.⁶⁷

Teniendo en cuenta los conceptos mencionados, se propone al interior de la empresa un plan de acción que involucre a distintos departamentos y áreas.

El siguiente plan de acción establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma, además también incluye el mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto y se propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad, cabe notar que el control de este plan debe realizarse tanto durante su desarrollo como al final ya que al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado y en cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

⁶⁶García Córdoba, FGC. (2005). La tesis y el trabajo de tesis: recomendaciones metodológicas para la elaboración de los trabajos de tesis. México: Limusa / Noriega.

⁶⁷ Tomado de <http://www.gestiopolis.com>, autor: Gabriel Duron Esquivel Otros conceptos administración 06 / 2004

10.2 ETAPA 1: FORMULACION DE LOS OBJETIVOS DE CALIDAD.

- **Prestación ágil y oportuna del servicio mejorando la eficacia de los procesos.** La empresa debe prestar servicios que cumplan los estándares de calidad exigidos por los clientes a nivel nacional en relación con el precio, la tecnología y el nivel de cobertura de la red de servicios, de acuerdo a las necesidades específicas de cada mercado. Para esto se deben implementar sistemas de control que regulen en cumplimiento de los objetivos de calidad.
- **Disminución de costos.** Uno de los principales factores de competitividad es poder ofrecer un servicio de óptima calidad a precios iguales o inferiores al de los diferentes competidores, por lo tanto uno de los objetivos de la empresa es la minimización de los costos en todos los procesos que hacen posible la prestación del servicio, con lo cual se puede obtener un servicio competitivo en los diferentes mercados sin deteriorar la rentabilidad para los accionistas.
- **Desarrollo integral del personal.** Para la organización el capital humano es lo más importante para el funcionamiento de la misma, por lo tanto el desarrollo del personal es fundamental para obtener el compromiso y la participación activa del personal en todos los procesos de calidad hacia el logro de los objetivos. Para esto es necesario que se realicen programas de formación y capacitación que estimulen el desarrollo del liderazgo, trabajo en equipo y toma de decisiones basadas en hechos que contribuyan a mantener y mejorar continuamente todos los procesos de la organización.

10.3 ETAPA 2: DEFINICION DE ESTRATEGIAS PARA ADELANTAR LA EJECUCION DE LOS OBJETIVOS DE CALIDAD.

Para el logro de los objetivos de calidad, en L&M Servicios & Asesorías S.A., se utilizarán las siguientes estrategias, presentadas a continuación en un cuadro resumen y explicadas en detalle seguidamente.

ESTRATEGIAS PARA ADELANTAR LA EJECUCION DE LOS OBJETIVOS DE CALIDAD					
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADORES	RESPONSABLES	PLAZO DE EJECUCION
Prestacion agil y oportuna del servicio	Fortalecer la infraestructura fisica y tecnologica	Desarrollo de un software operativo	Mantenimiento (Numero de mantenimientos ejecutados\ Numero de mantenimientos programados) * 100	Gerencia y Coordinador de Calidad	Corto plazo
		Plan de mantenimiento de equipos e infraestructura			
		Implementacion de de tecnicas de gestion complementarias	Cumplimiento de planes de acción complementarios (Planes de acción ejecutados\ planes de acción establecidos) * 100		
Disminucion de costos	Control de procesos operativos	Control de calidad por procesos	• Eficiencia (Costos\ Servicios prestados) * 100	Coordinador de Calidad, Coordinador Operativo y Equipo de Mejora	Corto plazo
		Procedimientos de No conformidades	• No conformidades (Servicios no conformes\ Servicios prestados) * 100		
		Aseguramiento de la calidad de las herramientas de medicion			
	Mejoramiento continuo	Aplicación de planes de accion correctiva y preventiva	• Ejecución de las acciones correctivas (Acciones correctivas realizadas\ Acciones correctivas establecidas) * 100 • Ejecución de las acciones preventivas (Acciones preventivas realizadas\ Acciones preventivas establecidas)* 100	Gerente, Coordinador de Calidad Y Coordinador Operativo	Actividad Permanente
		Establecer un compromiso real con la gerencia	Ejecución de las acciones preventivas (Acciones preventivas realizadas\ Acciones preventivas establecidas)* 100		
		Identificacion y puesta en marcha de oportunidades de mejoramiento	Ejecución de acciones de mejora (Acciones de mejora ejecutadas\ Acciones de mejora establecidas) * 100		
		Aplicación de procedimientos de auditoria y no conformidades	Acciones correctivas que lograron resultados (Acciones correctivas que lograron resultados\ Acciones correctivas ejecutadas)* 100		
Desarrollo integral del personal	Promover el desarrollo del talento humano	Identificacion de competencias particulares para cada cargo	• Capacitaciones realizadas (Numero de capacitaciones realizadas por periodo\ Numero de capacitaciones programadas)* 100	Coordinador de Recursos Humanos	Corto plazo
		Elaboracion de perfiles del personal critico			
		Aplicación de evaluaciones de desempeño			
		Implementar un modelo de gestion por competencias			
	Trabajo en equipo	Realizar planes de accion que permitan identificar problemas y efectuar mejoras	Ejecución de los planes de acción: (Planes realizados\ Planes establecidos) * 100	Equipo de Mejora	Corto plazo

10.3.1 Mejoramiento continuo. Lograr que todo el personal sea consciente de la necesidad permanente de identificar oportunidades de mejora. Esta filosofía del mejoramiento se difunde mediante la política de calidad y los procesos de capacitación que la empresa considere necesarios, con la cual se pretende desarrollar positivamente una cultura referente a la calidad, orden, aseo y seguridad de las personas.

El eje central del mejoramiento continuo son los empleados y para ello la empresa debe diseñar e implementar programas de capacitación, entrenamiento y reconocimiento, con el objetivo de mantener su compromiso y motivación hacia la mejora continua de los procesos de la organización.

Actividades:

- Aplicación de planes de acción correctivos y preventivos
- Establecer un compromiso real en el proceso de revisión por parte de la gerencia, considerando su interrelación con el sistema de gestión general.
- Creación de los procedimientos de auditoria, no conformidades y acciones correctivas y preventivas
- Identificación y puesta en marcha de oportunidades de mejoramiento

Las actividades anteriores deben llevarse a cabo mediante el análisis de hechos y datos, la evaluación de costos de calidad, investigaciones internas y externas de las necesidades del mercado, desarrollo de tecnología y revisión continúa del Sistema de Gestión de Calidad.

Indicadores:

- Ejecución de las acciones correctivas (Acciones correctivas realizadas\ Acciones correctivas establecidas) * 100
- Ejecución de las acciones preventivas (Acciones preventivas realizadas\ Acciones preventivas establecidas)* 100
- Acciones correctivas que lograron resultados (Acciones correctivas que lograron resultados\ Acciones correctivas ejecutadas)* 100
- Acciones preventivas que lograron resultados (Acciones preventivas realizadas\ Acciones preventivas ejecutadas) * 100
- Ejecución de acciones de mejora (Acciones de mejora ejecutadas\ Acciones de mejora establecidas) * 100

Responsables: Gerente General, Coordinador de Calidad y Coordinador Operativo.

Plazo de Ejecución: Actividad permanente

10.3.2 Trabajo en Equipo. Según su principal promotor, el Dr. Kaoru Ishikawa, la clave del éxito en la revolución de la calidad es infundir el aliento de las compañías para que sus empleados piensen y actúen por cuenta propia, mediante los Equipos de Mejora, dentro de un marco a nivel de toda la empresa, que invita a cada trabajador a vincularse con las responsabilidades de la calidad, promoviendo el respeto y el reconocimiento que como seres humanos se merecen los trabajadores.

Por lo anterior se propone conformar un equipo de mejora formado por colaboradores de distintas áreas de trabajo, que se reúnan continuamente y desempeñen en forma voluntaria actividades de mejora continua, promover el desarrollo humano y estudiar los procesos continuamente para evitar cometer errores que afecten la satisfacción del cliente.

Actividad:

- Realizar planes de acción que permitan identificar problemas, efectuar mejoras e innovaciones en los procesos de trabajo utilizando técnicas de control de calidad, así como otras herramientas de mejora.

Indicador:

- Ejecución de los planes de acción: (Planes realizados\ Planes establecidos) *
100

Responsabilidad: Equipo de mejora

Plazo de Ejecución: Corto plazo

10.3.3 Control de procesos operativos. Establecer los lineamientos de cada proceso, con el objetivo de describir claramente los procesos y los parámetros de operación, verificando su cumplimiento diario con el diligenciamiento de registros de control de procesos.

Estructurar los procesos de auditoria interna con el fin de verificar continuamente el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad, para lo cual es necesario establecer planes de control que definan las características clave de los procesos operativos que se deben controlar, donde se especifiquen además los factores que impactan directamente la operación y las variables que deben ser medidas para la consecución de los estándares de calidad exigidos por el cliente, de igual forma se deben diseñar planes de acción que indiquen los lineamientos a seguir en caso de que el proceso salga de control y el servicio no cumpla con las especificaciones.

Implementar el control de servicio no conforme, con el fin de garantizar que los errores en la prestación del servicio se repitan, es de vital importancia que la gerencia garantice el continuo proceso de formación del equipo de mejora, ya que las actividades planificadas y sistemáticamente implementadas dentro del sistema de gestión de calidad y evidenciadas como necesarias, deben mantenerse bajo control para lograr la credibilidad en el logro de los objetivos propuestos por la organización, así mismo se debe tener en cuenta que cada una de las estrategias implementadas están orientadas hacia el logro de la eficacia y eficiencia en los procesos, permitiendo de esta forma generar valor tanto para la organización como para los clientes, mediante el cumplimiento de sus especificaciones claramente exigidas.

Actividades:

- Control de calidad por procesos: Establecer un equipo de mejora para cada proceso con el fin de identificar la necesidad de preparar instructivos o asignar responsabilidades y disposiciones particulares.
- Realización del procedimiento de no conformidades
- Aseguramiento de la calidad de las herramientas de medición

Indicadores:

- No conformidades (Servicios no conformes\ Servicios prestados) * 100
- Eficiencia (Costos\ Servicios prestados) * 100

Responsabilidad: Coordinador de Calidad, Coordinador Operativo y Equipo de mejora

Plazo de Ejecución: Corto plazo

10.3.4 Promover el desarrollo del Talento Humano. Identificar el potencial de desarrollo de los funcionarios encargados de cada proceso con el fin de desarrollar un programa de capacitación acorde a sus necesidades en función de cada área.

Actividades:

- Aseguramiento de la identificación de las competencias necesarias de cada individuo según su función, para lo cual es necesario identificar el personal crítico, elaborar sus perfiles, aplicar evaluaciones de desempeño y finalmente implementar un modelo de gestión por competencias que permita cumplir con los parámetros requeridos por cada cargo.

Indicador:

- Capacitaciones realizadas (Numero de capacitaciones realizadas por periodo\ Numero de capacitaciones programadas)* 100

Responsabilidad: Coordinador de Recursos Humanos

Plazo de Ejecución: Corto plazo

10.3.5 Fortalecer la infraestructura física y tecnológica para el mejoramiento de los procesos. Realizar un diagnóstico y evaluación del desarrollo tecnológico del sector y de la empresa con el fin de analizar la situación actual de la misma e implementar los indicadores de gestión necesarios para conocer el avance de los competidores y ejecutar planes de acción correctivos y de mejora que permitan el desarrollo tecnológico necesario para una óptima prestación del servicio.

Actividades:

- Estructurar un plan de desarrollo de software operativo e infraestructura física de los puntos de servicio a nivel nacional.
- Diseñar un plan de mantenimiento de equipos e infraestructura.
- Implementación técnicas de gestión complementarias como las 5's que permita lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral.

Indicadores:

- Mantenimiento (Numero de mantenimientos ejecutados\ Numero de mantenimientos programados) * 100
- Cumplimiento de planes de acción complementarios (Planes de acción ejecutados\ planes de acción establecidos) * 100

Responsabilidad: Gerencia y Coordinador de Calidad.

Plazo de Ejecución: Corto plazo.

Para la construcción y seguimiento de los anteriores indicadores de gestión se hará uso de la hoja de vida del indicador (Ver anexo E), con el fin de mantener el control y los registros necesarios y adecuados. Además para la ejecución del plan de acción la gerencia debe garantizar los recursos en el presupuesto anual, y la disposición de los equipos y herramientas necesarios para la ejecución del mismo.

10.4 ETAPA 3: PLANIFICACION DE OPERACIONES

La planificación de operaciones constituye un análisis detallado de los procesos, en cuanto a la definición del mapa de procesos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad, planificación del producto y caracterización de los procesos.

El Sistema de Gestión de Calidad de la empresa L&M Servicios & Asesorías S.A., está basado en un enfoque por procesos que identifica y determina su secuencia, estableciendo criterios y métodos para la operación y control de los mismos, de esta forma se asignan los recursos necesarios para el funcionamiento de la operación y se implementa un control para la mejora continua, además se realiza un control menor a los procesos subcontratados que no afectan directamente la operación.

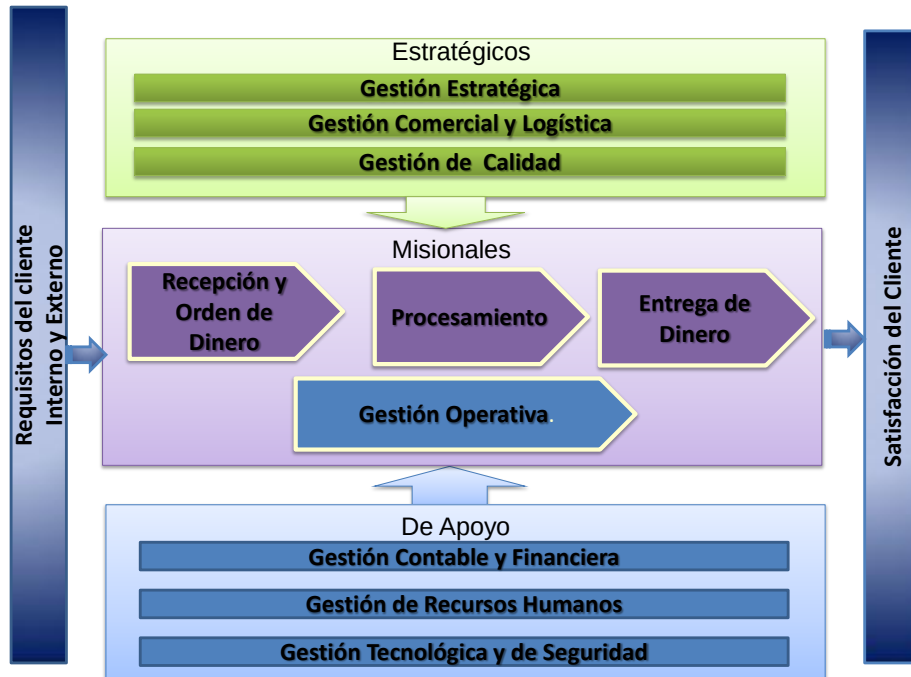
Es así como se han establecido los procesos de su Sistema de Gestión de Calidad, los cuales han sido clasificados en procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

La identificación e interacción de estos procesos, se determina mediante la caracterización de cada uno de ellos, en la que a su vez se describen los elementos de medición para obtener los resultados de desempeño y eficacia para garantizar la gestión y mejoramiento continuo, todo lo anterior bajo la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

10.4.1 Mapa de procesos del sistema de gestión de calidad de la empresa L&M Servicio & Asesorías S.A. El mapa de procesos integra los diferentes procesos que intervienen en el Sistema de Gestión de Calidad y su interrelación.

El enfoque de procesos del Sistema de Gestión de Calidad de L&M Servicios & Asesorías S.A. se presenta en el siguiente mapa de procesos, en el cual se ilustran los vínculos de los procesos para la satisfacción de las necesidades de los clientes, quienes a su vez retroalimentan la gestión del sistema.

Grafico 2. Mapa de procesos de L&M Servicios & Asesorías S.A.



Fuente: Elaborado por el autor.

Los procesos que hacen parte del mapa de procesos son los que intervienen en el alcance de los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad:

Procesos Estratégicos. Son los procesos relacionados con la dirección estratégica de la empresa que guían a la organización para el cumplimiento del direccionamiento estratégico de la calidad (Misión, Visión, Política y Objetivos de Calidad), estos son: Gestión estratégica, Gestión comercial y Logística y Gestión de Calidad.

Procesos Misionales. Son los procesos relacionados con la prestación del servicio de pago postal, desde la recepción y orden del dinero, hasta su entrega, entre estos procesos encontramos: recepción y orden del dinero, procesamiento, entrega del dinero y Gestión operativa.

Procesos de Apoyo. Los procesos de apoyo son todos aquellos que soportan toda la red de procesos para el cumplimiento de los requisitos y satisfacción de los clientes, estos procesos son: Gestión contable y financiera, Gestión del talento humano, Gestión Tecnológica y de seguridad.

10.4.2 Procesos operativos. Para la prestación del servicio postal de pago dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa es necesario un alto grado de compromiso tanto a nivel gerencial como operativo, para lo cual se debe tener en cuenta el papel de cada proceso dentro del mapa de procesos, ya que este fue estructurado en el marco de tres variables que son la estandarización de los procesos, el autocontrol y el mejoramiento continuo, para entender cada una de estas variables debemos tener en cuenta que el proceso de aseguramiento de la calidad inicia cuando se hace explícita la necesidad por parte del cliente de obtener determinado servicio y toma la decisión de solicitarlo, el cliente en primera instancia manifiesta sus requerimientos y expectativas e inicia con la empresa que en este caso es el proveedor del servicio un proceso cooperativo de recepción y procesamiento de dicho servicio.

Recepción y Orden de Dinero. En este proceso se identifican las necesidades del cliente y se crean las especificaciones técnicas para cumplir con los requerimientos del servicio, comprende la recepción o admisión del giro mismo, compuesto por el dinero a girar y la información del mandato de pago, en este proceso se presentan sinergias con las redes postales destinadas a servicios de correo y mensajería, dada la posibilidad de hacer uso de puntos de presencia comunes, aunque atendiendo a razones de seguridad, existen también puntos de presencia especializados para el manejo exclusivo de giros.

Procesamiento. Comprende el procesamiento de la información y envío de la misma al punto de pago, este proceso se soporta sobre una red de comunicación para la transferencia bien sea física o electrónica referente a la información sobre procesos de gestión y transporte de efectivo hasta el punto de entrega, en cuanto al envío de la información de pago que corresponde a la transferencia, el mismo puede hacerse por medio físico a través de la red postal, o a través de una red de comunicaciones electrónicas, ello en todo caso, con las características de seguridad y verificación que le permitan al operador evitar fraudes.

Entrega del Dinero. Entrega física del dinero hecha la verificación correspondiente del mandato de pago por medio del canal de comunicación electrónico

Gestión Operativa. (Movimiento de efectivo), la gestión de efectivo considera varios factores como: (i) la posibilidad de utilizar el dinero recibido en un giro saliente en un punto de presencia para el pago de giros en el mismo punto, (ii) la posibilidad de acceso a fuentes de efectivo mediante convenios con otras empresas, (iii) transferencias electrónicas y (iv) la necesidad de cubrir los faltantes en un punto acudiendo a los servicios de empresas transportadoras de valores o a través del sistema financiero.

10.4.3 Procesos Estratégicos

Gestión Estratégica. Este proceso permite desarrollar las estrategias a largo plazo para lograr las objetivos definidos por la empresa, así mismo la gestión estratégica tiene como objetivo definir y planear el futuro de la empresa de forma integral e incrementar y asegurar el crecimiento de la misma con el fin de lograr sobrevivir en un entorno cambiante y aprovechar las oportunidades del mercado.

De esta manera este proceso le permite a la organización establecer y cumplir los objetivos propuestos de forma sistemática, además del análisis interno y externo del entorno actual que debe tenerse en cuenta para el planteamiento de las estrategias y finalmente proporciona los recursos necesarios para ejecutar planes de acción que permitan el mejoramiento continuo de la organización.

Gestión Comercial y Logística. A través de este proceso se canaliza el contacto directo con el cliente, la calidad de los agentes comerciales o preventistas y la racionalidad de los objetivos propuestos por la coordinación comercial, con el fin de establecer controles adecuados para la motivación del trabajo en equipo y el logro de los objetivos comerciales.

La gestión comercial le permite a la empresa identificar y evaluar las oportunidades del mercado y lograr satisfacer las necesidades explícitas de los clientes y exceder sus expectativas.

Gestión de Calidad. Este proceso comprende las actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización en lo relativo a la calidad, tal como se menciona en la norma ISO 9001:2008, la gestión de la calidad le proporciona a la empresa el control y la aplicación de los recursos adecuados para el logro de los objetivos de calidad establecidos en la planeación estratégica.

Este proceso además integra la responsabilidad de la producción del servicio a todos los niveles de la organización, los cuales permiten lograr la calidad deseada de un servicio, tomando las acciones necesarias para reducir al mínimo las desviaciones del servicio prestado con respecto a un patrón de referencia definido por el mercado.

10.4.4 Procesos de Apoyo.

Gestión Contable y Financiera. Se encarga de la administración eficiente del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.

Además se presentan actividades orientadas a la toma de decisiones con relación a la expansión del negocio, el efectivo disponible y las utilidades para reinvertir.

Gestión del Talento Humano. La gestión del personal se relaciona con diferentes actividades orientadas al reclutamiento, selección, contratación, desarrollo y motivación del personal fundamental para el logro de los objetivos de la empresa, además debe garantizar el aprovechamiento de las destrezas, habilidades y capacidades de cada individuo y dar cumplimiento a la normatividad legal y derechos de los empleados.

Gestión Tecnológica y de Seguridad. Es el proceso encargado de la creación, desarrollo, mantenimiento, transferencia y uso de la tecnología necesaria para la ejecución de la operación, que permite establecer una estrategia en materia de tecnología congruente con los planes de negocio de la organización.

Además en este proceso se formulan las políticas de seguridad y análisis de riesgos que permiten identificar los recursos disponibles para la atención de eventualidades que puedan afectar la operación y de esta forma formular las medidas de protección necesarias para el personal involucrado en el proceso.

10.5 ETAPA 4: CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS

La caracterización de los procesos constituye una herramienta sencilla y fácil de utilizar para el análisis y representación de los procesos para su mejoramiento continuo. A continuación se presenta la caracterización de los procesos misionales u operativos de la empresa L&M Servicios & Asesorías S.A., contenidos en un formato o ficha que está conformada de la siguiente manera:

Parte 1. Información general del proceso (Nombre del proceso y Objetivo)

Parte 2. Proveedores, entradas, salidas, actividades y clientes del proceso

Parte 3. Responsable, parámetros de control, medición, seguimiento y documentos y registros efectuados en el proceso.

Parte 4. Procesos de soporte, recursos que son necesarios para la realización del proceso y los requisitos a cumplir según la norma ISO 9001:2008.

PROCESO: RECEPCION Y ORDEN DE DINERO

OBJETIVO: RECIBIR EL DINERO QUE SERA ENVIADO Y EMITIR LA ORDEN O MANDATO DE PAGO AL DESTINATARIO CORRESPONDIENTE.

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Cientes
Software operativo Requerimiento del cliente	Dinero a girar Informacion del mandato de pago	1. Ingreso de los datos del remitente y el destinatario al software operativo 2. Verificar documento autorizado para el pago del giro 3. Recepcion del dinero 4. Emision del mandato de pago	Factura de venta	Persona natural o juridica que solicite el servicio (Remitente)

Responsables	Parametros de control, medicion y seguimiento	Documentos/Registros
Administrador y cajero del punto de servicio Agente operativo	Porcentaje de clientes satisfechos* Numero de servicios prestados Cumplimiento de los parametros de calidad	Manual de procedimiento de recepcion de giros Manual de funciones de administradores y cajeros Instructivo de documentos validos y toma de huellas Factura de venta

Proceso soporte	Recursos	Requisitos a cumplir NTC ISO 9001:2008
Gestion tecnologica y de seguridad	Software operativo Herramientas de comunicaci3n empresarial Equipos de computo Elementos de papeleria	4.1, 5.2, 5.4.2, 6.1, 6.2.2, 6.3, 6.4, 7, 7.1, 7.2, 7.4, 7.5, 8.5.1

PROCESO: PROCESAMIENTO (TRANSPORTE DE VALORES Y GESTION DEL EFECTIVO EN SITIO)
OBJETIVO: PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION Y ENVIO DE LA MISMA AL PUNTO DE PAGO

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Cientes
Area operativa (informacion del punto de recepcion) Software operativo	Contrato de mandato de pago	1. Verificar fondos en punto de servicio de destino 2.Transferencia electronica del dinero	Dinero Formato de giro pago	Destinatario del giro

Responsables	Parametros de control, medicion y seguimiento	Documentos/Registros
Administrador y cajero del punto de servicio de origen Coordinador operativo y de Tesoreria Agentes operativos	Verificar Saldo en caja antes de realiza la transferencia electronica Verificar disponibilidad fisica y de fondos del punto de servicio de destino	Manual de procedimientos Manual de funciones del administrador y cajero Instructivo de documentos validos Formato de giro pago

Proceso soporte	Recursos	Requisitos a cumplir NTC ISO 9001:2008
Gestion tecnologica y de seguridad Gestion operativa	Herramientas de comunicación empresariales Conexión al software operativo	4.1, 5.2, 5.4.2, 6.1, 6.2.2, 6.3, 6.4, 7, 7.1, 7.2, 7.4, 7.5, 8.5.1

PROCESO: ENTREGA DE DINERO EN EL PUNTO DE DESTINO
OBJETIVO: ENTREGA FISICA DEL DINERO AL DESTINATARIO DE ACUERDO A LAS ESPECIFICACIONES DEL MANDATO DE PAGO, ENVIADO PREVIAMENTE POR MEDIO DEL CANAL DE COMUNICACIÓN ELECTRONICO

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Cientes
Gestion operativa Punto de servicio de origen	Dinero Informacion del mandato de pago	1. Verificar datos del mandato de pago en el software operativo 2. Contar el dinero 3. Pagar al destinatario de acuerdo a las especificaciones del mandato de pago 4. Dar como pago el giro en el sistema	Formato de giro pago diligenciado por el cliente. Dinero	Remitente y Destinatario del giro

Responsables	Parametros de control, medicion y seguimiento	Documentos/Registros
Administradores y cajeros del punto de destino Coordinacion Operativa Agentes Operativos	Indice de satisfaccion del servicio prestado Acciones correctivas Identificacion de No conformidades	Manual de procedimientos Instructivos de documentos validos Manual de funciones Factura de giro pago

Proceso soporte	Recursos	Requisitos a cumplir NTC ISO 9001:2008
Gestion tecnologica y de seguridad	Software operativo Informacion del mandato de pago Herramientas de comunicación empresarial Equipo de computo	4.1, 5.2, 5.4.2, 6.1, 6.2.2, 6.3, 6.4, 7, 7.1, 7.2, 7.4, 7.5, 8.5.1

10.6 ETAPA 5: IMPLEMENTACION DEL SISTEMA

Para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el proceso de prestación del servicio postal de pago se elaboró una estructura de calidad, la cual facilitara la ejecución de los objetivos de calidad planteados durante el desarrollo de este trabajo, además del cumplimiento de la política de calidad, los requisitos de los clientes y de la organización y el cumplimiento de la norma ISO 9001:2008.

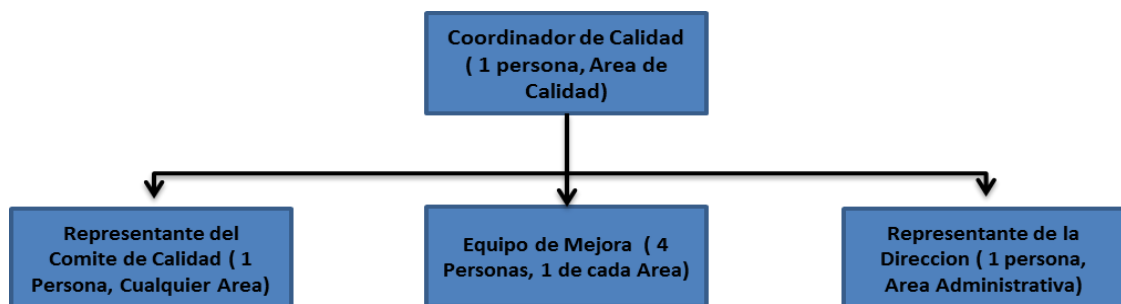
En esta parte se ejecutaran los procesos según lo previsto en la planificación del Sistema de Gestión de Calidad, manteniendo la línea del direccionamiento estratégico de la empresa.

Al implementar el Sistema de Gestión de Calidad se debe contar con el compromiso total de la gerencia y de todos los miembros de la organización, además se deben tener las competencias necesarias para mantenerlo y mejorarlo continuamente, con niveles de autoridad y responsabilidades definidas en cada área para la gestión de la calidad. Además la empresa debe mantener el control de la documentación, incluyendo los registros, poseer procesos efectivos de comunicación interna y externa acerca del Sistema de Gestión de Calidad y tener control total de los procesos operativos y de apoyo del sistema.

De acuerdo a la estructuración de este trabajo se ha hecho un enfoque al ciclo PHVA, con el fin de que cada proceso tenga en cuenta su antecesor y de esta forma hacer énfasis en la planificación, control, medición, análisis y mejora mediante el tratamiento de las no conformidades, las acciones correctivas y preventivas como esencia en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Analizar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad desde dicho punto de vista facilitara la integración a futuro del Sistema de Gestión de Calidad con los demás Sistemas de Gestión que desee implementar la empresa.

Grafico 3. Organigrama de Gestión de Calidad.



Fuente: Elaborado por el autor.

Representantes de la estructura de la calidad

Coordinador de Calidad

Funciones:

- Definir y comunicar oportunamente la responsabilidad y la autoridad que tiene la empresa con el Sistema de Gestión de Calidad.
- Asignar y facilitar los recursos económicos, tecnológicos y humanos necesarios para la gestión del sistema.
- Realizar la revisión periódica del Sistema de Gestión de Calidad
- Comunicar la política, objetivos y directrices de calidad para la satisfacción del cliente.

Representante del Comité de Calidad

Funciones:

- Asistir a las reuniones del comité de calidad
- Preparar los temas a tratar en cada una de las reuniones
- Informar permanentemente a los integrantes del comité las acciones y decisiones tomadas durante el comité.
- Registrar las conclusiones, compromisos y tareas resultantes
- Archivar y controlar los registros generados.

Equipo de Mejora

Funciones:

- Proceder de acuerdo con los procedimientos y normas del Sistema de Gestión de Calidad.
- Identificar e iniciar acciones para prevenir la ocurrencia de una no conformidad relacionada con los procesos o servicios.
- Identificar y reportar de manera oportuna anomalías en el proceso de prestación del servicio.
- Proponer acciones para el mejoramiento del sistema
- Participar activamente en la solución de las no conformidades

Representante de la Dirección

Funciones:

- Asegurar que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad.

- Informar al responsable del Sistema de Gestión de Calidad acerca del desempeño del mismo y cualquier necesidad de mejora.
- Hacer seguimiento a la implementación de acciones correctivas y preventivas
- Participar en la programación de auditorías internas
- Preparar la información necesaria para las reuniones de revisión del sistema.

10.7 ETAPA 6: VERIFICACIÓN Y REVISIÓN DEL SISTEMA

La verificación y revisión del sistema consiste en verificar de forma continua el cumplimiento de los resultados del plan de mejoramiento según lo planeado, ya que por medio de esto se realiza un proceso de retroalimentación al sistema que permite corregir las falencias, para lo cual es necesario realizar el monitoreo y medición de las variables del proceso y del servicio relacionadas o que impactan de manera directa la desviación de las especificaciones y puntos de control críticos.

Realizar la evaluación del cumplimiento de los requisitos de calidad es uno de los puntos más importantes para el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, debido a que de esta forma se puede conocer con precisión la situación actual del mismo y asegurar el cumplimiento de los requisitos.

También es importante desarrollar el seguimiento de los objetivos de calidad, con el fin de observar las tendencias del Sistema de Gestión de Calidad, además se deben corregir las no conformidades emprendiendo acciones correctivas que ayuden a encontrar la causa fundamental y eliminarla o reducirla, con el fin de evitar una posible repetición de dicha no conformidad.

La mejora continua es la razón de ser del Sistema de Gestión de Calidad, puesto que si este no se puede mantener y mejorar en el tiempo el Sistema no tendría sentido y se convierte únicamente en un medio para la certificación que garantiza únicamente el cumplimiento de los requisitos de la norma mas no su mantenimiento en el tiempo con el fin de satisfacer verdaderamente y de forma consiente las necesidades y expectativas del cliente.

11. CONCLUSIONES

La elaboración del diagnóstico permitió conocer la estructura general de la empresa, permitiendo relacionar su estructura formal con su filosofía empresarial.

Se identificó la cadena de valor de los servicios postales de pago en Colombia, permitiendo de esta forma identificar los procesos de valor que pueden hacer parte del Sistema de Gestión de Calidad.

Se realizó la caracterización de los puntos de servicio y del tipo de proceso que se realiza en cada uno de ellos de acuerdo a sus condiciones tecnológicas, administrativas y de comunicación, lo cual permitió identificar oportunidades de mejora en los procesos que lleven a la satisfacción total de los clientes en todas las situaciones posibles, ya que se evidencia una gran variación del proceso de acuerdo al tipo de punto de servicio, lo cual puede ocasionar la insatisfacción de los requisitos y expectativas del cliente.

En cuanto al diagnóstico situacional se puede concluir que en la empresa no existe una cultura orientada a la calidad y los profesionales en dicho conocimiento son escasos al interior de la organización, lo que hace un poco más complejo la implantación del sistema, además se evidencia la falta de compromiso de los directivos para tal fin.

A partir del diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008, se puede evidenciar la existencia de un sistema de gestión documental contenido en manuales de funciones, procedimientos, instructivos, y un manual de calidad entre otros registros que contribuyen en gran parte a la identificación de los procesos y mejoramiento de los mismos, sin embargo esta estructura documental no ha sido culminada aun y la revisión por parte de la gerencia no se ha efectuado en su totalidad lo que ha generado un estancamiento notable en la implementación del sistema, que repercute directamente en la falta de parámetros de calidad que generen un servicio óptimo, a partir de las mediciones, procesos de auditoria interna y mejora continua que lleven al éxito de la prestación del servicio en la organización, mediante la eliminación de no conformidades e implantación de acciones correctivas y preventivas.

Respecto al direccionamiento estratégico se logró el establecimiento de una nueva política de calidad, basada en la filosofía empresarial existente integrada al concepto de mejora continua y el establecimiento de un compromiso gerencial con el fin de responder a las especificaciones y requerimientos del cliente.

En cuanto a la planificación del sistema, se estructuró un plan con los objetivos, metas y estrategias requeridas para el cumplimiento de la política de calidad, con

el fin de lograr un mayor enfoque en el eje central del negocio, su mantenimiento y supervivencia en el mercado.

Como punto fundamental en la planeación operativa del Sistema de Gestión de Calidad se realizó el mapa de procesos de la organización, que permitió observar gráficamente la red de procesos y su interrelación en el Sistema de Calidad.

Es preciso mencionar que específicamente a la empresa L&M Servicios & Asesorías S.A. la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad le permite obtener entre otros beneficios los siguientes:

- Aumento de la productividad, originada por la mejora en los procesos operativos de recepción, procesamiento y entrega de dinero, que surgen cuando todos los componentes de la empresa tienen claridad en sus funciones y además están orientados hacia el mejoramiento de las mismas.
- Mejoramiento interno de la organización, logrado a través del flujo correcto de la información, con responsabilidades y objetivos claros y establecidos formalmente en toda la red de procesos, minimizando el nivel de inconformidades manifestadas por el cliente en la prestación del servicio de pago postal.
- Incremento de la rentabilidad, como consecuencia directa de disminuir los costos de producción del servicio, a partir de menores costos por retrasos en la operación o reclamaciones de los clientes no resueltas.
- Orientación hacia la mejora continua, que permite identificar oportunidades para mejorar los objetivos alcanzados, mediante la conformación del equipo de mejora propuesto en el numeral 10.6 del presente trabajo.
- Flexibilidad y mayor capacidad de respuesta ante los constantes cambios del mercado, debido al conocimiento de la cadena de valor de los servicios postales de pago y claridad en los procesos operativos.
- Mayor motivación y trabajo en equipo del personal, debido a la formación y entrenamiento proporcionado por la organización, mejoramiento de los canales de comunicación, flujo adecuado de la información y mayores beneficios para la fuerza laboral, fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales.
- Mejoramiento de la posición competitiva, expresado en mejoramiento de ingresos y mayor participación en el mercado, debido a la mejora percibida por los clientes en la prestación del servicio.

Finalmente es preciso resaltar que la importancia de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad radica principalmente en el enfoque basado en procesos que permite gestionar cada una de las actividades como un todo en beneficio de un objetivo común que es la satisfacción de los requisitos de calidad exigidos por el cliente que a su vez permiten la retroalimentación hacia el interior de la organización, logrando así un ciclo de mejora continua que garantiza la sobrevivencia de la organización en un mercado cada vez más competitivo.

12. RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES GENERALES

Implementar un sistema de Gestión de Calidad debe ser una decisión estratégica, tomada por convicción y no por moda o llevados por la intuición sin tener en cuenta si la organización lo necesita o no verdaderamente, el compromiso de la dirección es fundamental en cada paso del proceso por lo que su responsabilidad en este aspecto no debe ser delegada, con el fin de que la cultura de calidad sea transmitida en cascada, desde el nivel jerárquico mayor al menor, lo cual contribuye a la toma de consciencia y compromiso en todos los niveles de la organización.

La empresa con el fin de implementar el Sistema de Gestión de Calidad bajo el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, debe desarrollar los siguientes procedimientos, que no fueron desarrollados en el trabajo:

- Estructurar las procedimientos y planes relacionados con las auditorías internas de calidad, medición, análisis y mejora de los procesos
- Estructurar los procedimientos para el tratamiento de las no conformidades, peticiones, quejas y reclamos direccionados desde el cliente.
- Implementación de acciones correctivas y preventivas que permitan mejorar los procesos.
- Organizar un plan de mejoramiento de infraestructura y equipos tecnológicos que permitan el aseguramiento de un servicio óptimo.
- Establecer clara y formalmente los canales de comunicación que permitan un adecuado flujo de la información desde y hacia todas las áreas de la organización.
- Establecer las responsabilidades y disposiciones necesarias para la ejecución de un plan de formación basado en la gestión por competencias que permita un entrenamiento adecuado y particular para cada individuo según sus funciones y el impacto de las mismas en la calidad del servicio prestado.
- Determinar el ciclo de evaluación del proceso de gestión de la organización teniendo en cuenta las perspectivas de cliente, procesos internos, crecimiento y aprendizaje organizacional y financiero

- Establecer en el seguimiento una metodología que involucre alarmas que actúen de manera proactiva y no reactiva y facilite más la revisión gerencial del Sistema de Gestión de Calidad.

Para el logro del mejoramiento continuo de los procesos, es necesario trabajar en la formación y desarrollo del recurso humano, entrenar al personal para el control y mejoramiento del proceso que le corresponde, ya que los directamente implicados en cierto proceso son las personas que lo conocen en su totalidad y por ende las más idóneas para identificar posibles oportunidades de mejora, medición y análisis de los mismos.

Los principios y valores deben ser parte vital de la organización, por lo tanto deben estar explícitamente consignados y divulgados en todos los niveles de la organización, así como la misión, visión, política y objetivos de calidad.

Como apoyo al Sistema de Gestión de Calidad y a su mejora continua, la empresa podrá mejorar el ambiente de trabajo, en cuanto a condiciones de seguridad, clima laboral, motivación del personal mediante planes de compensación e incentivos, lo cual en consecuencia mejora la calidad, productividad y competitividad de los procesos.

Se recomienda además realizar procesos de auditoria interna periódicos que permitan identificar información para la retroalimentación del Sistema de Gestión de Calidad e impedir de este modo que los procesos se salgan de control, y alcanzar la eficiencia y eficacia del sistema.

Es importante una mayor discusión de la estrategia empresarial a todos los niveles de la organización de forma que se puedan alinear los objetivos y planes y lograr mayor claridad en lo que se hace, y en como cada persona puede contribuir a su logro, debe existir una actualización de la estrategia en concordancia con el rumbo que la empresa ha definido para los próximos años.

Lo anterior permitirá una mayor integración entre las diferentes áreas y fortalecimiento de la comunicación, evitando que cada uno esté en lo suyo, las áreas de soporte deben sentir como suyos los requerimientos del cliente interno, la revitalización de la estrategia permitirá enfrentarse a los cambios en el entorno como lo es la llegada de otros competidores.

RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS POR CADA PROCESO OPERATIVO

Recepción y Orden de Dinero. Para el proceso de recepción de giros en particular se recomienda la asignación de recursos financieros suficientes para la optimización del proceso, teniendo en cuenta la planeación estratégica y los procesos secuenciales para poder contar con los recursos suficientes y oportunos que permitan implementar todas las estrategias orientadas al logro de los objetivos de la organización.

Procesamiento de la Información del Mandato de Pago. Este proceso es el que determina la efectividad de la transacción por lo cual es de vital importancia garantizar canales alternos de comunicación que permitan el envío del dinero en caso de presentarse alguna eventualidad en la zona o localidad donde se encuentre ubicado el punto de servicio de origen, teniendo en cuenta que la mayoría de puntos de servicio se encuentran en zona roja del territorio nacional es conveniente diseñar un plan alternativo para el envío o traslado de grandes sumas de dinero a municipios cercanos en donde el riesgo sea menor, todo esto con el fin de garantizar la prestación oportuna del servicio al cliente y la conservación del patrimonio que garantiza la supervivencia de la organización.

Entrega del Dinero o Pago del Giro Postal. Finalmente este proceso equivale al momento de verdad entre el cliente y la organización, por lo cual debe ser mayor aprovechado, mostrando una imagen agradable, seria y creíble que asegure que dicho cliente volverá a usar el servicio, en este proceso es vital el cumplimiento de los requerimientos del remitente para el pago al destinatario por lo cual se recomienda invertir en un software que permita la comunicación rápida para la correcta prestación del servicio, lo cual disminuirá costos debido al bajo índice de quejas y reclamos generados por la demora en la prestación del servicio, además la potencia de dicho software garantizaría de alguna manera la apertura de nuevos mercados debido a la expansión que podría darse si el flujo de información permite ampliar la cobertura a nivel nacional.

Finalmente será necesario retroalimentar a los colaboradores sobre los resultados de las mejoras logradas, entrenarlos para mantener y mejorar la calidad alcanzada y poder cerrar los ciclos de mejoramiento propuestos, con el fin de fortalecer y compartir el aprendizaje organizacional para crear una organización capaz de prepararse y adaptarse a las oportunidades y requerimientos del entorno, mantener y mejorar la calidad alcanzada.

BIBLIOGRAFIA.

- Alcalde San Miguel, P. (2007). Calidad. España: Thomson.
- Atehortúa Hurtado, F.; Bustamante Vélez, REBV. ; Valencia de los Ríos, JAVd. (2008). Sistema de gestión integral: una sola gestión, un solo equipo. (Gestión / Universidad de Antioquia). Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Caicedo Acosta, JL. ; Meneses Vásquez, JA. ; Mosquera Abadía, HAMA. (2006). Implementación de un sistema de gestión de calidad en el proceso de fabricación de empaques flexibles en Empaflex S. A. en la ciudad de Cali. Colombia: Universidad del Valle.
- Camisón, C.; Cruz, S.; González Cruz, TGC. (2007). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. España: Pearson Educación.
- Cantú Delgado, H. (2006). Desarrollo de una cultura de calidad. 3 ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Deming, WED. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Evans, JRE. ; Lindsay, WML. ; Sánchez Fragoso, FSF. ; Haaz Díaz, G. (2008). Administración y control de la calidad. 7 ed. México: Infosources.
- Feigenbaum, AVF. (1977). Control total de la calidad: ingeniería y administración. México: Compañía Editorial Continental.
- Gutiérrez Pulido, HGP. (2010). Calidad total y productividad. 3 ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- ICONTEC (2008). Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001: sistema de gestión de la calidad. Requisitos. 3 actualización. Colombia: ICONTEC.
- ICONTEC (2008). Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas. Colombia: ICONTEC.

- ICONTEC (2009). Normas fundamentales sobre gestión de la calidad y documentos de orientación para su aplicación: compendio. 2 ed. Colombia: ICONTEC.
- Ishikawa, KI. (1985, 1986, 1988, 1991). ¿Qué es el control total de calidad? : la modalidad japonés. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Juran, J.M. (1990). Juran y la planificación para la calidad. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Lerma González, HDLG. (2009). Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto. 4 ed. (Colección Educación y Pedagogía; Área: Pedagogía). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Méndez Álvarez, C. (1995). Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2ed. Colombia: McGraw-Hill Book Company.
- Nava Carbellido, VMNC. (2005)¿Qué es la calidad? : conceptos, gurús y modelos fundamentales. (Caniem; 121). México: Limusa / Noriega.
- Organización Internacional de Normalización ISO, OI. (2010). ISO 9001 para pequeñas organizaciones: orientación para su implementación (sugerencias del CT 176 de la ISO). 3 ed. Suiza: International Organization for Standardization.
- Organización Internacional de Normalización ISO, OI. ; ICONTEC (2009). Manual para las pequeñas empresas: guía sobre la norma ISO 9001:2008. 2 ed. Colombia: ICONTEC.
- Patiño Díaz, GPD. (2005). Citas y referencias bibliográficas. 2 ed. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Poveda Orjuela, PPPO. ; Cañón Zabala, GC. ; Pallares, LFP. ; Fajardo, Felipe; Toro Urrea, MCTU. (2009). Herramientas para implementar un sistema de gestión de calidad: basado en la familia de normas ISO 9000: dirigido a empresarios comprometidos con la competitividad y la generación de valor. 3 ed. Colombia: Corporación para el Fomento de la Calidad Productividad y Gestión Ambiental (CYGA).
- Senlle, AS. ; Vilar, JV. ISO 9000 en empresas de servicios. In: Enciclopedia de excelencia y calidad total. España : Gestión 2000

- Summers, DCS. ; Madrigal Muñiz, L.; Núñez Ramos, ANR. ; Haaz Díaz, G. (2006). Administración de la calidad. México: Pearson Educación.
- Velasco Sánchez, JVS. (2010). Gestión de la calidad: mejora continua y sistemas de gestión: teoría y práctica. 2 ed. (Colección empresa y gestión / Pirámide). España: Pirámide Ediciones.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta

RESPONDA CONCRETAMENTE DE ACUERDO A SU SITUACION PARTICULAR EN LA ORGANIZACIÓN:
1.Considera que sus funciones están claramente definidas y coinciden con la línea estratégica de la empresa?
2. ¿sus funciones contribuyen al logro de los objetivos y planes de la organización?
3. ¿Cual es su papel en la ejecución de la estrategia de la organización?
4. ¿Su responsabilidad en la ejecución de la estrategia de la organización es medible o evaluada continuamente para verificar que este cumpliendo con el logro de los objetivos de la organización, su visión y estrategia?
5. ¿conoce el sistema de información de la organización L&M donde se registran los datos de la empresa y se miden los resultados de cada área y tiene acceso a el?
6. ¿Identifica las competencias necesarias para obtener éxito en su área de responsabilidad para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales?
7.¿ha recibido la preparación necesaria tanto en los aspectos propios de su puesto como de la empresa?
8. ¿Tiene usted una actitud adecuada hacia el trabajo que desempeña acorde con los valores organizacionales?
9.¿Usted planea y programa sus actividades teniendo en cuenta la contribución que estas deben proporcionar al logro de los objetivos estratégicos de la organización?, ¿de que forma y con que frecuencia realiza la programacion de sus actividades? (Cuando se habla de un objetivo estratégico estamos hablando de un resultado que queremos alcanzar a largo plazo (más de un año) inspirados en la visión para cumplir con la Misión.)

Anexo B. Personas encuestadas según la muestra estratificada aplicada.

Grupos o clases (estratos)	Población por estrato
1. Coordinadores administrativos	3
2. Coordinadores Operativos	5
3. Auxiliares Administrativos	7
4. Auxiliares operativos	6
	Población total: 21 personas= N

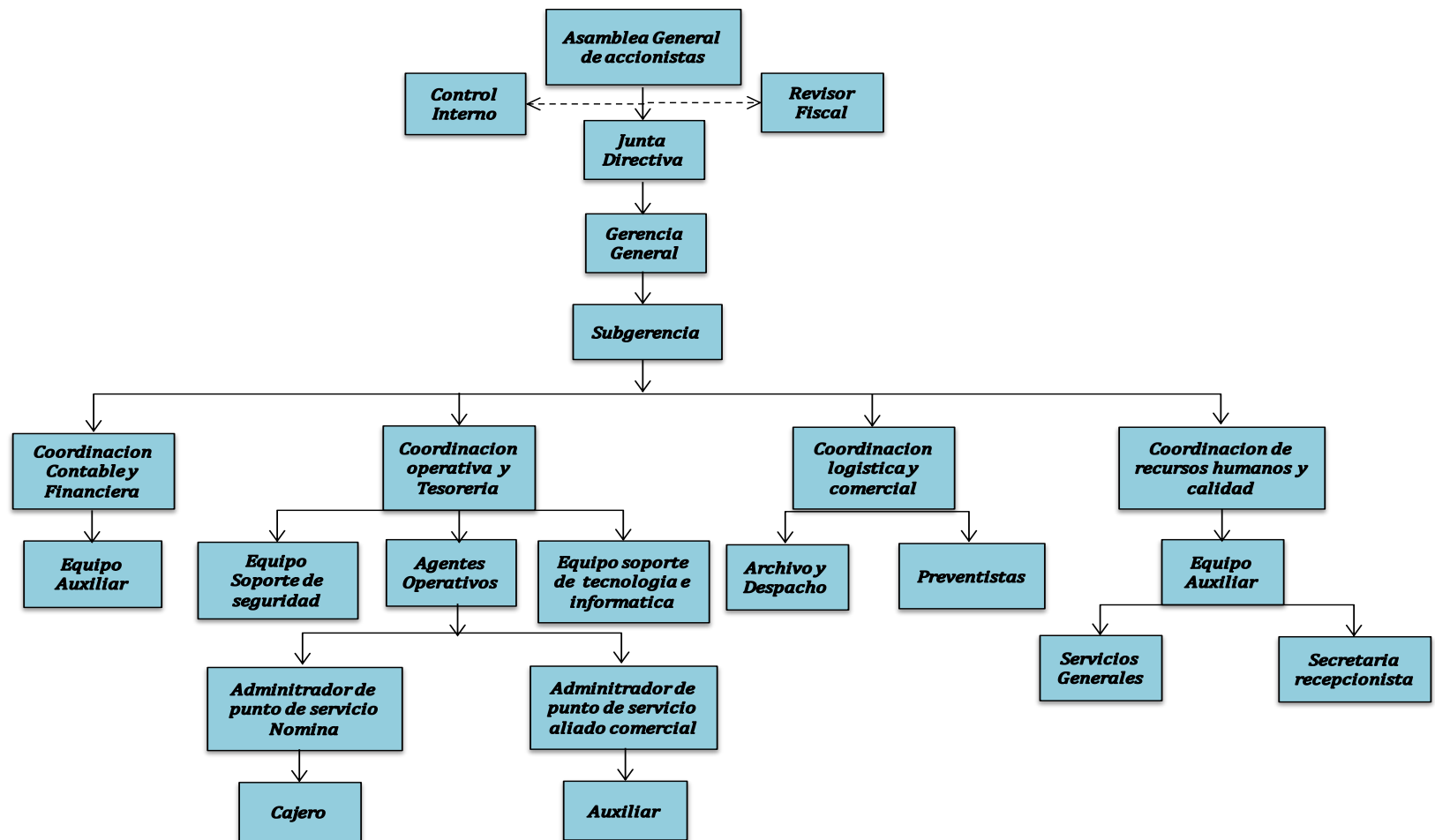
PERSONAS ENCUESTADAS	
COORDINADORES ADMINISTRATIVOS	COORDINADORES OPERATIVOS
CESPEDES RAMIREZ PAULA ANDREA	BONILLA GOMEZ EVELINA
POLANCO MARTINEZ ANDRES	GARCIA BEDOYA VIVIANA
AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	AUXILIARES OPERATIVOS
LOPEZ LOPEZ YENNY MARGOTH	GALLEGO IMBACHI GINA MARIA
HIDALGO PENA LUIS CARLOS	ROJAS NARANJO MAYRA ALEJANDRA
RODRIGUEZ GARCIA ALEXANDRA	BENITEZ PLAZA MARISOL

Anexo C. Entrevista

1. ¿Los objetivos claves de la organización están reflejados en su propósito fundamental o en su declaración de visión, misión, principios, valores u otros? Explique por favor de qué forma se desarrollaron en la organización.
2. La estrategia corporativa de la organización esta entendida como el camino para lograr desarrollo y lograr éxito de manera sostenible. ¿En L&M Servicios & Asesorías se evidencia la aplicación de esta estrategia y su sostenibilidad en el tiempo en los recursos que soportan la orientación hacia sus clientes? , Si su respuesta es positiva mencione de qué forma se evidencia la aplicación de la estrategia corporativa hacia el cliente en la organización.
3. ¿Se tuvo en cuenta a los diferentes procesos y personas encargadas de ellos y o departamentos de la organización en la construcción del direccionamiento estratégico?, por favor especifique de qué forma.
4. ¿Los lineamientos estratégicos definidos por la organización relacionan los objetivos, metas y acciones estratégicas para orientar los esfuerzos y acciones hacia el futuro para que la organización obtenga resultados sobresalientes, genere desarrollo y enfrente con éxito los cambios en el entorno? Mencione por favor de qué forma se desarrolla este proceso en la organización.
5. Indique como se lleva a cabo el despliegue o puesta en marcha del direccionamiento estratégico.
6. ¿Se ha garantizado que todas las áreas y niveles de la organización participen en este proceso y definan sus responsabilidades o contribuciones a los objetivos planteados? Mencione por favor de qué forma se ha garantizado este proceso en la organización.
7. ¿Se integran los planes del direccionamiento estratégico al proceso de planeación utilizado por las áreas o unidades? Mencione por favor de qué forma se desarrolla esto en la organización.
8. ¿Se evalúa y mejora continuamente el proceso de direccionamiento estratégico en la organización? Mencione por favor de que forma.
9. ¿Se realiza el seguimiento y retroalimentación por parte de la gerencia en el direccionamiento estratégico de la organización? Mencione por favor de que forma.

10. ¿Se desarrollan las acciones y procesos para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales? Mencione por favor de que forma.
11. Indique las metodologías utilizadas para lograr los resultados deseados cuando se identifican brechas en el desempeño.
12. ¿Se evalúa, se actualiza y mejora continuamente el direccionamiento estratégico, en la búsqueda de la proyección y continuidad de la organización hacia el futuro? Mencione de qué forma.
13. ¿La organización asegura el avance hacia los propósitos de futuro planteados, alineando la estructura organizacional con la estrategia definida? Mencione por favor de qué forma se realiza.
14. Describa la metodología y los procesos utilizados por la organización para diseñar la cultura deseada (valores, principios y conductas).
15. ¿De qué forma puede ejecutarse la estrategia para implementar de manera efectiva la cultura deseada?
16. ¿Se desarrollan procesos gerenciales por la organización para asegurar la alineación entre la estrategia, la estructura y la cultura? Mencione por favor de que forma.

Anexo D. Organigrama L&M Servicios & Asesorias S.A.



Anexo E. Hoja de vida de los indicadores de gestión.

	HOJA DE VIDA DEL INIDICADOR			CODIGO:IGPP-DC-01-FO1				
				VERSION:01				
				FECHA:14/05/2012				
PROCESO		Programa de Induccion y Capacitacion.						
SUBPROCESO		Programa de Promocion de Valores.						
NOMBRE DEL INIDICADOR				TIPO DE INIDICADOR				
Cumplimiento de las actividades propuestas para alinear las politicas de cada area con los valores de la organización.				EFICIENCIA				☒
				EFICACIA				☐
				EFECTIVIDAD				☐
OBJETIVO DEL INIDICADOR				NIVEL				
Cumplir con el 100% de las actividades programadas en la primera fase en el cronograma de actividades del plan de promocion de valores de L&M SERVICIOS & ASESORIAS S.A				GESTION				☐
				DESEMPEÑO				☒
				OPERACIONAL				☐
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS						
100 % de las actividades programadas en la primera fase del programa.		CONDICION CRITICA		CONDICION NORMAL		CONDICION SATISFACTORIA		
				x				
UNIDAD DE MEDIDA				FRECUENCIA DE MEDICION				
PORCENTAJE(%)				QUINCENAL				
FORMULA								
(Actividades desarrolladas en la primera fase del plan de promocion de valores/ Actividades proyectadas en la primera fase del cronograma de actividades) * 100%								
DATOS REQUERIDOS PARA EL CALCULO				ORIGEN DE LOS DATOS				
Numero de actividades desarrolladas vs el numero de actividades totales estipuladas en el cronograma de actividades				Actividades planteadas en el cronograma de actividades				
RESPONSABLE DE LA RECOPIACION DE DATOS				RESPONSABLE DEL ANALISIS				
Caterine Lenis(Auxiliar de calidad)				Andres Lisimaco Polanco Martinez (Coordiandor de GH)				
HISTORICO								
Abr-12	May-12	Jun-12						
4	15	10						
TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA						
								