

MEJORAMIENTO DEL SERVICIO A LA FUERZA DE VENTAS DE SEGUROS
GENERALES SURAMERICANA S.A. SUCURSAL BUCARAMANGA

CRISTIAN ANDRÉS MORENO CONTRERAS

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2017

MEJORAMIENTO DEL SERVICIO A LA FUERZA DE VENTAS DE SEGUROS
GENERALES SURAMERICANA S.A. SUCURSAL BUCARAMANGA

CRISTIAN ANDRÉS MORENO CONTRERAS

Trabajo de grado para optar al título
de ingeniero industrial

Directora

Angélica María Díaz Gómez

Magister en gestión de instituciones y empresas culturales

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2017

Dedico este proyecto primero a Dios todo poderoso quien fue el Encargado de regalarme dos padres maravillosos, que con el esfuerzo realizado cada día me permitieron convertirme en profesional,

mi título es de ustedes

Papi y mami, los amo.

A mis hermanos Luifer, Diego y Andrés Felipe Moreno que son mi motivación Para ser una gran persona y profesional; poder ser un ejemplo e imagen a seguir para ellos se ha convertido en uno de mis más grandes retos.

AGRADECIMIENTOS

A la Ingeniera **ANGÉLICA DÍAZ**, directora del presente proyecto, por todo su apoyo en lo relacionado con el tema, la disponibilidad de su tiempo, su permanente compromiso, y el soporte académico y técnico, que me brindó para hacer realidad este proyecto.

A toda la empresa Seguros Generales Suramericana S.A., en especial a mi tutora Aurora Hernández, a la gerente Marta Correa, a Mayerlin Blanco y a todos los asesores que se involucraron de una manera u otra, y de esta forma, contribuir al crecimiento y mejora continua de su segundo hogar.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	20
1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	20
1.1.1 Nombre de la Empresa	20
1.1.2 Localización	20
1.1.3 Objeto Social.....	20
1.1.4 Misión.....	20
1.1.5 Visión	21
1.1.6 Portafolio de Productos.....	21
1.1.7 Canales de Distribución	21
1.1.8 Estructura Organizacional.....	22
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
1.3 PERTINENCIA PRÁCTICA.....	24
1.4 OBJETIVOS.....	25
1.4.1 Objetivo General	25
1.4.2 Objetivos Específicos.....	25
1.5 METODOLOGÍA	26
2. MARCO DE REFERENCIA.....	30
2.1 MARCO DE ANTECEDENTES.....	30
2.2 MARCO TEÓRICO	31
2.2.1 El Cliente.....	31
2.2.2 Cliente interno.....	32
2.2.3. Servicio al cliente	35
2.2.4. Experiencia del cliente	35
2.2.5. Proceso del servicio	36

2.2.6. El servicio para el cliente interno	37
2.2.7. Triángulo del servicio interno	43
2.2.8. Liderazgo y gestión	44
2.2.9. La motivación: instrumento de un buen líder	49
2.2.10. Satisfacción del cliente.....	53
2.2.11. Auditoria del servicio	53
2.2.12. Análisis multivariante	57
2.3.1. Análisis de regresión y correlación múltiple	59
2.2.14. Análisis factorial	62
3. DIAGNÓSTICO DE LA SUCURSAL BUCARAMANGA	67
3.1. CAPÍTULO 1: SATISFACCIÓN GENERAL.....	67
3.2. CAPÍTULO 2: MODELO DE MEJORAMIENTO	69
3.3. CAPÍTULO 3: INDICADORES DE LEALTAD Y RECOMENDACIÓN.....	72
3.3.1. Apóstoles, neutros y detractores.....	73
3.4. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES DEL ASESOR.....	74
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DEL ANÁLISIS MULTIVARIANTE DE DATOS.....	76
4.1. ANÁLISIS DE REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE DE SATISFACCIÓN GENERAL VS VARIABLES PRINCIPALES	76
4.1.1. Correlación: SATIS. GENE; PLAN INCE.; FORMACION; ATEN. OFIC; RE. DIR. COM; RE. DIR. EMP.	77
4.1.2. Análisis de regresión: SATIS. GENE vs. PLAN INCE.; FORMACION; ATEN. OFIC; RE. DIR. COM.....	78
4.1.3. Análisis de regresión: SATIS. GENE vs. PLAN INCE.; FORMACION; ATEN. OFIC; RE. DIR. COM.....	79
4.1.4 Análisis de regresión: SATIS. GENE vs. PLAN INCE.; FORMACION; ATEN. OFIC; RE. DIR. EMP	80
4.1.5. Análisis de regresión: SATIS. GENE vs. PLAN INCE.; FORMACION; ATEN. OFIC	81

4.2. ANÁLISIS FACTORIAL.....	83
4.2.1. Análisis factorial: X1.1; X1.2; X1.3; X1.4; X1.5; X1.6; X1.7; X1.8	83
4.2.2. Análisis factorial: X2.1; X2.2; X2.3; X2.4; X2.5	86
4.2.3. Análisis factorial: X3.1; X3.2; X3.3; X3.4; X3.5; X3.6; X3.7; X3.8	87
4.2.4. Análisis factorial: X4.1; X4.2; X4.3; X4.4; X4.5; X4.6; X4.7; X4.8; X4.9; X4.10; X4.11; X4.12.....	92
4.2.5. Análisis factorial: X5.1; X5.2; X5.3; X5.4; X5.5; X5.6; X5.7; X5.8; X5.9; X5.10; X5.11; X5.12.....	94
4.2.6. Análisis factorial: X6.1; X6.2; X6.3; X6.4; X6.5	96
4.3. ANÁLISIS DE REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE DE SATISFACCIÓN GENERAL VS ÍTEMS O PREGUNTAS	98
4.3.1. Análisis de regresión: S.G. vs. X1; X2; X3.A; X3.B; X.4; X5; X6.....	98
4.3.2. Análisis de regresión: S.G. vs. X1; X2; X3.A; X3.B; X.4; X5	100
4.3.3. Análisis de regresión: S.G. vs. X1; X2; X3.A; X.4; X5.....	100
4.4. DISCUSIÓN SOBRE RESULTADOS ENCONTRADOS.....	103
5. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN	105
5.1. PERFIL DE LOS ASESOR DE SEGUROS GENERALES SURAMERICANA	106
5.2. PLAN DE ACCIÓN DE SEGUROS GENERALES SURAMERICANA	107
5.2.1. Formación.....	110
5.2.2 Voz del Asesor – VoA	112
5.3. MAPA DE VALOR PARA LOS ASESORES DE SURAMERICANA	115
6. RESULTADOS DE PRUEBAS PILOTO	117
6.1. ACTIVIDAD PARA DESARROLLAR EL PERFIL DEL ASESOR.....	117
6.2. Prueba de las estrategias del plan de capacitación	119
6.3. DESARROLLO DE LA INICIATIVA FOCUS GROUPS.....	122
7. CONCLUSIONES	126

8. RECOMENDACIONES..... 128

BIBLIOGRAFÍA..... 129

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Fases del desarrollo del proyecto	26
Tabla 2. Caracterización de variables principales	28
Tabla 3. Satisfacción general bucaramanga y total sucursales	69
Tabla 4. Calificaciones auditoría de satisfacción	70
Tabla 5. Indicadores de lealtad y recomendación	72
Tabla 6. Factores o ítems determinados en análisis de regresión 2	101
Tabla 7. Variables, factores y momentos de verdad por mejorar	102
Tabla 8. Plan de acción seguros generales suramericana	108
Tabla 9. Quejas y sugerencias encontradas en el focus group de atención en oficinas	123

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Organigrama seguros generales suramericana sucursal bucaramanga.....	23
Ilustración 2. Ciclo del servicio.....	37
Ilustración 3. Triángulo del servicio.....	42
Ilustración 4. Triángulo del servicio interno.....	44
Ilustración 5. Top of mind de servicio.....	68
Ilustración 6. Comparación de satisfacción internacional	71
Ilustración 7. Apóstoles, neutros y detractores	73
Ilustración 8. Cargas factores	90
Ilustración 9. Matriz de cargas factoriales.....	91
Ilustración 10. Imágenes actividad del desarrollo del perfil del asesor	118
Ilustración 11. Desarrollo de caso en la capacitación en autos	120
Ilustración 12. Imágenes del primer focus group en sura	123

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Canal de distribución por medio de asesores.....	21
Gráfico 2: Canal de distribución directo	21
Grafico 3. Escalas.....	58
Grafico 4. Técnicas del análisis	59
Gráfico 5. Realización del análisis factorial.....	63
Gráfico 9. Interpretación de factores para atención en oficinas	91
Gráfica 10. Sedimentación x4.1; ...; x4.13	93
Gráfica 11. Sedimentación x5.1; ...; x5.14	96
Gráfica 12. Sedimentación x6.1; ...; x6.5	97
Gráfico 13: Perfil del asesor de seguros generales suramericana.....	107
Gráfico 14. Mapa de valor de los asesores de seguros suramericana	115

LISTA DE ANEXOS

- Anexo A. Portafolio de productos sura
- Anexo B. Libreta de calificaciones qsa seg sura asesores 2015
- Anexo C. Datos análisis de regresión lineal y factorial
- Anexo D. Agrupación de ítems de atención en oficinas
- Anexo E. Descripción de factores o ítems
- Anexo F. Categorización de las variables e ítems
- Anexo G. Indicadores estrategias riesgos comerciales
- Anexo H. Como diseñar un customer journey map
- Anexo I. Caso real capacitación en autos
- Anexo J. Juego “quien quiere ser millonario”

Los anexos se encuentran adjuntos en el CD

RESUMEN

TÍTULO: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO A LA FUERZA DE VENTAS DE SEGUROS GENERALES SURAMERICANA S.A.*

AUTOR: Cristian Andrés Moreno Contreras**

PALABRAS CLAVES: Servicio, Plan de mejoras, Análisis multivariante, Análisis de factores, Regresión lineal múltiple, prueba piloto, Auditoría de servicio, Satisfacción.

CONTENIDO:

Para este proyecto se ha realizado un diagnóstico basado en los datos obtenidos en la auditoría de servicio realizada en Seguros Sura por parte de la empresa Invamer Gallup, con el fin de conocer el comportamiento de la satisfacción general de la fuerza de ventas en el año 2015 y con los mismos datos se realizó un análisis multivariado con las técnicas de regresión múltiple y análisis de factores, logrando determinar que las variables más influyentes en la satisfacción general de la fuerza de ventas de Sura son: Formación, relación con director comercial y empresarial, y atención en oficinas. Con la determinación de las variables y momentos de verdad claves según su categorización en el análisis y en el desarrollo del perfil del asesor con sus trabajos, frustraciones y alegrías, se propone un plan de acción con herramientas que brindan apoyo a los asesores por parte de directores y empleados: como la Co-creación de soluciones, la innovación continua, apoyo entre formadores o actividades como planes de capacitación, charlas de liderazgo, y el programa voz del asesor para tener elementos de recepción de quejas y sugerencias periódicamente. Por último, se realizan pruebas a las actividades consideradas por la gerencia, para observar su comportamiento y aceptación en la sucursal según la opinión de los involucrados

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías Físico – mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Programa de Ingeniería Industrial. Directora: Angélica María Díaz Gómez. Tutor: Aurora Hernández.

ABSTRACT

TITLE: IMPROVING SERVICE TO SALES FORCE SEGUROS GENERALES SURAMERICANA S.A.*

AUTHOR: Cristian Andrés Moreno Contreras**

KEYWORDS: Service Improvement Plan, multivariate analysis, factor analysis, multiple linear regression pilot, Audit Service, Satisfaction

CONTENT:

For this project a diagnosis was made based on the data obtained in the audit of service performed in Seguros Sura by the company Invamer Gallup, in order to know the behavior of the general satisfaction of the sales force in the year 2015. And with the same data a multivariate analysis was carried out using the multiple regression and factor analysis techniques, and it was possible to determine that the most influential variables in the general satisfaction of the sura sales force are: Training, relationship with commercial and business director, And attention in offices. With the determination of the key variables and moments of truth according to their categorization in the analysis and the development of the profile of the consultant with his works, frustrations and joys, an action plan is proposed with tools that provide support to the advisors by Directors and employees: such as co-creation of solutions, continuous innovation, support between trainers or activities such as training plans, leadership talks, and the program's voice to receive elements of receipt of complaints and suggestions periodically. Finally, tests are performed on the activities considered by management, to observe their behavior and acceptance in the branch according to the opinion of those involved.

* Degree project

** Faculty of Physical - Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Industrial Engineering Program. Director: Angélica María Díaz Gómez. Tutor: Aurora Hernández.

INTRODUCCIÓN

En Colombia, es importante que las organizaciones que buscan la excelencia en los mercados desarrollen estrategias de servicio al cliente que les permite conocer mejor ¿Quiénes son sus clientes?, ¿Quiénes entre ellos son sus clientes más rentables?, ¿Cómo se comportan y por qué?, ¿Qué necesitan?, ¿Qué desean?, ¿Cómo? y ¿Cuándo? En definitiva, las empresas deben conocer a sus clientes para establecer una relación duradera y rentable con ellos.

La calidad de atención al cliente interno y externo, es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

Seguros Generales Suramericana S.A. es la compañía aseguradora más grande del país y la competencia directa de las demás empresas aseguradoras, su principal valor agregado o factor diferenciador es establecer todo su centro de negocios hacia la excelencia en el servicio al cliente y poder cumplir con las expectativas y necesidades del cliente generando satisfacción al 100%; en pro de cumplir con ese objetivo trabaja cada día en su mejora continua para seguir siendo líderes en el mercado. Para conseguirlo debe hacer que su filosofía de servicio fluya de manera correcta por todas sus regionales, sucursales, promotoras y oficinas en general.

Para Seguros Generales Suramericana S.A. Sucursal Bucaramanga es muy importante ser una fiel representante de la filosofía de servicio de Sura y para ello busca mejorar cada año. La empresa Invamer Gallup S.A.S. se encarga de realizar una auditoría de servicio una vez al año con el fin de medir la satisfacción

del cliente interno o fuerza de ventas (asesores). Analizando la libreta de calificaciones arrojada en la auditoría realizada para el año 2015, se observa una disminución en los indicadores de satisfacción de los asesores en Bucaramanga con respecto al año anterior y con respecto al total país se hace notoria la diferencia negativa.

Con este proyecto se busca analizar el comportamiento de los asesores en los últimos 3 años en Bucaramanga según las calificaciones obtenidas en la auditoría de servicio realizada por Invamer Gallup S.A. y haciendo un análisis multivariante, utilizando las técnicas de Análisis factorial y de regresión lineal múltiple para determinar las variables de todo el ciclo de servicio que más inciden en la satisfacción general del asesor, determinar los momentos de verdad generadores de insatisfacción para el asesor en las variables determinadas por el modelo y, con base en los resultados del análisis poder generar un plan de acción claramente definido para acompañar la estrategia que busca el mejoramiento continuo y la excelencia del servicio prestado por la sucursal hacia la fuerza de ventas de Suramericana.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO	PÁGINA
Analizar la libreta de calificaciones de la Q.S.A. (Quality Service Audit) seguros sura asesor realizada por Invamer Gallup S.A.S. para observar el comportamiento de los indicadores principales en los últimos 3 años en la sucursal Bucaramanga con respecto al total país y la meta corporativa.	3 DIAGNÓSTICO DE LA SUCURSAL BUCARAMANGA	
Realizar análisis multivariado con las técnicas de análisis factorial y de regresión lineal múltiple a los datos plasmados en la DATA recabada de la medición Q.S.A. 2015, para determinar cuáles son las variables que más inciden en la satisfacción general de todo el ciclo de servicio del asesor y determinar cuáles son los momentos de verdad que más inciden sobre dichas variables.	4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN DEL ANÁLISIS MULTIVARIANTE DE DATOS 4.1 ANÁLISIS DE REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE DE SATISFACCIÓN GENERAL VS VARIABLES PRINCIPALES 4.2 ANÁLISIS FACTORIAL 4.3 ANÁLISIS DE REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE DE SATISFACCIÓN GENERAL VS ÍTEMS O PREGUNTAS	

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO	PÁGINA
Diseñar y proponer un plan de acción para mejorar el servicio a la fuerza de ventas de seguros generales Suramericana Bucaramanga.	5 DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN	
Desarrollar pruebas piloto del plan de acción propuesto hasta consideración de la gerencia, para realizar las mejoras respectivas según las acciones efectuadas.	6 RESULTADOS DE PRUEBAS PILOTO	

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1 Nombre de la Empresa

- Razón social: Seguros Generales Suramericana S.A. sucursal Bucaramanga¹
- Nit: 890.903.407-9
- Representante legal: Marta Cecilia Correa V.
- Teléfono: 6356600

1.1.2 Localización Actualmente SEGUROS GENERALES SURAMERICANA se encuentra ubicada en la carrera 27 con calle 36 de la ciudad de Bucaramanga, en el centro empresarial suramericana en los pisos 7 y 9 más un local de atención en el piso 1.

1.1.3 Objeto Social

Seguros Generales Suramericana S.A. Sociedad dedicada a satisfacer las necesidades de aseguramiento y ahorro mediante un amplio portafolio de soluciones para personas y empresas.

1.1.4 Misión “Somos unas compañías comprometidas con el progreso armónico de Colombia, regida por los principios de transparencia, ética y equidad empresarial, que retribuye de manera adecuada a nuestros accionistas, otorga protección y acompañamiento integral en la Gestión de Riesgos a sus clientes, interesada en el crecimiento de su gente y con total respeto para con sus canales de distribución, proveedores y la comunidad en general”.

¹ Registro único empresarial y social cámaras de comercio. Registro mercantil. [en línea]. Disponible en: http://www.rues.org.co/rues_web/consultas [citado el 13 de mayo del 2016].

1.1.5 Visión “Unas compañías que perduren de manera sólida, dinámica y rentable para nuestros accionistas y evidentemente reconocidas por nuestros clientes y la comunidad, por su conocimiento y excelencia en la prestación de sus servicios”.

1.1.6 Portafolio de Productos Seguros generales suramericana ofrece una amplia gama de productos o soluciones que pueden agruparse en dos grandes categorías: seguros para personas y seguros para empresas; a su vez, estas se dividen en subcategorías según la necesidad del cliente, por ejemplo: seguros de vida, salud, vivienda, vehículo y seguros de cumplimiento, ingeniería, multirisgo, empleados, responsabilidad civil. (ver ANEXO A).

1.1.7 Canales de Distribución Para la promoción y distribución de sus productos, la empresa se apoya en su fuerza de ventas o asesores, quienes son los encargados de contactar al cliente y gestionar el negocio; a su vez, estos cuentan con el apoyo de auxiliares y líderes de las diferentes soluciones o productos para el cierre y expedición del mismo. También se hace distribución directa por parte de la empresa, en donde clientes, por lo general grandes, gestionan las soluciones que necesitan directamente con los directivos de sura.

Gráfico 1: canal de distribución por medio de asesores



Gráfico 2: canal de distribución directo

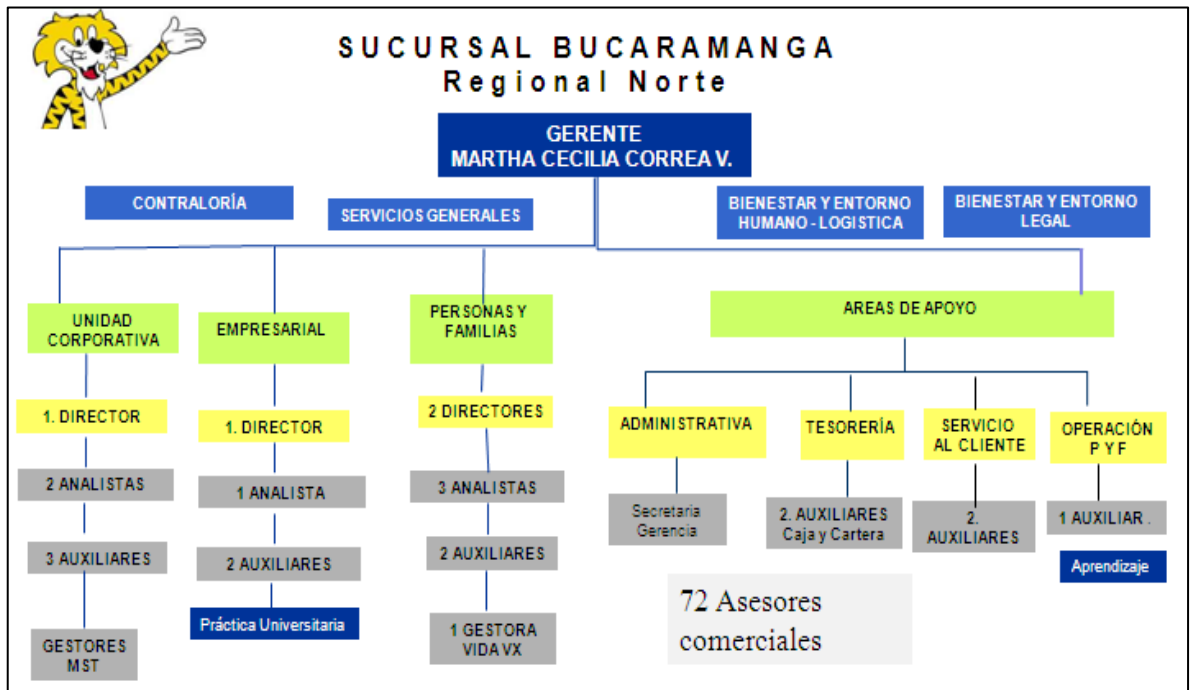


1.1.8 Estructura Organizacional Para su funcionamiento, Seguros Suramericana sucursal Bucaramanga cuenta con alrededor de 110 empleados distribuidos en los cargos mostrados en la ilustración 1.

El mayor porcentaje de empleados está conformado por la fuerza de ventas o asesores, estos son una de las partes más cruciales de la empresa ya que son los encargados de la distribución y venta de los productos de la compañía, por lo tanto, son los que tienen contacto directo con el cliente y con los encargados de las soluciones o productos, la satisfacción de estos en diferentes aspectos es de vital importancia por su continua participación en el proceso de distribución y por lo que el proyecto actual se enfoca en el mejoramiento del servicio prestado hacia ellos por parte de la sucursal. Los asesores se agrupan en dos categorías: asesores dependientes y asesores independientes.

Los asesores dependientes son aquellos que tienen una relación laboral con Sura o mejor dicho que son empleados de nómina de la compañía. Los asesores independientes no tienen relación laboral con Sura y pueden trabajar con cualquier otra compañía, sus utilidades son las ganancias recibidas por comisión de venta. A continuación, se presenta la estructura jerárquica de la empresa

Ilustración 1. Organigrama Seguros Generales Suramericana sucursal Bucaramanga



Fuente. Información suministrada por la empresa

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para el planteamiento del problema en Seguros Generales Suramericana sucursal Bucaramanga se analiza el comportamiento de los indicadores de satisfacción del asesor en los últimos 3 años a partir de la libreta de calificaciones (ANEXO B) del estudio realizado por Invamer Gallup S.A.S., que es la empresa encargada de realizar la auditoria de servicio, que tiene como objetivo medir la satisfacción general de la fuerza de ventas de seguros generales suramericana (asesores) en las sucursales y promotoras del país. **Quality Service Audit Q.S.A.**² es una herramienta para monitorear el nivel de servicio percibido por los clientes, establecer rutas de acción, definir y controlar la compensación variable de los empleados y permear la cultura de servicio en la organización, consiste en realizar

² Invamer Gallup S.A.S., Quality Service Audit Q.S.A.

encuestas enviadas vía correo electrónico y por llamadas telefónicas a todos los asesores de la sucursal a evaluar y posteriormente registrar todos los datos en una plantilla consolidada con los resultados para cada sucursal y promotora del país. En la plantilla se pueden observar cada una de las variables claves evaluadas en los últimos años y también los momentos de verdad claves para el asesor, también se puede observar una data en donde se pueden ver los resultados de las encuestas realizadas para cada asesor, así como sus sugerencias y comentarios.

Se observa la plantilla consolidada de calificaciones y se realiza una comparación entre el comportamiento de las variables del total canal sucursales del país y el comportamiento de las variables del canal sucursal Bucaramanga, para determinar el grado de cumplimiento de la satisfacción general de los asesores en Bucaramanga según la diferencia en los comportamientos y también teniendo en cuenta el nivel de cumplimiento de la meta corporativa de Suramericana, tomando como referencia la escala de medición de la metodología Q.S.A. y los rangos Q.S.A. de la comparación internacional para establecer si la sucursal Bucaramanga se encuentra dentro de las compañías que prestan un servicio “excelente”, “bueno”, “regular” o “malo” a los asesores.

1.3 PERTINENCIA PRÁCTICA

El proyecto busca resolver un problema de satisfacción de la fuerza de ventas o asesores con respecto a todo el ciclo de servicio prestado por la empresa seguros generales Suramericana S.A. sucursal Bucaramanga. La compañía, siguiendo la filosofía: se cree en el servicio como una experiencia que genera confianza y bienestar, ya que en Sura se valora y se cuida a las personas, son la esencia de su trabajo, se reconocen sus necesidades, se busca satisfacerlas y sorprenderlas positivamente en cada momento, para ser siempre su mejor compañía y con la plena certeza de que las personas, los procesos, la tecnología y la infraestructura,

constituyen el diamante de servicio y buscando siempre el mejoramiento continuo, adopta procesos para identificar como va su compromiso de servicio para con sus clientes externos e internos.

A partir del diagnóstico se pretende establecer las variables relacionadas directamente con la satisfacción general del asesor, para obtener el modelo de regresión lineal múltiple con el cual se va a determinar cuáles son las variables que más inciden en la satisfacción general y con las cuáles se determinan los momentos de verdad de mayor impacto en la satisfacción del asesor por medio de un modelo de Análisis factorial y con los resultados obtenidos proponer un plan de acción que garantice el mejoramiento de los indicadores de experiencia (satisfacción general, lealtad, recomendación), gestión de casos (quejas, felicitaciones, sugerencias e inquietudes del cliente externo e interno), proceso (promesa de cara al cliente interno) y desempeño (valoración de las personas en función del servicio y la experiencia).

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General Diseñar y proponer un plan de acción para el mejoramiento del servicio brindado a la fuerza de ventas de Seguros Generales Suramericana Bucaramanga.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Analizar la libreta de calificaciones de la Q.S.A. (Quality Service Audit) seguros sura asesor realizada por Invamer Gallup S.A.S. para observar el comportamiento de los indicadores principales en los últimos 3 años en la sucursal Bucaramanga con respecto al total país y la meta corporativa.
2. Realizar análisis multivariado con las técnicas de análisis factorial y de regresión lineal múltiple a los datos plasmados en la DATA recabada de la medición Q.S.A. 2015, para determinar cuáles son las variables que más

inciden en la satisfacción general de todo el ciclo de servicio del asesor y determinar cuáles son los momentos de verdad que más inciden sobre dichas variables.

3. Diseñar y proponer un plan de acción para mejorar el servicio a la fuerza de ventas de seguros generales Suramericana Bucaramanga.
4. Desarrollar pruebas piloto del plan de acción propuesto hasta consideración de la gerencia, para realizar las mejoras respectivas según las acciones efectuadas.

1.5 METODOLOGÍA

El proyecto se desarrollará siguiendo el orden de las fases presentadas a continuación:

Tabla 1. Fases del desarrollo del proyecto

Fase	Objetivo	Estudio	Descripción
Fase 1	Desarrollar un análisis de la libreta de calificaciones de la Q.S.A. (Quality Service Audit) seguros sura asesor realizada por Invamer Gallup S.A.S. para observar el comportamiento de los indicadores principales en los últimos 3 años en la sucursal Bucaramanga.	Diagnóstico según análisis comparativo	Se realizará un análisis de la libreta de calificaciones de la Q.S.A. seguros sura asesores realizada por Invamer Gallup S.A.S. para observar el comportamiento de los indicadores principales en los últimos 3 años en la sucursal Bucaramanga con respecto al total país y la meta corporativa, de esta manera se podrá determinar la satisfacción general de los asesores, según la percepción Top of Mind de servicio plasmada en la calificación de cada uno de los encuestados, también se podrán precisar las variables de todo el ciclo de servicio que no están siendo satisfechas, ya que obtienen puntajes muy bajos con respecto a la escala Gallup y además no cumplen con la meta corporativa establecida por Suramericana, ocasionando la insatisfacción general de la fuerza de ventas auditada. De forma cualitativa la auditoria mostrará las sugerencias y recomendaciones hechas por parte de los asesores, siendo éstas muy

			importantes para conocer la percepción que tienen acerca del servicio y lo que piensan ellos de todos los momentos de verdad que enfrentan día a día en todo el ciclo de servicio.
Fase 2	En esta fase se buscará desglosar toda la información suministrada por Invamer Gallup, para profundizar en el comportamiento de los asesores con respecto al ciclo de servicio brindado por suramericana	Análisis multivariado [Variables principales en tabla 2]	Se realizará un análisis multivariado con la técnica de regresión lineal múltiple a los datos plasmados en la DATA recabada de la medición Q.S.A. 2015, para determinar cuáles son las variables principales que más inciden en la satisfacción general de todo el ciclo de servicio del asesor y también se utiliza la técnica análisis de factores para agrupar un conjunto de ítems o preguntas pertenecientes a las variables principales de la encuesta desarrollada, que tengan una fuerte correlación entre ellas y poder disminuirlas en unos cuantos factores que se utilizaran posteriormente para realizar un nuevo análisis de regresión lineal múltiple entre la satisfacción general y los ítems agrupados o factores, con el fin de determinar de manera más sencilla los momentos de verdad más influyentes en la satisfacción general y esperando que hagan parte de las variables principales obtenidas en el primer análisis de regresión.
Fase	Objetivo	Estudio	Descripción
Fase 3	Diseñar y proponer plan de mejoras según la información encontrada en la anterior fase.	Diseño de mejoras	Con base en la información encontrada en la anterior fase se desarrollará un documento que especifique las propuestas de mejora que se presentarán a la empresa. Se realizará una reunión con la gerencia de la empresa para especificar cuáles propuestas son aceptadas y se consideran viables para la sucursal.
Fase 4	Realizar pruebas piloto de las mejoras aceptadas por la gerencia para realizar los cambios pertinentes.	Prueba piloto y evaluación de las propuestas de mejora	En esta fase se realizarán pruebas piloto de las mejoras que la gerencia considere pertinentes y viables, con el fin de evaluar los cambios generados y para determinar si se ejecutan de manera permanente o se les deben realizar modificaciones.

Tabla 2. Caracterización de variables principales

NOMBRE VARIABLE	DEFINICIÓN	CARACTERIZACIÓN DE LA VARIABLE	INSTRUMENTO	PREGUNTA
Plan de incentivos	Hace referencia a los incentivos y premios que reciben los asesores por el cumplimiento de las metas en las ventas.	Cuantitativa-Discreta-Intervalo	Q.S.A. Seguros Generales Suramericana S.A. sucursal Bucaramanga	P8
Formación	Hace referencia a todos los procesos de formación en los diferentes campos necesarios para el asesor.	Cuantitativa-Discreta-Intervalo	Q.S.A. Seguros Generales Suramericana S.A. sucursal Bucaramanga	P12
Atención en oficinas	Se trata de la forma en como son atendidos los asesores por parte de los empleados ante las diferentes solicitudes que se presentan día a día en las oficinas.	Cuantitativa-Discreta-Intervalo	Q.S.A. Seguros Generales Suramericana S.A. sucursal Bucaramanga	P22
Relación con director comercial	Se refiere al cumplimiento de las necesidades que tienen los asesores por parte del director comercial, tanto en la parte personal como en la parte profesional.	Cuantitativa-Discreta-Intervalo	Q.S.A. Seguros Generales Suramericana S.A. sucursal Bucaramanga	P26
Relación con director empresarial	Hace referencia al cumplimiento de las necesidades que tienen los asesores por parte del director empresarial, tanto en la parte personal como en la parte profesional.	Cuantitativa-Discreta-Intervalo	Q.S.A. Seguros Generales Suramericana S.A. sucursal Bucaramanga	P28
Gestores de mercadeo	Se refiere al servicio que prestan los gestores de mercadeo. Son los encargados de gestionar un negocio con un cliente que sea difícil, se encargan de apoyar a los asesores en la parte comercial cuando lo necesiten.	Cuantitativa-Discreta-Intervalo	Q.S.A. Seguros Generales Suramericana S.A. sucursal Bucaramanga	P40

- Las variables mencionadas en la tabla 2 fueron determinadas en el diagnóstico inicial realizado en la fase 1, con las cuales se llevará a cabo el desarrollo de la siguiente fase.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO DE ANTECEDENTES

Es de vital importancia conocer la aplicación de la metodología Q.S.A. y analizar cómo funciona, Yesenia Santos Sánchez³ desarrolló un proyecto sobre “Análisis y mejoramiento de los procesos del servicio al cliente en Metrogas de Colombia S.A. E.S.P., basado en la auditoría del servicio” en el cual se observa el desarrollo de la Auditoría del servicio en cada una de sus etapas, las cuales fueron: Conocimiento de la empresa, identificación de los ciclos del servicio, definición de los factores a evaluar, diseño de la herramienta de medición y definición de los índices a evaluar. Realización del trabajo de campo, procesamiento, análisis y retroalimentación de la información, diseño de planes de mejora e implementación de las propuestas. Sirve como base para conocer lo que es la auditoría del servicio de manera aplicada y observar el desarrollo de las diferentes etapas, incluyendo las de análisis y retroalimentación de la información y diseño de planes de mejora, para tomar como ejemplo en el desarrollo de las mismas etapas en los proyectos futuros en Seguros Generales Suramericana Sucursal Bucaramanga.

Judith Gelvez⁴ realizó un trabajo titulado “Estado del arte de modelos de medición de la satisfacción del cliente” en el cual presenta definiciones básicas empleadas en los modelos y la definición, clasificación y análisis de los diferentes modelos sobre medición de la satisfacción del cliente. También presenta conceptos claves como calidad, satisfacción del cliente, técnicas de recolección de datos y evaluación de factores, empleados en los modelos. Estas metodologías de medición de satisfacción al cliente sirven de base para futuros estudios e

³ SANTOS, Yesenia, Análisis y mejoramiento de los procesos del servicio al cliente en Metrogas de Colombia S.A. E.S.P. basado en la auditoría del servicio. Trabajo de grado (Ingeniería Industrial). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas.

⁴ GELVEZ, Judith, Estado del arte de modelos de medición de la satisfacción del cliente. Trabajo de grado (Ingeniería Industrial). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas.

investigaciones donde se quiera modificar la manera de medir la satisfacción general de los asesores en suramericana sucursal Bucaramanga.

Para el análisis principal del proyecto es importante conocer sobre la metodología de regresión lineal múltiple, Manuel Salazar⁵ desarrolló un proyecto sobre “Análisis de datos de consumo energético de la unidad de refinación de crudos U-200 del complejo industrial de Barrancabermeja: Regresión lineal múltiple.” En el cual se provee una metodología para la aplicación de una regresión lineal múltiple sobre un conjunto de datos históricos de consumo energético obtenidos de la base de datos de ECOPETROL S.A., con el objetivo de sugerir bajo tres escenarios diferentes, un modelo que pueda predecir con el menor error posible el consumo de energía. Este proyecto muestra cómo realizar un análisis de datos por medio de una ecuación de regresión lineal múltiple, lo que puede tomarse como ejemplo de aplicación de la técnica para el proyecto a realizar en seguros generales suramericana y poder conocer el orden en que se deben efectuar las etapas en un análisis de regresión.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 El Cliente En las organizaciones actuales con la llegada de la globalización y los cambios culturales y tecnológicos, se ha venido dando un papel muy importante al cliente, siendo este una parte fundamental en el desarrollo y progreso de la organización.

En primer lugar, hay que conocer el valor de la palabra cliente, esta conlleva múltiples significados de acuerdo en la perspectiva que se vaya a tener en cuenta o se vaya a emplear. En este caso el cliente en la rama administrativa, es aquel

⁵ SALAZAR, Manuel, Análisis de datos de consumo energético de la unidad de refinación de crudos U-200 del complejo industrial de Barrancabermeja: Regresión lineal múltiple. Trabajo de grado (Ingeniería Química). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físicoquímicas.

que siempre va a estar en la organización, es quien demandó los servicios y productos que las empresas ofrecen y por consiguiente hacer que se consoliden en el mercado y generen ingresos y rendimientos para llegar a posicionarse en un mercado específico.

El cliente es una parte fundamental de la empresa, y se debe responder a sus necesidades y así mismo satisfacerlas. No se debe dejar atrás sino siempre aceptar sus sugerencias y reclamos porque esto permite que la empresa siga creciendo o se estanque y quede por debajo de la competencia. Se debe recordar que un cliente satisfecho recomienda voz a voz el servicio o el producto y un cliente inseguro e insatisfecho puede lograr que la empresa empiece a fracasar y a volverse menos importante respecto a otras que se encuentren en su mismo sector económico.

2.2.2 Cliente interno El cliente interno es aquel que satisface sus necesidades personales, de crecimiento, autoestima y profesionales, son todos aquellos que mediante un proceso de selección y reclutamiento de personal que realizan las empresas, son elegidos y contratados para desarrollar una labor específica en un puesto de trabajo asignado, donde tendrán un jefe directo al cual rendir unos resultados y así mismo tener unos deberes y derechos como miembros activos en una organización.

Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegaran hasta el mercado, dirigidas a clientes externos.

"Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen dentro"⁶. Esto obliga a que las empresas desarrollen una cultura de servicio hacia lo interno de la empresa, si es que quieren ser reconocidas por sus clientes por la calidad de servicio que brindan.

El cliente interno debe definir muy bien su función dentro de la organización, debe comprender, creer y vender la misión a todas las personas de la empresa, tiene claro cuáles son sus necesidades y prioridades, teniendo en cuenta esto para hacerlos partícipes de la elaboración de objetivos.

Así mismo es indispensable conocer cuáles son aquellas necesidades que el cliente interno necesita para poder desenvolverse en su trabajo y a su vez satisfacer sus necesidades. A cada uno de nosotros nos gusta que cuando llegamos a algún lado nos muestran una actitud de ayuda, respeto, comodidad, empatía, satisfacción, apoyo o una cara amigable; cada una de ellas es lo que debemos ofrecerle a nuestro cliente interno.

Por eso es importante destacar las principales necesidades que tiene el cliente interno dentro de la organización:

Cada quien tiene la necesidad de ser comprendido; esto significa interpretar claramente lo que dice el cliente. Escuchar lo que demanda para poder dar una respuesta específica a lo que quiere.

- **Hacerlo sentir bienvenido;** la gente necesita sentir que los demás están contentos de verla, y que hay disposición de contribuir con ellas.

⁶ ALBRECHT, Karl. Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia. Séptima Edición. Paidós. Barcelona, 1992. P 264.

- **Hacerlo sentir importante**; la autoestima de los clientes internos es importante, cualquier cosa que realices para que lo hagas sentir especial es un paso hacia la calidad en el servicio.

- **Que se sienta cómodo**; darle la seguridad psicológica de ser atendido y que sus necesidades serán cubiertas.

Llevar una buena relación con los clientes internos conlleva a mantener una salud mental y una relación de armonía con el entorno.

Después que el cliente interno cumpla y satisfaga todas sus necesidades, es importante empezar a medir su satisfacción por cuanto ofrece información sobre la eficiencia y eficacia de los procesos, también en la medida en que afecta la satisfacción personal y el nivel de apoyo y contribución entre compañeros.

Muchas organizaciones cuentan con el conocimiento y la experiencia para diseñar instrumentos y sistemas evaluativos válidos y confiables de la satisfacción del cliente interno y asesorar sobre la forma de cómo se gestiona y mejora esta realidad del trabajo.

Después de resaltar las necesidades y a su vez la satisfacción de estas, del cliente interno es primordial enumerar algunas características que hacen que este sea reconocido y tenga una importancia dentro de la organización; una de ellas es que el empleado es la imagen de la empresa independientemente si su función es prestar un servicio o realice otra actividad económica, otra característica importante es que siempre debe estar dispuesto a realizar su trabajo con excelencia y responsabilidad tratando siempre de cumplir las metas propuestas llevándose a cabo con ética y profesionalidad, se puede resaltar también el trabajo en equipo, punto necesario para poder alcanzar metas y así satisfacer la

necesidades del cliente externo, contar con un buen equipo de trabajo hace que los resultados sean más óptimo y se requiera de un corto tiempo en su realización.

El trabajo en equipo es indispensable y es una fuerza impulsora básica para el éxito del negocio ya que si se realiza con calidad el cliente lo va a percibir y lo valorara. “Brindar un servicio de calidad” es considerado como el sello definitivo del éxito: si hay calidad, también habrá ganancias.”

Y si se habla de una empresa prestadora de servicios como ejemplo se puede destacar que la actitud, la disposición, el buen trato y la solución pronta y eficaz es lo que el cliente externo necesita, satisfaciendo esas necesidades e inconformidades, estas son las actitudes que hacen que el empleado quede bien ante el cliente.

2.2.3. Servicio al cliente Servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización.

Usted puede no ser capaz de reescribir la declaración de la misión de su empresa, remodelar la cultura de la empresa, o incluso tomar decisiones sobre a quién contratar. Sin embargo, usted puede decidir tomar posesión del siguiente problema que aterriza en su regazo, ya sea desde un cliente o un colega.⁷

2.2.4. Experiencia del cliente El término "experiencia del cliente" es omnipresente en los negocios en estos días. De hecho, centrarse en la experiencia del cliente se ha convertido en la forma más importante para una

⁷ GREEN CARMICHAEL, Sarah. (2011). The key to great customer service. Harvard Business Review.

organización para lograr el éxito con frecuencia volviéndose su clave diferenciador y una ventaja competitiva. la experiencia del cliente es la suma de todas las interacciones que tiene un cliente con una empresa. Esto puede incluir todo, desde la sensibilización inicial de un cliente o el descubrimiento de una empresa, producto o servicio y progresando a través de la compra y el uso de esos productos o servicios. En conjunto, estos se suman a los momentos críticos, los puntos táctiles que crean la experiencia general del cliente de una organización.

La experiencia del cliente es mucho más que un simple servicio al cliente. Se trata de fomentar la participación de los empleados. Se trata de una verdadera comprensión de su cliente, la arquitectura de un plan para la entrega de servicio al cliente excepcional y, a continuación, el empoderamiento de los empleados para entregarlo. Se trata de la formación de líderes para reforzar los comportamientos correctos que apoyan una experiencia excepcional al cliente. Y, por último, se trata de descubrir y actuar sobre las áreas de oportunidad de su organización.⁸

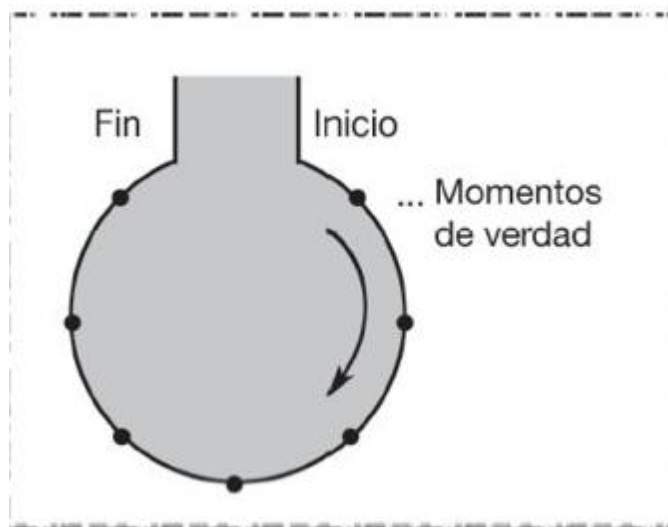
2.2.5. Proceso del servicio Una tendencia en el estudio del proceso de servicio es lo que Albretch (1992) llama los ciclos de servicio, fundamentados en los momentos de verdad. Este planteamiento se enfoca más como una ayuda para el productor, en este caso, el prestador de servicios. El concepto de ciclo de servicio ayuda a los miembros de las organizaciones a ofrecer asistencia a los clientes, permitiéndoles organizar las imágenes mentales de lo que ocurre. Como se observa en el gráfico, la construcción básica del servicio ya no solo es tarea del empleado, sino que ahora se convierte en lo que Albretch llama “un momento de verdad” (representado por los puntos en la ilustración 2), controlado por cada empleado y/o sistema que tenga contacto con el cliente. Un **momento de verdad** es cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con algún aspecto

⁸ BRUCE, Jones. (2011). know the difference between customer service and customer experience. Disney institute.

de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio (definida por Grönroos como elementos del *process of service delivery*, PSD).

El empleado ya no presta un servicio, sino que es parte del mismo. La calidad ya no es una ejecución satisfactoria de la tarea asignada, sino que ahora se define como el resultado de los momentos de verdad que el consumidor y/o cliente ha experimentado. El conocimiento del ciclo del servicio y sus momentos de verdad ayudan al personal de servicio a conocer el punto de vista del cliente y a considerar a los clientes como los clientes los consideran a ellos.

Ilustración 2. Ciclo del servicio



Fuente: Albretch (1992, p. 35).

2.2.6. El servicio para el cliente interno El servicio no solo se brinda al cliente externo, sino también entre todas las personas que trabajan allí (cliente interno). el recurso humano en la organización es indispensable y necesita ser vinculado y sobre todo sentirse útil e importante; si esto no sucediera y no se tuviera en cuenta los empleados no laboraran de una forma eficiente, no tendría un sentido de pertenencia para con la empresa, no realizaría su trabajo con amor y dedicación, prácticamente estaría obligado a realizar una labor en la que no se siente a gusto

y por consiguiente no cumpliría con sus expectativas personales y mucho menos logrará escalar y hacer una carrera dentro de la organización. En ese momento es cuando el gerente o el jefe directo se hacen responsables del problema estudiando los pros y los contras y por qué de este.

Un gerente activo y preocupado por su equipo de trabajo tiene que constantemente evaluar todos los procesos que van encaminados a la realización de los objetivos y si en el camino se encuentra con fallas poder resolverlas y no dejar que avancen y tarde o temprano se salgan de las manos afectando tanto al cliente interno como al externo.

Pero para que los empleados tengan esa seguridad en la empresa tanto personal como profesional es necesario indagar y hacer énfasis en lo que respecta al servicio, esta palabra que se relaciona con todas aquellas acciones que realizamos en el día a día en cualquier campo que nos encontremos.

Se debe realizar una retroalimentación y reunir información para saber y descubrir qué opinan los clientes del servicio que reciben, (esto aplica tanto para el cliente interno como externo), procurando una comprensión cualitativa y una opinión general, obteniendo luego resultados para hacer una auditoria del servicio, mediante un muestreo para investigar diversos aspectos del detalle. Esto permite identificar prioridades y mejoras, y también establecer claramente la relación del servicio con el cliente.

Sin embargo, a lo que respecta a la implementación de ciertos procesos en las empresas, no es fácil cuando nos estamos refiriendo a las personas y de convertirlas en un eje productivo del negocio. En consecuencia, es importante que las personas estén motivadas, enfocarlas alcanzar resultados en vez de preocuparse por cumplir horarios y empoderarse si tienen aptitudes de liderar y de esta manera ir imponiendo este recurso humano a ser el factor diferenciador con

el cual contamos para competir ante el resto del mercado, es decir creando una ventaja competitiva.

Todo esto abarca el modelo planteado por el autor Rodolfo González Gatica en su libro *Creando Valor para la gente*, para generar una ventaja competitiva enfocada en los cambios que generan las empresas; en encontrar valores agregados en todos los componentes de la compañía no solo en los bienes y servicios sino en las personas que hacen parte de esta. “El autor da un enfoque especial al área de recursos humanos de la empresa, explicando como este departamento no es solo para que se ocupe de asuntos superficiales como el pago de nómina, salud etc., sino que se preocupe realmente por las personas que tiene sea gente talentosa y productiva a seguir el camino del plan de negocio de la empresa, llevando a esto a la respectiva medición de resultados”⁹.

El área de recursos humanos es una de las áreas que más cambios se experimentan en el transcurso de los años, en donde se le han dado un sinfín de nombres y hasta la fecha lo conocemos como gestión del talento humano. Los recursos humanos son sin duda, las personas que ingresan y permanecen

en las empresas sin importar su nivel jerárquico o su tarea. Es el único recurso que posee vocación y va encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo, y cada uno va a contribuir con los resultados de la empresa, es decir que cada puesto va conectado para llegar a un fin común o alcanzar objetivos personales e individuales y por otra parte las organizaciones dependen directamente de las personas, para ejecutar, operar y producir bienes y servicios, atender a los clientes y entre otras cosas competir en los mercados.

⁹ GONZÁLES GATICA, Rodolfo. *Creando valor con la gente*. Grupo Editorial Norma. 2011.

La gestión del talento humano es un área muy importante que debe predominar en todas las organizaciones ya que de este depende encontrar las personas adecuadas, basándose en el perfil profesional, en los valores y cultura

organizacional de la compañía, ya que es indispensable contratar gente que sea a fin con el perfil personal como profesional que se está buscando.

Si se realiza un buen proceso de reclutamiento se obtendrán buenos resultados y se evitarán la alta rotación de personal que por ende lleva a accidentes laborales, falta de compromiso, de motivación e innovación, obstaculizando los procesos e impidiendo el logro de los objetivos.

Todo esto debe ir encaminado hacia un mismo objetivo, con estrategias, con sentido de pertenencia hacia la empresa y con un sistema de calidad óptimo que ayude a evaluar los procesos y procedimientos, que cada empleado desarrolle, llegando a una meta, que es la satisfacción del cliente interno y su vez del cliente externo, teniendo en cuenta que las organizaciones en vez de invertir directamente en productos y servicios, están invirtiendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos, se está invirtiendo en las personas que los atienden y les sirven y saben cómo satisfacerlos y encantarlos. Todo esto bien orientado hace que el servicio en las organizaciones sea un éxito.

Se debe resaltar que las organizaciones dependen del recurso humano, es decir de las personas para alcanzar los objetivos y cumplir su misión. Para las personas es importante que las organizaciones cumplan el objetivo de poder realizar sus metas personales y profesionales en el mínimo tiempo y esfuerzo, y a su vez esta mediante la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas pueden lograr sus objetivos.

Para que lo anteriormente nombrado sea bien ejecutado, el gerente siempre debe tener en cuenta ciertos aspectos que nunca debería dejar a un lado, sino que deberá tener toda su atención:

El primero es tener clientes fieles, el cliente es la base del crecimiento y sustento de la organización, el segundo es tener una buena imagen y atracción de la línea de los productos o servicios que esta ofrece, es necesario manejar un buen marketing a la hora de dar a conocer un bien o servicio tiene que ser llamativo, original, el tercero es la lealtad y el compromiso de los empleados, se debe crear un ambiente de confianza entre el empleado y el empleador teniendo en cuenta siempre sus necesidades y responsabilidades, el cuarto hace referencia a la cultura de servicio dentro de la organización, desde el principio se debe resaltar que el servicio es una parte fundamental de la organización y por último el quinto aspecto es la fuerza del nivel gerencial, el gerente aparte de liderar o gerencia y estar pendiente de todo y no dejar que las cosas se salgan de las manos para esto es importante que lleve un control mediante informes para así poder saber cómo va el funcionamiento de la empresa y sobre todo como el cliente interno se siente personal y profesionalmente dentro de esta, el gerente debe tener como prioridad mantener satisfechas las necesidades y expectativas de sus empleados.

Pero hoy en día a muchos gerentes todavía les cuesta y es muy común que no comprendan que necesitan una participación activa en referente a la calidad del servicio y a su atención referente a sus empleados.

De acuerdo con Albrecht, cuando hace referencia a una gerencia de servicios, nombrando como “regla de oro atender las preferencias del cliente y acrecentar la rentabilidad mediante la incorporación de nuevos clientes y el mantenimiento de los existentes”¹⁰. A medida que tengamos en cuenta esto, los clientes encontrarán y le darán por satisfechas sus necesidades, y le darán credibilidad a la empresa y

¹⁰ ALBRECHT, Karl. Gerencia del servicio: ¿cómo hacer negocios en la nueva economía. Segunda Edición. 2003. P 205.

hacer que esta tenga un crecimiento importante en el sector en el que se encuentre.

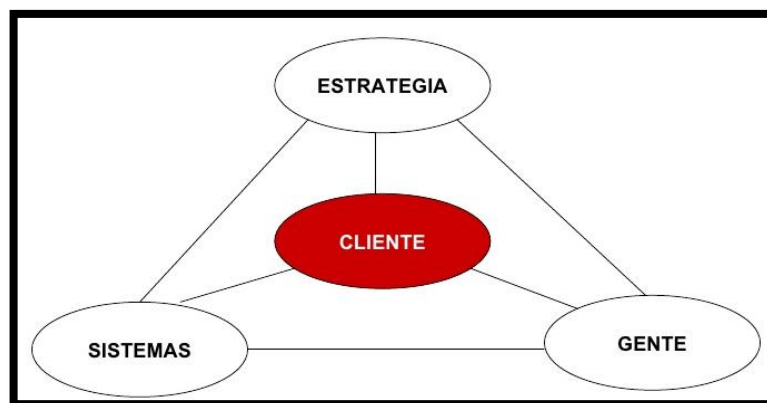
Desde el punto de vista de la calidad se puede realizar un análisis del servicio para mejorar este proceso y así poder obtener buenos resultados. Existe el triángulo de los servicios donde Albrecht explica por medio de tres factores.

El primero es la estrategia del servicio, para dirigir la atención hacia las verdades prioridades del cliente, la segunda; el personal operativo orientado hacia el cliente, con adecuada capacidad de respuesta y deseo de ayuda y la tercera son los sistemas basados en el trato amistoso al cliente.

Estos tres factores del triángulo del servicio, son lo que el cliente necesita y espera siempre de las personas que brinden un servicio en la organización, y es lo que esta a su vez está capacitada para brindar a los clientes.

Un buen servicio le da un valor agregado a la empresa y a los empleados, y a su vez ayuda a establecer un crecimiento, rentabilidad, calidad para todos los procesos de la organización.

Ilustración 3. Triángulo del servicio



Fuente: Albrecht, Karl. La excelencia en el servicio. 3R Editores. Colombia, 1985. P 30.

2.2.7. Triángulo del servicio interno El triángulo del servicio interno es una imagen exacta del triángulo del servicio externo, como se ve en la ilustración 3. Pero en lugar de colocar al cliente en el centro, representa a los empleados como los clientes de la gerencia, y muestra que son necesarios tres elementos definitivos e indispensables:

- Cultura
- Liderazgo
- Organización

La cúspide del triángulo del servicio interno tiene que ver con la cultura de la organización. Cultura, para el empleado, es la contraparte de la estrategia del servicio para el cliente externo. Es el mensaje fundamental de servicio que debe existir allí, a fin de permitir a la gente asumir el compromiso personal necesario para atender la calidad con el cliente.

El vértice inferior derecho del triángulo indica que los empleados necesitan liderazgo de sus gerentes. El liderazgo les da a los empleados lo mismo que estos dan a los clientes externos: atención personal y esmerada para sus necesidades como individuos.

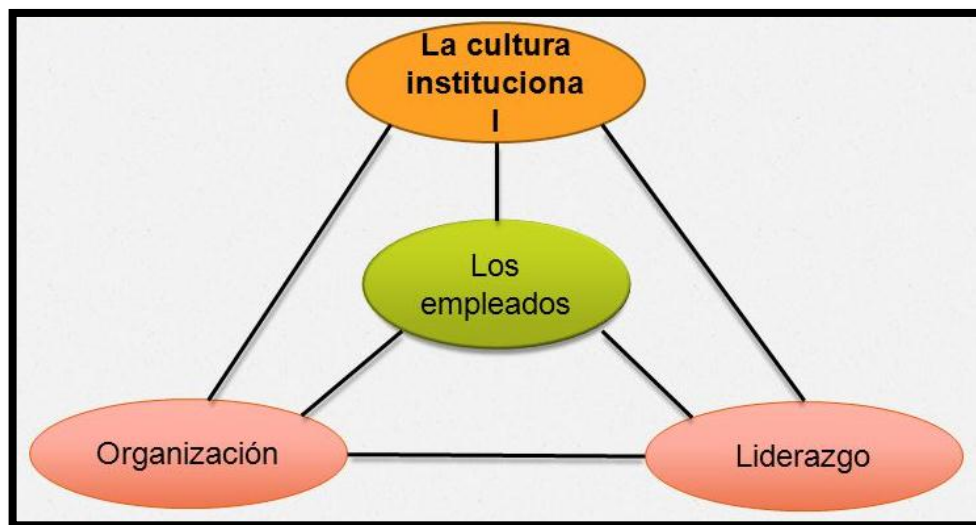
El vértice inferior izquierdo del triángulo, la organización, les da lo mismo a los empleados que los sistemas de servicio le dan al cliente: apoyo.

Si la alta gerencia desea fomentar un sentido de trabajo en equipo y efectividad interna dentro de la organización, el triángulo del servicio interno puede ayudar a proyectar el mensaje para todos los jefes de las unidades internas. La cultura, el liderazgo y la organización tienen que aspirar sinérgicamente a que los empleados de la línea de contacto sean efectivos hasta el máximo. La gente del servicio interno puede alinear sus recursos detrás de la gente de servicio externo,

la cual tiene que cuidar porque todo salga bien para el cliente en los momentos de verdad.

“Sin la ayuda de la gente que trabaja en los niveles internos de la organización, la gente de contacto con el cliente no podría hacer su trabajo adecuadamente. Y la gente de contacto generalmente puede también ayudar a la gente de apoyo a hacer su trabajo. Debe haber una sociedad efectiva entre las personas que están al frente y las que están por detrás, para que toda la organización de servicio funcione efectivamente”¹¹

Ilustración 4. Triángulo del servicio interno



Fuente. Albrecht, Karl. La revolución del servicio. 1987.

2.2.8. Liderazgo y gestión En el mundo empresarial los nuevos estilos de dirección más participativos y la necesidad imperante de desarrollar el trabajo en equipo convierten a la figura del líder en un elemento fundamental para conseguir los objetivos marcados.

¹¹ ALBRECHT, Karl. La revolución del servicio. Legis Editores S.A. Bogotá, 1990. P 229

Durante muchos años las organizaciones han sobrevivido dentro de un entorno poco cambiante a través de un estilo de dirección autoritario, donde la función directiva era desarrollada, fundamentalmente, por gestores. Durante muchos años ha triunfado la idea de que, sin una buena gestión, la empresa compleja tiende al caos y que los gestores debían poner orden para garantizar la supervivencia de estas organizaciones.

Desde la década de los 80, la empresa adquiere otras necesidades. La adaptación al cambio y a la innovación se hacen imprescindibles para las grandes organizaciones, lo que provoca que los líderes adquieran un protagonismo que los sitúa por delante de los gestores, hasta el momento, únicos protagonistas de la función directiva. Las funciones de los líderes y los gestores se pueden complementar perfectamente, contribuyendo al buen funcionamiento de la organización.

- **Gestores:**

Las funciones que desempeña un gestor dentro de la empresa son básicamente tres y se basan en la creación de orden:

- Crear planes a corto plazo, planificar y presupuestar; con lo cual se eliminan riesgos y se establece orden.
- Organizar y crear estructuras de organización, asignar las personas a los puestos de trabajo para conseguir cumplir los planes marcados.
- Controlar y resolver problemas. Realizar un seguimiento del trabajo y verificar si se cumplen los planes, procurando resolver los problemas que se presentan.

- **Líderes:**

Tres funciones principales del líder complementarias con las del gestor.

- Aportar visión a la organización. Establecer estrategias a largo plazo y asumir riesgo. Los líderes son los encargados de buscar las nuevas direcciones que seguirá la organización.

- Involucrar a las personas. Tratar de conseguir que todos trabajen en una misma dirección a través de la comunicación.
- Motivar. Utilizar los valores humanos clásicos para que las personas no decaigan en su empeño por alcanzar los objetivos, transmitiendo energía positiva, lo que aumenta las ganas de emplearse a fondo por parte de los trabajadores.

- **El perfil de un buen líder**

Una de las principales cuestiones que surgen en el tema del liderazgo es la de si un líder nace o se hace. En la actualidad, se puede afirmar que el líder es un compendio de inteligencia, de aprendizaje y de oportunidad. Lo que deja bien claro que, aparte de una experiencia y de una formación, el líder ha de contar con un talento innato.

Un líder no se fabrica, sino que alguien con madera de líder se va haciendo a sí mismo a la espera de que le surja la oportunidad para desarrollar toda su capacidad de liderazgo.

Un buen líder debería contar con las siguientes características:¹²

- Tener visión. Saber predecir los cambios y definir estrategias en función de esa visión.
- Saber establecer objetivos acordes a la visión del cambio que el propio líder tiene.
- Saber comunicar su estrategia a los colaboradores de forma directa y asertiva, escuchando a los mismos, si es necesario.
- Tener capacidad para dirigir y coordinar grupos, fomentando un buen clima de trabajo.
- Saber distinguir lo principal de lo secundario y ser capaz de centrar los esfuerzos del grupo hacia las metas establecidas.

¹² VÁSQUEZ, Luis Rodrigo. Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: su aplicación en la gestión de equipos de trabajo. Primera edición. Ideas propias Editorial, 2006. P 184.

- Ser un gran motivador para sus colaboradores, consiguiendo que todos se centren en el interés común por encima del individual e involucrando a todos hasta conseguir que se pueda trabajar con creatividad.
- Saber formar a sus colaboradores detectando sus necesidades formativas.
- Saber evaluar la calidad de sus decisiones para solucionar los problemas, aprendiendo de los errores para mejorar en el futuro.

- **Estilos de liderazgo**

Durante muchos años se han efectuado estudios a través de los cuales se hacía una clasificación pura de los estilos de liderazgo, encasillando a cada persona considerada como líder dentro de una de las mismas. En la actualidad, se ha demostrado que un buen líder debe hacer uso de varios estilos, dependiendo de la situación en la que se encuentre, lo que le dotará de una magnífica flexibilidad que facilitará su tarea.

En función de los diferentes componentes de la inteligencia emocional hay multitud de clasificaciones sobre los estilos de liderazgo, como:

- Líderes coercitivos:

Este tipo de liderazgo se caracteriza principalmente por demandar de sus colaboradores el acatamiento inmediato de las órdenes que impone. Suelen ser líderes orientados al logro y con buen autocontrol. Este tipo de liderazgo obtiene sus mejores frutos en situaciones de crisis, cuando se trata de reestructurar o de tratar con empleados problemáticos, aunque generalmente tiene un impacto negativo en el clima laboral.

- Líderes autoritarios:

El liderazgo autoritario es muy útil cuando se trata de movilizar a la gente hacia una nueva dirección. Estos líderes tienen una buena habilidad para promover el

cambio, con muy empáticos. El líder autoritario suele ser un buen generador de visión, y al contrario que el coercitivo, no enturbia el clima laboral.

- Líderes afiliativos:

Los líderes afiliativos basan su comportamiento en la persona. Para ellos es lo más importante, crean lazos afiliativos dentro de la organización. Es un tipo de liderazgo muy efectivos en casos de problemas con el clima laboral y para motivar a la gente en situaciones de mucho estrés.

- Líderes democráticos:

Los llamados líderes democráticos fomentan la comunicación dentro de la organización. Escuchan la opinión de los demás, lideran los equipos de forma excelente y son muy hábiles para crear consensos o para obtener datos de un determinado empleado. El clima laboral no se resiente, sino que se refuerza.

- Líderes marcapasos:

Con este liderazgo es probable conseguir estándares de rendimiento muy altos. Basan su comportamiento en que el colaborador haga lo que el líder hace. Son necesarios para obtener resultados de un equipo en poco tiempo, aunque su impacto en el clima laboral es negativo.

- Líderes “coaching”:

Este liderazgo es muy útil para desarrollar a la gente de cara al futuro, con su empatía contribuyen a la formación de los demás y ayudan a desarrollar fortalezas necesarias para sacar los proyectos adelante. Son muy positivos para el clima laboral.

Para ser buenos líderes y conseguir que los demás perciban su carisma, además de contar con determinadas cualidades, se deberían seguir ciertas directrices. Las más destacadas son:

- Mantener a los colaboradores informados sobre lo que sucede en la empresa, reuniéndose con ellos periódicamente.
- Preguntarse si los colaboradores tienen la capacidad de tomar decisiones, con el fin de promover la delegación.
- Escuchar a los demás cuando proponen soluciones alternativas a las que el líder tiene.
- Ser el primero en reconocer los méritos de sus colaboradores y referir muchos éxitos al trabajo en equipo.
- Evitar mostrarse como un líder infalible y reconocer sus errores delante de su gente.
- Hacer que quienes lo rodean sientan que lo que están haciendo contribuye a su propio bienestar.

Una persona que conjugue cualidades innatas con formación y experiencia, y que sea capaz de desarrollar su trabajo con unas maneras próximas a las citadas anteriormente, llegará a ser considerada por los demás como un verdadero líder.

2.2.9. La motivación: instrumento de un buen líder Es muy importante que los líderes aporten una línea a seguir para que la empresa vaya adaptándose a los cambios del entorno y se mantenga en niveles altos de competitividad dentro del mercado. Para seguir esta línea es muy necesario mantener a los colaboradores motivados para que éstos luchen por la consecución de los objetivos con todas sus fuerzas. Para estar motivados y ser muy productivos, los colaboradores han de sentir un alto grado de interés por sus trabajos que ha de derivar en una amplia satisfacción cuando lo realizan. Un buen líder debe conocer en profundidad a sus colaboradores, así como las necesidades del propio trabajo que han de desarrollar.

Por ejemplo, en cuanto al trabajo, los trabajadores se sentirán motivados y afrontarán con entusiasmo su jornada laboral si:

- Tienen un trabajo atractivo en el sector.
- Consideran justa su retribución.
- Tienen unos objetivos alcanzables y estimulantes.
- Desarrollan actividades que no sean rutinarias.
- Pueden explotar su creatividad.

Una vez satisfechas las necesidades de los colaboradores con respecto al trabajo, es necesario que el líder satisfaga las necesidades personales de cada uno de sus colaboradores:

- Necesidades de logro:

Para satisfacer estas necesidades, se debe permitir que el colaborador participe en la toma de decisiones, aporte ideas y participe en la elección de los objetivos.

- Necesidades de méritos:

Todo colaborador se sentirá más motivado si recibe cartas de felicitación. Propuestas de ascensos o, simplemente, el reconocimiento de los superiores.

- Necesidades de autonomía:

Para satisfacer esta necesidad es necesario hacer uso de la delegación, conceder libertad de actuación, otorgar más responsabilidades, etc.

- Necesidades de crecimiento:

Podrá ser satisfecha a través de la formación, la rotación de puesto, la promoción interna y, en general, todo lo relativo al desarrollo profesional.

Con todo esto se conseguirá que los colaboradores estén motivados, satisfaciendo sus necesidades de trabajo y personales.

- **Concepto y ciclo de la motivación**

La motivación es aquel impulso compuesto por varios factores que inclinan a los seres humanos a realizar una acción elegida entre varias alternativas, siguiendo un determinado objetivo. Lo anterior resulta más sencillo de comprender si se centra la motivación en la búsqueda de la satisfacción de diferentes necesidades. Son varias las etapas que comprenden el ciclo motivacional:

- **Equilibrio interno:** también denominado “homeostasis”, se refiere al equilibrio del organismo humano.
- **Estímulo:** la aparición de un estímulo genera una necesidad.
- **Necesidad:** la necesidad provocada por el estímulo hace que nazca en nosotros un estado de tensión.
- **Estado de tensión:** este estado de desequilibrio o tensión generado en el ser humano, lo conduce a realizar una acción.
- **Acción:** la realización de la acción de forma eficaz provocará en el individuo un estado de satisfacción.
- **Satisfacción:** la satisfacción de la necesidad hace que el individuo retorne a su estado de equilibrio.

La satisfacción de una necesidad generada por un estímulo hace que el individuo regrese a su estado de equilibrio hasta que otro estímulo genere una nueva necesidad. Esta nueva necesidad será diferente, puesto que la necesidad satisfecha ya no es causante de tensión o desequilibrio. A medida que el ciclo motivacional se repite, el individuo va aprendiendo, lo que hará que los comportamientos generados en los ciclos venideros sean más eficaces para alcanzar nuevas necesidades.¹³

¹³ VÁSQUEZ, Luis Rodrigo. Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: su aplicación en la gestión de equipos de trabajo. Primera edición. Ideas propias Editorial, 2006. P 184.

- **Comportamiento de la motivación**

Durante muchos años las empresas consideraron que el hecho de comprar la fuerza de trabajo de una persona era suficiente para conseguir que estos obtuviesen un buen desempeño. Con el paso del tiempo, y una vez comprobado que el factor motivacional ejerce una influencia directa sobre el desempeño de cada trabajador, las organizaciones más vanguardistas en cuanto a funcionamiento se percataron de que el comportamiento de cada individuo dentro de su entramado organizacional no solamente tenía que ver con el aspecto económico sino también con otros aspectos. Se pusieron en práctica políticas de retribución por objetivos de cara a conseguir que el trabajador viese una directa relación entre su trabajo y el éxito de la empresa. La conclusión era que, si un trabajador realizaba tareas motivado, el resultado era mucho mejor para todos, y así no sólo la empresa se beneficiaría de los buenos resultados, sino también el empleado.

A través de investigaciones, experimentos y casos reales relacionados con la motivación, Daniel H. Pink nos demuestra que lo que realmente funciona es la motivación intrínseca. El palo y la zanahoria son unos pésimos sucedáneos de motivación, que sirven únicamente para tareas muy rudimentarias.

Para ilustrar esto, el autor nos recuerda los experimentos de Harry Harlow, en los que quedó demostrado el hecho de que el aprendizaje significativo y el desempeño eficiente se logran sin incentivos especiales o externos, y de Edward Deci, en los que se observó que el uso del dinero como incentivo externo hace que los sujetos pierdan interés intrínseco por la actividad. Esto no significa que el dinero no sea motivador, sino que motiva de otra manera. Si un profesional no cobra lo que necesita, no va a contribuir como podrá; hay que pagarle lo suficiente como para que no piense en el dinero.

Según Pink, los pilares de la motivación intrínseca son tres: la autonomía (el deseo de dirigirse a uno mismo, de hacer una contribución decisiva), la maestría (llegar a dominar la disciplina por la que tenemos vocación) y el propósito (la misión, la visión y los valores de una empresa).¹⁴

2.2.10. Satisfacción del cliente La satisfacción se da en cada uno de los instantes en los cuales un cliente entra en contacto con la organización. Es el nivel al cual se llenan las expectativas del consumidor. Cada cliente se enfrenta con diferentes situaciones en las etapas de preventa, venta y posventa, las cuales crean una determinada impresión e imagen. Esta impresión se convierte en un elemento subjetivo que influye directamente en el nivel de satisfacción del cliente.¹⁵

2.2.11 Auditoria del servicio¹⁶ La Auditoría del Servicio, es una metodología que permite obtener y actualizar de forma periódica información acerca de la percepción y satisfacción de los clientes en cuanto a la calidad de los servicios prestados por una determinada organización.

Este modelo se realiza con el fin de conocer los niveles de satisfacción y percepción que tienen los clientes de la calidad del servicio recibido. (Serna y Gómez, 1996)

Según Serna y Gómez (1996) se deben tener en cuenta los siguientes elementos en las auditorias de servicio:

- Conocimiento de clientes.
- Identificación del servicio a auditar.
- Elaboración del ciclo del servicio.

¹⁴ H. PINK, Daniel. La sorprendente verdad sobre qué nos motiva. Editorial Gestión 2000

¹⁵ GÓMEZ, S, Humberto. Índices de Gestión. Como diseñar un sistema integral de medición de gestión. Segunda edición, en panamericana Editorial Ltda. 2004. P 233.

¹⁶ GÓMEZ, S, Humberto. Auditoria del Servicio. Cómo medir y satisfacer las necesidades del cliente. Primera Edición. En Editora Géminis Ltda. Bogotá, 1996. P 224.

- Definición y diseño de los momentos de verdad.
- Establecimiento de estándares de calidad.
- Definición de metodología para obtención de índices de satisfacción.
- Convertir a la Auditoría del Servicio en una metodología permanente.
- Retroalimentación de resultados.
- Lograr compromiso de la Alta Dirección.

La auditoría de servicio se caracteriza por ser Exploratoria debido a que pretende definir las necesidades y expectativas del cliente, también es Descriptiva ya que determina los índices de satisfacción y competitividad de la empresa. También se caracteriza por ser Confirmatoria, debido al seguimiento periódico que realiza de la satisfacción y capacidad competitiva de la organización con respecto al servicio que ofrece.

Un primer paso para realizar la auditoría del servicio es la planeación, en esta etapa se definen los objetivos, se conocen los aspectos básicos de la compañía (la misión, las políticas generales, la estructura organizacional, el clima laboral, etc.), se analizan los momentos de verdad en el ciclo de servicio basados en las técnicas de análisis de procesos, mediante tormenta de ideas, diagramas causa/efecto y los flujos para el análisis y representación del ciclo del servicio, a partir de ello se identifican los conceptos por evaluar de este ciclo teniendo en cuenta las siguientes preguntas: a) ¿Quién interactúa con el cliente?, b) ¿Cómo y cuándo interactúa? Y c) ¿Dónde interactúa?

Otra actividad importante dentro de la planeación es la definición de la organización, se requiere definir la estructura del personal que participa en la auditoría, para ello se identifican los responsables directos, el personal de soporte, el personal de planeación y diseño, el grupo de trabajo de campo, el grupo de procesamiento de datos y el personal de análisis y documentación.

Dentro de la etapa de planeación se debe establecer y diseñar herramientas de medición. Serna clasifica estos instrumentos de medición en tres grupos:

1. Herramientas que permiten definir los de índices de competitividad y de satisfacción del cliente y se caracterizan por estar conformadas por un conjunto de preguntas cerradas, dentro de estas herramientas se encuentran las encuestas, la clisa: cliente satisfecho, el cliente incógnito, la encuesta por correo, la teleauditoria y la observación “in situ”

2. Los métodos de recolección de información que facilitan la definición de los factores generadores de satisfacción e insatisfacción y de las necesidades y expectativas del cliente, los que a su vez se estructuran con base en preguntas abiertas. Dentro de este grupo de herramientas se encuentran la entrevista y el grupo foco.

3. Herramientas combinadas, que incluyen tanto preguntas abiertas como preguntas cerradas, las que procuran con un solo instrumento cumplir los objetivos planteados en la Auditoría del Servicio, está herramientas reciben el nombre de Entrevista-Encuesta, éstas permiten la obtención de índices de satisfacción y competitividad desde el punto de vista cuantitativo, adicionalmente permiten determinar los factores generadores de satisfacción e insatisfacción y facilitan la definición de las necesidades y expectativas de los clientes de la organización como resultado de la información cualitativa obtenida.

Se deben utilizar hojas de respuestas para facilitar el trabajo de campo y su tabulación; estas hojas de respuestas se caracterizan por incluir encabezado, instrucciones y cuerpo. Otra parte importante dentro del establecimiento y diseño de herramientas de medición es el diseño de la muestra en donde se deben tener en cuenta 4 actividades:

1. Definir la población objetivo
2. Determinar las características de la población estudiada
3. Definir el tamaño de la muestra
4. Estratificar la muestra, con base en las características de la población analizada.

En la segunda etapa se obtiene la información del cliente, a través de las siguientes actividades:

1. Planear el trabajo de campo
2. Realizar la prueba piloto
3. Reevaluar las herramientas de medición
4. Efectuar el trabajo de campo.
5. Realizar el seguimiento, control y evaluación del trabajo de campo.

La tercera etapa de la auditoría consiste en procesar la información obtenida, planeando el proceso de tabulación y realizando el proceso de digitación para procesar los datos y obtener las frecuencias de ocurrencia de las necesidades y expectativas, y los factores generadores de satisfacción e insatisfacción. Con los resultados se evalúa el porcentaje de no respuesta de los diferentes instrumentos.

En la siguiente etapa de la auditoría se analiza la información procesada, este análisis se consta de dos partes, análisis cuantitativo y análisis cualitativo.

Según Sudy y Manero (2002), el cuestionario está dividido en dos partes, una dedicada a conocer las percepciones de los clientes y la otra dedicada a conocer el grado de satisfacción de los clientes. Este cuestionario se evalúa a través de una escala liker de siete puntos. Para obtener indicadores de fiabilidad y encontrar los factores que explican o determinan la satisfacción del cliente se realizan análisis exploratorios. Estos factores encontrados en el análisis exploratorio se

evalúan a través de regresión múltiple y se determina el impacto que cada uno de estos tiene sobre la calidad global percibida y la satisfacción global del servicio. En este modelo se emplean estadísticos como Alpha de cronbach, y prueba t-student para validar las hipótesis.

Y en la última etapa de la auditoria se define la libreta de calificaciones del cliente como soporte fundamental al seguimiento continuo de la evaluación de la calidad del servicio ofrecido. Esta libreta es una matriz de índices de satisfacción y competencia la cual contiene un título que contiene la información básica, instrucciones (actividades que se llevarán a cabo para llenar y representar la información de la libreta), encabezamiento, cuerpo y comentarios.

2.2.12 Análisis multivariante¹⁷ Conjunto de métodos o técnicas diseñados para el análisis e interpretación de la información contenida en un conjunto de variables sin perder la interacción o grado en que se afectan unas con otras.

Se refiere a todos los métodos estadísticos que analizan simultáneamente medidas múltiples de cada individuo u objeto sometido a investigación. Cualquier análisis simultáneo de más de dos variables puede ser considerado aproximadamente como un análisis multivariante (Hair Anderson Tatham Black)

VARIABLES CUANTITATIVAS O MÉTRICAS

Estas variables identifican a un objeto o persona en forma cuantitativa o numérica, ya que se puede decir que es diferente de otro en cantidad o grado; son aquellas en las que las observaciones resultantes pueden medirse porque poseen un orden o rango natural.

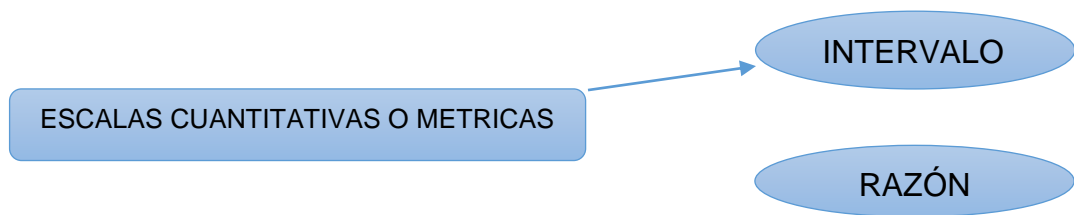
¹⁷ GARZA GARCÍA, Jorge. Morales, Blanca. González, Beatriz. Análisis Estadístico Multivariante. Un enfoque teórico y práctico. Primera Edición, en Mc Graw Hill Educación.

Se clasifican en: discreta y continua

Discreta

También llamada discontinua, es aquella en la cual los valores posibles no se pueden observar en una escala continúa debido a la existencia de espacios entre estos posibles valores; se utiliza para llevar a cabo un conteo y no existen números fraccionados.

Grafico 3. Escalas



Intervalo

Permite diferenciar un objeto de otro en cantidad o grado, e indica que al pasar de un valor a otro de la escala el atributo cambia en la misma proporción; es decir, en este tipo de escala sabemos cuál categoría es más que la otra y en qué medida.

La escala de medición de intervalo tiene las propiedades de ser mutuamente excluyente y exhaustiva; aquí el cero no es absoluto, no significa ausencia de algo, por ello es necesario establecer un modelo de la numeración, al codificar y establecer el significado de cada número. Por ejemplo, se podría codificar con numeración del 1 al 5 desde completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo; además, se tendría que definir en cada caso que es lo favorable (1 o 5) o lo desfavorable (5 o 1). Cuando se define la forma de codificar y el significado de la numeración de cada variable se puede comparar las escalas, mientras ni se haga esto, no son comparables, porque cada una puede tener diferente significado.

El análisis de correlación

Cuantifica el grado de relación lineal que existe entre variables.

Cabe mencionar que todas las variables que intervienen en ambas técnicas deberán ser de naturaleza cuantitativa; es decir, que puedan medirse o cuantificarse en forma numérica.

El análisis de regresión es una técnica multivariada, cuyo objetivo es desarrollar un modelo matemático lineal¹⁸ que pueda describir la relación existente entre la variable a pronosticar (dependiente) y las variables (independientes) que el investigador crea conveniente relacionar con la primera.

Este modelo es lineal, es decir, aditivo en sus términos, como se muestra a continuación:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k$$

Ecu 1. Modelo de regresión múltiple

Dónde:

Y: es la variable dependiente, la cual también es denominada variable respuesta.

X_i: es la variable independiente i, la cual también se llama explicatoria.

β_i: es el coeficiente del modelo para la variable X_i.

Tanto la variable dependiente como las independientes deben ser métricas, aunque las independientes también puedan tener valores cualitativos.

Si además se quisiera cuantificar el grado de influencia lineal entre las variables, entonces se utilizaría el análisis de correlación, que se calcula bivariado, es decir, entre dos variables.

¹⁸ Es un modelo lineal o aditivo, ya que los términos se suman.

La correlación métrica se puede calcular mediante el coeficiente de correlación de Pearson utilizando la siguiente fórmula:

$$R = \frac{\sum_{i=1}^n XiYi - n\bar{X}\bar{Y}}{\sqrt{(\sum_{i=1}^n Xi^2 - n\bar{X}^2)}\sqrt{(\sum_{i=1}^n Yi^2 - n\bar{Y}^2)}}$$

Ecu 2. Coeficiente de correlación de Pearson.

Dónde:

n: es el número de parejas de datos u observaciones.

$\sum_{i=1}^n Yi^2$: es la suma de cuadrados de la variable Y.

$\sum_{i=1}^n Xi^2$: es la suma de cuadrados de la variable X.

$\sum_{i=1}^n XY$: es el producto cruzado entre la variable X y la variable Y.

\bar{Y} : es el promedio de la variable Y.

\bar{X} : es el promedio de la variable X.

Etapas del análisis de regresión múltiple

1. Formular el problema o área de oportunidad.
2. Seleccionar las variables, con una relación de causa-efecto.
3. Recolectar las variables.
4. Hacer un análisis descriptivo del tipo de relación.
5. Seleccionar el método, este puede ser por mínimos cuadrados ordinarios (MCO) o mínimos cuadrados ponderados (MCP).
6. Calcular los coeficientes de la ecuación de regresión para construir la función.
7. Identificar los problemas de colinealidad o multicolinealidad.
8. Realizar la prueba global de la ecuación.
9. Efectuar las pruebas individuales de los coeficientes.
10. Probar el cumplimiento de los supuestos del análisis.
11. Interpretar los coeficientes de determinación, correlación, determinación ajustado y error estándar.
12. Interpretar los coeficientes de la ecuación de regresión.

13. Hacer pronósticos puntuales y por intervalo.

2.2.14. Análisis factorial¹⁹ Es un nombre general que denota una clase de procedimientos que se usan sobre todo para reducir y resumir los datos.

- Es una técnica de interdependencia (técnica estadística multivariada en la cual se examina todo el conjunto de relaciones interdependientes).

El análisis factorial se utiliza en las siguientes circunstancias:

1. Para identificar las dimensiones subyacentes, o factores, que explican las correlaciones entre un conjunto de variables.
2. Para identificar un conjunto nuevo y más reducido de variables no correlacionadas que reemplacen al conjunto original de variables correlacionadas en el análisis multivariado posterior (regresión).
3. Identificar un conjunto más reducido de variables que sobresalen en un conjunto mayor para utilizar luego en el análisis multivariado.

Modelo de análisis factorial. A nivel matemático, el análisis factorial se asemeja al análisis de regresión múltiple, en el hecho de que cada variable se expresa como una combinación lineal de los factores subyacentes. La cantidad de varianza que una variable comparte con el resto de las variables incluidas en el análisis se conoce como contribución común. La covariación entre las variables se describe en términos de un pequeño número de factores comunes y un factor único para cada variable. Estos factores no se observan abiertamente. Si las variables son estandarizadas, el modelo factorial se representa de la siguiente manera:

$$X_i = A_{i1}F_1 + A_{i2}F_2 + A_{i3}F_3 + \dots + A_{im}F_m + V_iU_i$$

Ecu 3. Modelo factorial

Donde:

X_i = i-ésima variable estandarizada

¹⁹ K. MALHOTRA, Naresh. Investigación de mercados. Quinta Edición. Pearson Educación. México, 2008. P 920.

A_{ij} = coeficiente estandarizado de regresión múltiple de la variable i en un factor único j

F = factor común

V_i = coeficiente estandarizado de regresión de la variable i en un factor único i

U_i = factor único de la variable i

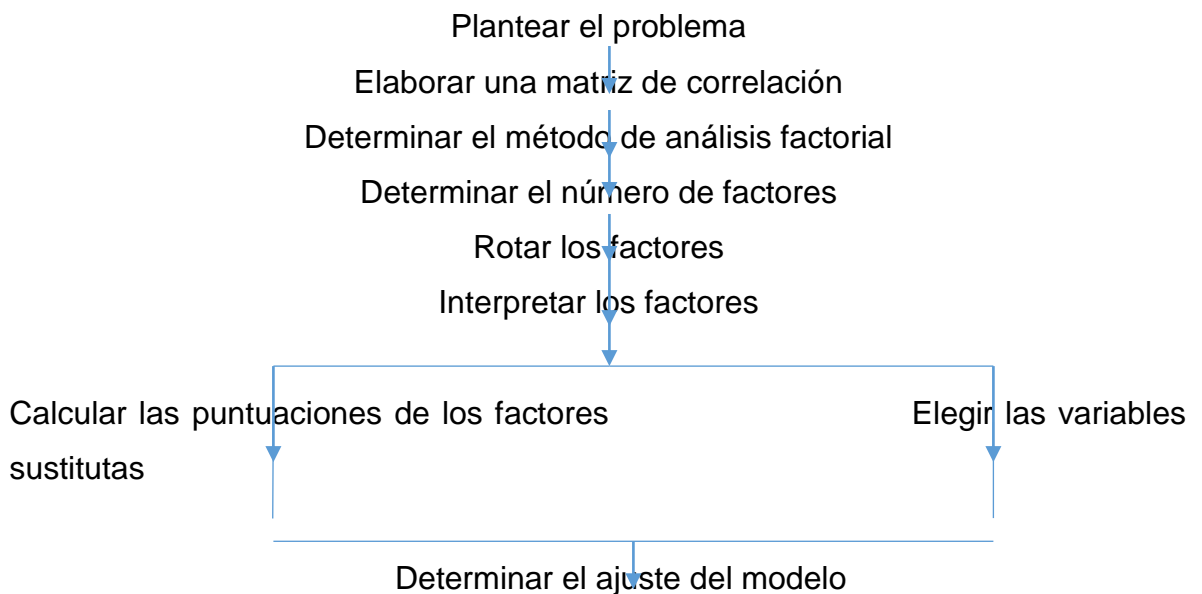
m = número de factores comunes

Los factores únicos no se correlacionan entre sí ni con los factores comunes.

Realización del análisis factorial

En la figura se ilustran los pasos que se siguen para realizar un análisis factorial.

Gráfico 5. Realización del análisis factorial



Planteamiento del problema. El planteamiento del problema incluye varias tareas. Primero, deben identificarse los objetivos del análisis factorial y especificarse las variables que se incluirán de acuerdo con investigaciones previas, la teoría y el juicio del investigador.

Elaboración de una matriz de correlación. El proceso analítico se basa en una matriz de las correlaciones entre las variables. Al examinar esta matriz puede obtenerse información valiosa. Para que el análisis factorial sea adecuado, esas variables necesitan estar correlacionadas. Si las correlaciones entre todas las variables son pequeñas, el análisis factorial quizá no sea apropiado. También se espera que las variables con una elevada correlación entre sí tengan además una alta correlación con el mismo factor o los mismos factores.

Determinación del procedimiento del análisis factorial. Los diferentes tipos de análisis factorial se distinguen en el procedimiento que usan para derivar los pesos o los coeficientes de las puntuaciones de los factores. Los dos enfoques básicos son el análisis de los componentes principales y el análisis de los factores comunes. En el **análisis de los componentes principales** se considera la varianza total de los datos. La diagonal de la matriz de correlación consta de unidades y la varianza total se incluye en la matriz factorial. El análisis de componentes principales se recomienda cuando lo que interesa es determinar el número mínimo de factores que explicarán la máxima varianza de los datos para usarlos en análisis multivariados posteriores. Los factores se conocen como componentes principales.

Rotación de factores. Al rotar los factores, nos gustaría que cada factor tuviera cargas o coeficientes significativos (diferentes de cero) sólo con algunas variables. Asimismo, nos gustaría que cada variable tuviera cargas significativas sólo con algunos factores, de ser posible sólo con uno. La rotación no afecta las contribuciones comunes ni el porcentaje de la varianza total explicada. Sin embargo, cambia el porcentaje de la varianza explicado por cada factor. La rotación se conoce como **rotación ortogonal** si los ejes se mantienen en ángulos rectos. El procedimiento de uso más común para la rotación es el **procedimiento varimax**, que es un método ortogonal de rotación que minimiza el número de variables con cargas altas en un factor, lo cual incrementa la posibilidad de

interpretar los factores.

Interpretación de los factores. La interpretación se facilita al identificar las variables que tienen cargas altas sobre el mismo factor. Ese factor puede interpretarse luego en términos de las variables que tienen cargas altas de él. Otra forma de simplificar la interpretación consiste en elaborar una gráfica con las variables, en que se empleen las cargas factoriales como coordenadas. Las variables en el extremo de un eje son las que tienen cargas altas sólo en ese factor y por ende lo describen. Las variables cercanas al origen tienen cargas pequeñas en ambos factores. Si un factor no puede definirse con claridad en términos de las variables originales, deberían etiquetarse como un factor indefinido o general.

Cálculo de las puntuaciones de los factores. Después de la interpretación, de ser necesario pueden calcularse las puntuaciones de los factores. El análisis factorial tiene su propio valor independiente. No obstante, si el objetivo del análisis factorial es reducir el conjunto original de variables a un conjunto menor de variables compuestas (factores), para usarlo en análisis multivariados posteriores, es útil calcular para cada encuestado las puntuaciones de los factores. Un factor es simplemente una combinación lineal de las variables originales. Las **puntuaciones de los factores** para el i-ésimo factor se calculan de la siguiente manera:

$$F_i = W_{i1}X_1 + W_{i2}X_2 + W_{i3}X_3 + \dots + W_{ik}X_k$$

Ecu 4. Puntuaciones de los factores

Donde:

F_i = estimación del i-ésimo factor

W_i = peso o coeficiente de la calificación del factor

K = número de variables

Determinar el ajuste del modelo. El último paso en el análisis factorial consiste en

determinar el ajuste del modelo. Una premisa básica que subyace el análisis factorial es que la correlación observada entre las variables puede atribuirse a los factores comunes. Por consiguiente, las correlaciones entre las variables pueden deducirse o reproducirse de las correlaciones calculadas entre las variables y los factores. Para determinar el ajuste del modelo, se examinan las diferencias entre las correlaciones observadas (como se presentan en la entrada de la matriz de correlación) y las correlaciones reproducidas (según el cálculo a partir de la matriz factorial). Estas diferencias se conocen como residuales. Si hay muchos residuales altos, el modelo factorial no proporciona un buen ajuste para los datos y debería reconsiderarse.

3. DIAGNÓSTICO DE LA SUCURSAL BUCARAMANGA

Analizando la metodología QSA²⁰, lo que busca suramericana es que sus asesores sean leales a su marca. Un asesor que se mantiene muy contento con los servicios de la compañía, tiende a permanecer a largo plazo (cliente leal). Bajo este supuesto, la empresa obtendrá ingresos constantes en el tiempo, por lo tanto, podrá planear sus inversiones y el desarrollo de nuevos productos y servicios con más seguridad. Al ofrecer estos nuevos productos o servicios, el asesor leal tendrá una alta probabilidad de venderlos, lo que asegurará un crecimiento de las ventas en el tiempo, teniendo como base el mismo número de asesores. Ahora bien, cuando un asesor es muy leal a la empresa, empieza a comportarse como un cliente apóstol, es decir, empieza a recomendar a sus amigos y colegas el uso de los productos y servicios de suramericana y, en consecuencia, se generan ventas adicionales en el tiempo a partir de la recomendación que hace la misma base de asesores leales.

Uno de los pilares fundamentales para lograr lealtad y por lo tanto recomendación de los asesores es la satisfacción de los mismos. Saber cómo ésta dicha satisfacción reduce el nivel de incertidumbre hacia el futuro.

El análisis de la auditoría de servicio se divide en 3 capítulos:

3.1. CAPÍTULO 1: SATISFACCIÓN GENERAL

Es la percepción inicial (Top of Mind de Servicio) que tienen los asesores del canal sucursal y canal promotoras del servicio recibido por parte de SEGUROS GENERALES SURAMERICANA. Razón por la cual es el resultado de una sola

²⁰ GALLUP, Metodología Q.S.A.

pregunta y se evalúa “siempre” al principio del cuestionario. La pregunta que se formula es la siguiente:

“Utilizando una escala de 1 a 5, donde 5 significa “excelente” y 1 significa “pésimo”, en general, ¿cómo califica usted el servicio que le presta SEGUROS GENERALES SURAMERICANA?”

La escala de medición de la metodología Q.S.A., va de 1 a 5, siendo 5 “excelente” y 1 “pésimo”. A través de los análisis que ha realizado Gallup en los cientos de estudios que ha desarrollado bajo esta metodología encontró que la calificación 5 en satisfacción general predice muy bien la lealtad de los asesores, la calificación 4 no predice claramente una actitud de lealtad, y calificaciones 3, 2 o 1 tienen un efecto negativo sobre la lealtad. Por tal motivo, la calificación 4 es el punto de partida en la generación de lealtad, y el desempeño de una empresa se mide en qué porcentaje de clientes están por encima de 4. En otras palabras, este estudio trabaja buscando LA EXCELENCIA, “CALIFICACIÓN 5”. En resumen:

Ilustración 5. Top of Mind de servicio





Fuente. Invamer Gallup

Al analizar la información suministrada por la auditoría de servicio realizada por Invamer Gallup y en base a la escala de medición de la metodología Q.S.A., la sucursal Bucaramanga obtuvo las siguientes calificaciones en los últimos 3 años en satisfacción general (Anexo A):

Tabla 3. Satisfacción General Bucaramanga y total sucursales

INDICADORES	2013	2014	2015
SATISFACCIÓN GENERAL BUCARAMANGA	4,54	4,61	4,40
SATISFACCIÓN TOTAL SUCURSALES	4,64	4,56	4,57

El color amarillo  indica que la calificación obtenida es menor a la estipulada para el cumplimiento de la meta corporativa de seguros generales suramericana, siendo por 4,60 en la escala QSA.

El color verde  indica que la calificación obtenida es mayor o igual a la estipulada para el cumplimiento de la meta corporativa de seguros generales suramericana, siendo por 4,60 en la escala QSA.

En el año 2015 la satisfacción general en Bucaramanga de los asesores ha disminuido con respecto a los años anteriores como se observa en la tabla 3, también se puede notar la diferencia de 0,17 entre la sucursal Bucaramanga y el total canal sucursales del país, lo que indica que no se cumple con el promedio del país y en ninguno de los dos casos se logra cumplir con la meta corporativa que se estipula de 4,60 para todos los indicadores. Debido a esta razón es necesario profundizar en las variables del ciclo de servicio que están afectando la satisfacción de los asesores, lo que hace que se mire el capítulo 2.

3.2. CAPÍTULO 2: MODELO DE MEJORAMIENTO

En este capítulo se evalúa el desempeño de las variables que intervienen en el servicio que **Seguros Generales Suramericana** debe brindar a sus asesores en

el día a día de trabajo. Se determina qué variables de todo el ciclo de servicio no están cumpliendo con la satisfacción del asesor con respecto a la meta corporativa (4,60) y la comparación con el total sucursales país.

De los resultados de la auditoría realizada por la empresa Invamer se obtienen las principales variables para los asesores que no se están satisfaciendo de manera correcta, como se puede ver en la tabla 4:

Tabla 4. Calificaciones auditoría de satisfacción

Variables	2013	2014	2015
Plan de Incentivos	4.12	4.15	4.11
Formación	4.40	4.37	4.51
Atención oficinas	4.39	4.31	4.49
Relación con director comercial	4.38	3.83	4.20
Relación con director empresarial	4.35	4.41	4.13
Gestores de mercadeo (MST)	5.00	5.00	4.00

En la tabla 4 se observan las variables que no cumplen con la meta corporativa y que en relación al total país obtienen calificaciones muy bajas que indican que se deben analizar con más profundidad para determinar cuáles son las variables que más inciden en la satisfacción general del asesor y además poder estipular los momentos de verdad que afectan directa y negativamente la satisfacción del asesor con respecto a dicha variable relevante.

Para establecer el nivel de servicio que presta suramericana a sus asesores se tiene en cuenta la comparación de satisfacción internacional establecida para la metodología Q.S.A.

Ilustración 6. Comparación de Satisfacción Internacional

COMPARACIÓN INTERNACIONAL

A nivel internacional, las empresas que prestan “**Excelente**” servicio obtienen resultados Q.S.A. superiores de **4.76/5.00**. Ellas mantienen muy satisfechos a sus asesores los cuales son muy leales y recomiendan en todo momento sus servicios. Además, estas empresas constantemente están brindando nuevos productos y servicios a sus clientes y los asesoran en cómo darles un mayor valor a sus compras.

Las compañías que reciben resultados entre **4.51 y 4.75/5.00** son compañías consideradas “**Buenas**” internacionalmente. Ellas mantienen a sus clientes leales y satisfechos, aunque no están innovando continuamente ni dándoles asesoría para darle un mayor valor a sus compras.

Las compañías con resultados Q.S.A. entre **4.26 y 4.50/5.00** son consideradas internacionalmente “**Regulares altas**” por sus clientes, aunque están satisfechos, solicitan más servicios de la empresa y aunque leales, “escuchan y consideran” a la competencia cuando ofrece sus servicios.

Fuente. Invamer Gallup S.A.S.

Con respecto a la comparación internacional se puede concluir que la sucursal Bucaramanga se encuentra dentro de las empresas con un nivel de servicio “**Regulares altas**” según la calificación obtenida de 4.40 en satisfacción general para el año 2015, creando más razones para generar mejoras en el servicio y poder tener asesores totalmente satisfechos y leales, para que no tengan la necesidad de escuchar y considerar a la competencia. Si se hace la comparación internacional a cada variable según los resultados en la tabla 2, se puede observar que son varias variables ubicadas en el intervalo de 4.01 y 4.50/5.00, las cuales

hacen que la empresa se pueda ubicar dentro de las consideradas “Regulares bajas”.

3.3. CAPÍTULO 3: INDICADORES DE LEALTAD Y RECOMENDACIÓN.

Es de gran importancia lograr que los asesores de **Seguros Generales Suramericana** se mantengan en la empresa y no consideren irse después de que se ha invertido tiempo y dinero en atraerlos, y además atraer nuevos asesores a sus filas. Lo anterior porque, a nivel general, es menos costoso para la empresa mantener un cliente que lograr atraer a uno nuevo.

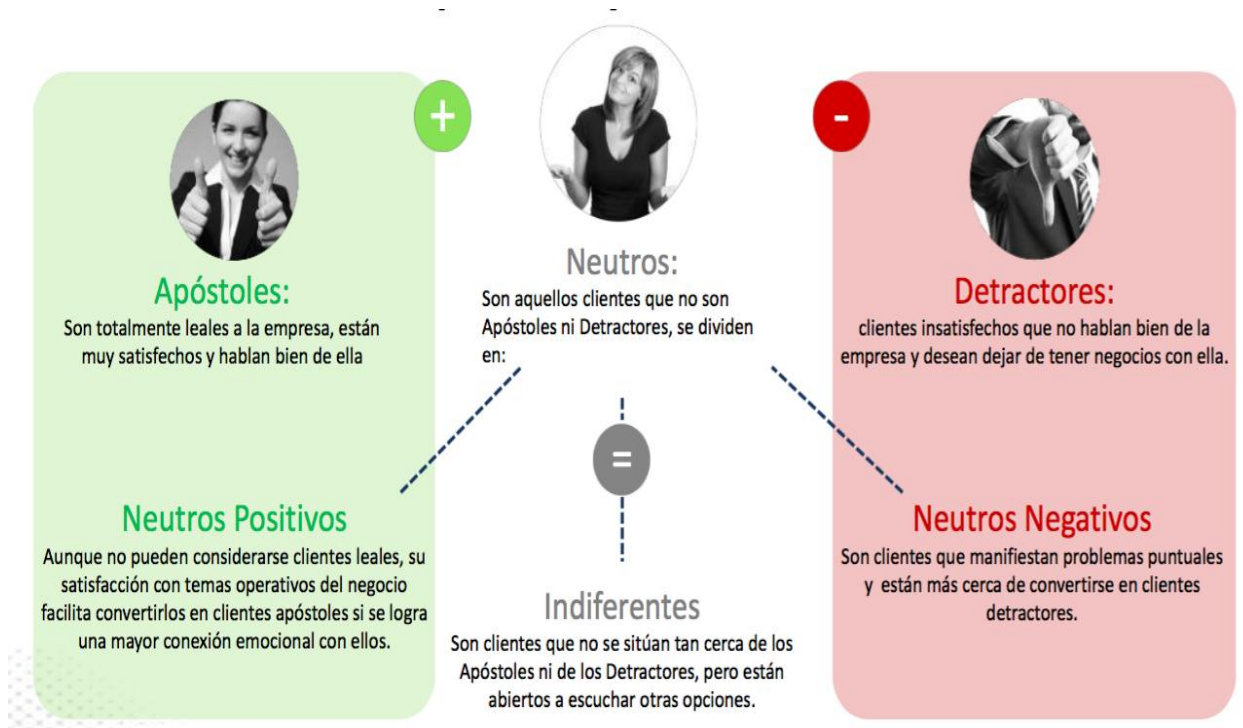
Tabla 5. Indicadores de Lealtad y Recomendación

INDICADORES	BUCARAMANGA		
	2013	2014	2015
RECOMENDACIÓN BUCARAMANGA	4,68	4,74	4,82
LEALTAD BUCARAMANGA	4,80	4,79	4,80
APÓSTOLES BUCARAMANGA	46%	54%	40%
NEUTROS BUCARAMANGA	53%	46%	59%
DETRACTORES B/MANGA	1%	0%	0%

Dos de los principales indicadores son lealtad y recomendación; en la sucursal Bucaramanga se puede observar un crecimiento en los últimos 3 años en los dos indicadores y actualmente con calificaciones altas, que superan la meta corporativa e inclusive tienen mejor puntaje que a nivel país, lo que nos indica que son dos aspectos que se deben mantener y seguir mejorando con los planes de acción que se propongan para aumentar la satisfacción general del asesor, ya que directamente van a querer seguir en la compañía sin fijarse en la competencia y simultáneamente harán publicidad positiva “voz a voz” con sus colegas y amigos para crear una excelente imagen de la empresa y de esta manera prefieran los servicios ofrecidos en Suramericana antes que los de la competencia.

3.3.1 Apóstoles, neutros y detractores.

Ilustración 7. Apóstoles, Neutros y Detractores.



Fuente: Invamer Gallup S.A.S.

Analizando la tabla 5 se puede determinar que el porcentaje de APÓSTOLES para el año 2015 ha disminuido con respecto al año anterior, de un 54% a un 40% y aunque la tabla también indica que el porcentaje de DETRACTORES es de 0%, la disminución en asesores totalmente leales y satisfechos con la compañía se debe a que el porcentaje de NEUTROS aumento para el año 2015 en un 15% con respecto al 2014 y por ende esto indica que en la actualidad ese 15% de asesores ya no sean totalmente leales a la empresa y pueden ser INDIFERENTES, es decir abiertos a escuchar y considerar otras opciones, lo que no es conveniente para suramericana y se hace necesario investigar a profundidad el cambio de percepción de los apóstoles.

3.4 SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES DEL ASESOR

En la auditoría también se dio el espacio para que los asesores pudieran dar sus sugerencias, reclamos y recomendaciones, las que más se destacan hacen referencia a:

- Cumplir tiempos de respuesta establecidos por la compañía en expedición y reclamaciones.
- Falta de más variedad en los incentivos, logrando ser más atractivos y representativos.
- La formación de los directores es poca y deberían capacitarse más, capacitaciones mal estructuradas.
- La atención en las oficinas es muy regular, a los administrativos les falta tener más sentido de pertenencia con el asesor, son demorados en los procesos, en muchos casos son mal educados y no fijan la mirada, no valoran el tiempo del asesor, ya que no son tan oportunos como se debería, falta de acompañamiento.
- La directora comercial de continuidad empresarial es una persona fría y calculadora, le falta más formación técnica, más relacionamiento y acompañamiento, tiene preferencias por cierto grupo de asesores.
- La atención por la línea telefónica es muy regular, se demoran en devolver las llamadas, en ocasiones no dan información real, no contestan rápido el teléfono o atienden de mala manera.
- Que los procesos de cierre de soluciones sean más explicados a los nuevos asesores que ingresan.
- Aumentar las capacitaciones orientadas a la competencia
- Mayor flexibilidad en la tarificación de tasas para la expedición de pólizas de los clientes según vinculaciones o importancia del negocio
- Promover equidad y más diálogo entre todo el personal

- A los directores les falta más formación.
- Me gustaría más formación en técnicas de ventas y repaso de soluciones
- Para mí en mi regional casi no tengo capacitación y la directora casi nunca me llama
- La gerente tiene su grupo de administrativos y asesores con los cuales hay ciertas preferencias
- Al director empresarial le falta mayor presencia y coordinación comercial.

Es muy importante que los planes de mejora se hagan tomando muy en cuenta la gran mayoría de sugerencias y recomendaciones que hacen los asesores, ya que ellos son los que están viviendo el ciclo de servicio y más que nadie son los que sienten o perciben en que momento de verdad se debe mejorar continuamente para satisfacer todas las necesidades en pro de buscar la excelencia en el servicio y en beneficio total para la compañía.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DEL ANÁLISIS MULTIVARIANTE DE DATOS

En esta etapa, se desarrolla el análisis de los datos correspondiente para desglosar mejor la información, se realiza el análisis multivariante con las técnicas apropiadas para este proyecto, en primer lugar se realiza un análisis de regresión lineal múltiple entre los datos de la satisfacción general y los datos o respuestas generales que obtuvieron las variables principales para determinar cuáles son las que más influyen en la satisfacción general de la fuerza de ventas de Suramericana, en este caso solo se realiza el análisis con las variables determinadas en el diagnóstico inicial. En segundo lugar se realiza un análisis factorial con el fin de reducir la cantidad de ítems, preguntas o momentos de verdad en una cantidad pequeña de factores, ya que se contaba con un número muy grande de estas y se hacía difícil determinar la influencia o relevancia que tenía cada una de ellas sobre la satisfacción general, con la reducción de preguntas se prosiguió a realizar otro análisis de regresión lineal múltiple entre la satisfacción general y los factores o variables determinadas en el análisis factorial para obtener los momentos de verdad de cada variable clave, que más influyen en la satisfacción general.

4.1. ANÁLISIS DE REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE DE SATISFACCIÓN GENERAL VS VARIABLES PRINCIPALES

Se desarrolla un análisis de regresión lineal múltiple con las calificaciones generales que se obtuvieron en la auditoria de servicio realizada por Gallup entre la satisfacción general de la fuerza de ventas de suramericana que sería la variable dependiente y las variables principales determinadas en el diagnóstico inicial que serían las variables independientes, las cuales son: Plan de incentivos, Formación, Atención en oficinas, Relación con director comercial p y f, Relación con director empresarial y Servicio de los gestores de mercadeo.

Utilizando el software estadístico MINITAB para simplificar el análisis de datos, se desarrolló en primer lugar un análisis de correlación para determinar y cuantificar la relación lineal entre la variable dependiente (satisfacción general) y las variables independientes.

4.1.1. Correlación: SATIS. GENE; PLAN INCE.; FORMACION; ATEN. OFIC; RE. DIR. COM; RE. DIR. EMP.

	SATIS. GENE	PLAN INCE.	FORMACION	ATEN. OFIC	RE. DIR. COM	RE. DIR. EMP
SATIS. GENE						
PLAN INCE.	0,225					
	0,025					
FORMACION	0,225	0,500				
	0,025	0,000				
ATEN. OFIC	0,274	0,250	0,292			
	0,006	0,013	0,003			
RE. DIR. COM	0,100	0,015	-0,028	0,169		
	0,325	0,879	0,784	0,095		
RE. DIR. EMP	-0,105	0,083	0,017	0,085	-0,614	
	0,299	0,414	0,866	0,403	0,000	
GESTORES	-0,075	-0,024	-0,126	0,080	-0,355	
	0,462	0,813	0,214	0,430	0,000	
RE. DIR. EMP						
GESTORES	0,695					
	0,000					

Contenido de la celda: Correlación de Pearson

Valor p

Según la teoría, los valores p menores o iguales a 0,05 indican una correlación de Pearson alta entre las variables, utilizando este criterio en los resultados obtenidos en el análisis de correlación, se observa que las variables independientes en rojo: **relación con director comercial, relación con director empresarial y gestores de mercadeo** tienen un valor p muy grande y por ende la relación lineal o correlación que mantienen con la variable dependiente (satisfacción general) es muy pequeña, lo que indica que su influencia en la satisfacción general de la fuerza de ventas de Suramericana puede ser muy mínima o insignificante.

Se prosigue a realizar el análisis de regresión lineal múltiple, tomando como variables dependientes e independientes las mismas que se nombraron anteriormente en el análisis de correlación.

Se busca obtener la ecuación de regresión más factible para la determinación de las variables más influyentes en la satisfacción general.

4.1.2. Análisis de regresión: SATIS. GENE vs. PLAN INCE.; FORMACION; ATEN. OFIC; RE. DIR. COM.

Resumen del modelo

	R-cuad.	R-cuad.	S	R-cuad. (ajustado)	(pred)
	0,719834	12,89%	7,21%	0,00%	

Coeficientes

	EE del				
Término	Coef	Coef	Valor T	Valor p	FIV
Constante	3,048	0,467	6,52	0,000	

PLAN INCE.	0,0808	0,0675	1,20	0,235	1,37
FORMACION	0,0660	0,0801	0,82	0,412	1,45
ATEN. OFIC	0,218	0,101	2,15	0,034	1,22
RE. DIR. COM	-0,0177	0,0550	-0,32	0,748	1,79
RE. DIR. EMP	-0,0934	0,0806	-1,16	0,250	2,91
GESTORES	0,0258	0,0879	0,29	0,770	2,05

Ecuación de regresión

$$\text{SATIS. GENE} = 3,048 + 0,0808 \text{ PLAN INCE.} + 0,0660 \text{ FORMACION} + 0,218 \text{ ATEN. OFIC} - 0,0177 \text{ RE. DIR. COM} - 0,0934 \text{ RE. DIR. EMP} + 0,0258 \text{ GESTORES}$$

De nuevo con la ayuda de MINITAB, se obtiene la ecuación de regresión lineal múltiple con los coeficientes de cada variable, tomando como criterio el análisis de correlación, se deben eliminar algunas de las variables independientes con poca influencia sobre la satisfacción general y así obtener una ecuación más óptima. Los valores en rojo son los elegidos para ser eliminados.

Observando los resultados, se puede ver que el valor p de la variable GESTORES es muy alto y por ende su relación lineal con la variable independiente es muy pequeña, también tiene un coeficiente muy pequeño o de poca influencia en la ecuación, esto coincide con el análisis de correlación en donde se determina que la variable gestores es una de las de poca influencia, con base en lo anterior, se prosigue a realizar un nuevo análisis de regresión lineal múltiple eliminando la variable independiente gestores para optimizar la ecuación.

4.1.3. Análisis de regresión: SATIS. GENE vs. PLAN INCE.; FORMACION; ATEN. OFIC; RE. DIR. COM.

Resumen del modelo

R-cuad. R-cuad.

S R-cuad. (ajustado) (pred)
 0,716289 12,81% 8,12% 1,94%

Coeficientes

Término	Coef	EE del coef.	Valor T	Valor p	FIV
Constante	3,053	0,465	6,57	0,000	
PLAN INCE.	0,0800	0,0671	1,19	0,237	1,37
FORMACION	0,0622	0,0787	0,79	0,431	1,42
ATEN. OFIC	0,220	0,101	2,19	0,031	1,22
RE. DIR. COM	-0,0160	0,0544	-0,29	0,769	1,77
RE. DIR. EMP	-0,0783	0,0619	-1,26	0,209	1,73

Ecuación de regresión

$$\text{SATIS. GENE} = 3,053 + 0,0800 \text{ PLAN INCE.} + 0,0622 \text{ FORMACION} + 0,220 \text{ ATEN. OFIC} - 0,0160 \text{ RE. DIR. COM} - 0,0783 \text{ RE. DIR. EMP}$$

Observando los resultados, se puede ver que el valor p de la variable RELACIÓN CON DIRECTOR COMERCIAL es muy alto y por ende su relación lineal con la variable independiente es muy pequeña, también tiene un coeficiente muy pequeño o de poca influencia en la ecuación, esto coincide con el análisis de correlación en donde se determina que la variable relación con director comercial es una de las de poca influencia, con base en lo anterior, se prosigue a realizar un nuevo análisis de regresión lineal múltiple eliminando la variable independiente RE. DIR. COM. para optimizar la ecuación.

4.1.4 Análisis de regresión: SATIS. GENE vs. PLAN INCE.; FORMACION; ATEN. OFIC; RE. DIR. EMP.

Resumen del modelo

R-cuad. R-cuad.
 S R-cuad. (ajustado) (pred)
 0,712800 12,73% 9,02% 3,15%

Coeficientes

Término	Coef	EE del coef.	Valor T	Valor p	FIV
Constante	3,017	0,447	6,75	0,000	
PLAN INCE.	0,0784	0,0666	1,18	0,242	1,36
FORMACION	0,0654	0,0776	0,84	0,402	1,39
ATEN. OFIC	0,2116	0,0959	2,21	0,030	1,12
RE. DIR. EMP	-0,0666	0,0471	-1,41	0,161	1,01

Ecuación de regresión

$$\text{SATIS. GENE} = 3,017 + 0,0784 \text{ PLAN INCE.} + 0,0654 \text{ FORMACION} + 0,2116 \text{ ATEN. OFIC} - 0,0666 \text{ RE. DIR. EMP}$$

Según el criterio de correlación, en donde se determina la variable RE. DIR. EMP como una de las de poca relación lineal con la variable dependiente (satisfacción general), se decide eliminarla de la ecuación de regresión sin ser la variable con el valor p más alto en el anterior análisis, todo esto con el fin de optimizar la ecuación y facilitar el diseño de las propuestas de mejoras posteriores.

4.1.5. Análisis de regresión: SATIS. GENE vs. PLAN INCE.; FORMACION; ATEN. OFIC

Resumen del modelo

R-cuad. R-cuad.
 S R-cuad. (ajustado) (pred)

0,716538 10,88% 8,06% 2,88%

Coeficientes

	EE del				
Término	Coef	coef.	Valor T	Valor p	FIV
Constante	3,032	0,449	6,75	0,000	
PLAN INCE.	0,0712	0,0668	1,07	0,289	1,35
FORMACION	0,0700	0,0779	0,90	0,371	1,39
ATEN. OFIC	0,2016	0,0962	2,10	0,039	1,11

Ecuación de regresión

SATIS. GENE = 3,032 + 0,0712 PLAN INCE. + 0,0700 FORMACION
+ 0,2016 ATEN. OFIC

Con base en el análisis de correlación inicial, se decide solo eliminar esas tres variables independientes y como resultado final se puede notar una ecuación optimizada, esto se puede comprobar mirando el aumento de 0.85% en el porcentaje de R- cuad. ajustado entre el primer y el último análisis de regresión, lo que indica una mayor correlación entre las variables independientes y la variable dependiente.

En conclusión, el análisis de regresión lineal múltiple establece que las variables independientes: **Plan de incentivos, Formación y atención en oficinas** son las variables que tienen más influencia en la satisfacción general de la fuerza de ventas de suramericana, por lo tanto, son elegidas para desglosar y realizar un nuevo análisis entre la satisfacción general y sus momentos de verdad o ítems para determinar cuáles son los más influyentes y por ende enfocar las mejoras en estos ítems.

4.2. ANÁLISIS FACTORIAL

Al observar las preguntas o ítems se puede notar que se cuenta con una cantidad muy grande con respecto a la cantidad de la muestra de datos y se hace necesario una reducción de estas para mejorar y simplificar el análisis, se realiza por medio de un análisis factorial de todas las preguntas utilizadas en la auditoria de servicio para la recolección de los datos, con la ayuda del software estadístico MINITAB.

En el diagnóstico inicial se determinaron 6 variables principales o variables deficientes con respecto al cumplimiento de la satisfacción general, cada variable está compuesta por un grupo de preguntas o momentos de verdad que sirven para establecer de una manera más precisa lo que está fallando y por qué la variable no está cumpliendo con el objetivo. Se realiza el análisis de factores agrupando las preguntas pertenecientes a cada variable principal o factor para este caso, con el fin de determinar la relevancia de cada pregunta sobre ese factor. (Anexo C)

4.2.1. Análisis factorial: X1.1; X1.2; X1.3; X1.4; X1.5; X1.6; X1.7; X1.8

Análisis factorial del componente principal de la matriz de correlación

Cargas de factores no rotados y comunalidades

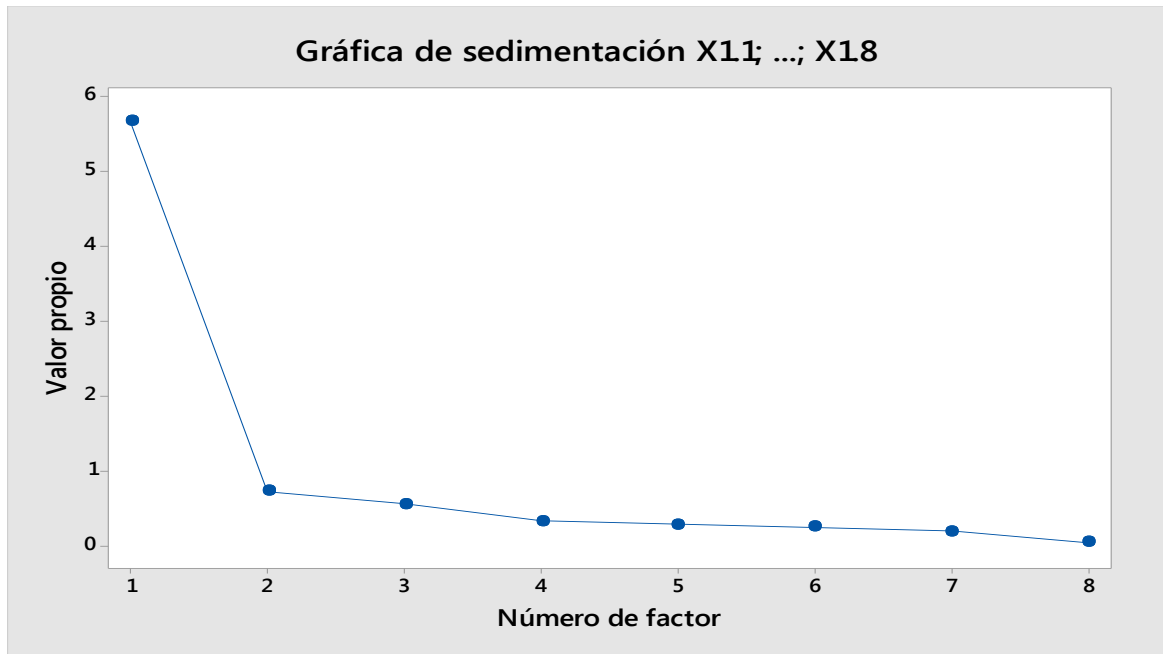
Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Factor7	Factor8
Comunalidad								
X1.1	0,707	0,111	0,695	0,014	0,032	-0,052	-0,020	-0,013
1,000								
X1.2	0,939	-0,176	-0,011	-0,176	0,111	0,145	0,019	0,150
1,000								

X1.3	0,873	0,236	-0,148	-0,237	0,263	-0,042	0,162	-0,083
1,000								
X1.4	0,799	0,474	-0,163	0,099	-0,123	-0,281	-0,047	0,066
1,000								
X1.5	0,763	-0,537	-0,086	0,169	0,170	-0,228	-0,111	-0,024
1,000								
X1.6	0,884	0,209	-0,111	0,115	0,031	0,269	-0,270	-0,047
1,000								
X1.7	0,882	-0,075	-0,036	0,331	-0,121	0,135	0,270	-0,012
1,000								
X1.8	0,852	-0,244	-0,031	-0,280	-0,362	-0,025	-0,027	-0,049
1,000								
Varianza	5,6497	0,7212	0,5533	0,3273	0,2735	0,2480	0,1878	0,0393
8,0000								
% Var	0,706	0,090	0,069	0,041	0,034	0,031	0,023	0,005
1,000								

Coeficientes de puntuación de factores (matriz factorial)

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Factor7	Factor8
X1.1	0,125	0,154	1,256	0,042	0,118	-0,208	-0,106	-0,335
X1.2	0,166	-0,244	-0,019	-0,539	0,404	0,586	0,103	3,823
X1.3	0,154	0,327	-0,267	-0,726	0,963	-0,170	0,865	-2,108
X1.4	0,141	0,658	-0,294	0,302	-0,451	-1,134	-0,248	1,682
X1.5	0,135	-0,744	-0,155	0,518	0,623	-0,920	-0,590	-0,613
X1.6	0,157	0,290	-0,201	0,352	0,113	1,084	-1,437	-1,186
X1.7	0,156	-0,104	-0,066	1,011	-0,443	0,546	1,435	-0,302
X1.8	0,151	-0,338	-0,057	-0,856	-1,323	-0,101	-0,144	-1,259

Gráfica 6. Sedimentación X1.1;...; X1.8



Fuente. Software Minitab

Según el porcentaje acumulado de varianza de 70,6% el número de factores extraídos es de 1 (factor 1) Y también por ser el único con un valor propio mayor a 1 (valor en rojo), se puede verificar en el gráfico de sedimentación.

El resultado del análisis indica que todas las preguntas o ítems evaluados tienen relación con un solo factor que para este caso sería: PLAN DE INCENTIVOS, con esto se puede reducir el número de 8 preguntas a un solo factor llamado plan de incentivos, haciendo un promedio con las 8 preguntas de las respuestas suministradas por cada uno de los encuestados y así obtener una sola columna de respuestas, las cuáles serán utilizadas en un análisis de regresión lineal múltiple posterior entre la satisfacción general y los ítems o preguntas para determinar las más influyentes en la satisfacción y poder hacer un comparativo con al análisis de regresión inicial. También se pueden escoger los ítems con mayor influencia sobre el factor por medio del coeficiente de puntuación de factores (valores en color morado).

4.2.2. Análisis factorial: X2.1; X2.2; X2.3; X2.4; X2.5

Análisis factorial del componente principal de la matriz de correlación

Cargas de factores no rotados y comunalidades

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Comunalidad
X2.1	0,873	-0,398	-0,163	-0,088	-0,212	1,000
X2.2	0,841	-0,446	-0,122	0,213	0,183	1,000
X2.3	0,846	0,139	0,272	-0,429	0,087	1,000
X2.4	0,764	0,325	0,454	0,317	-0,065	1,000
X2.5	0,623	0,573	-0,532	0,029	0,012	1,000

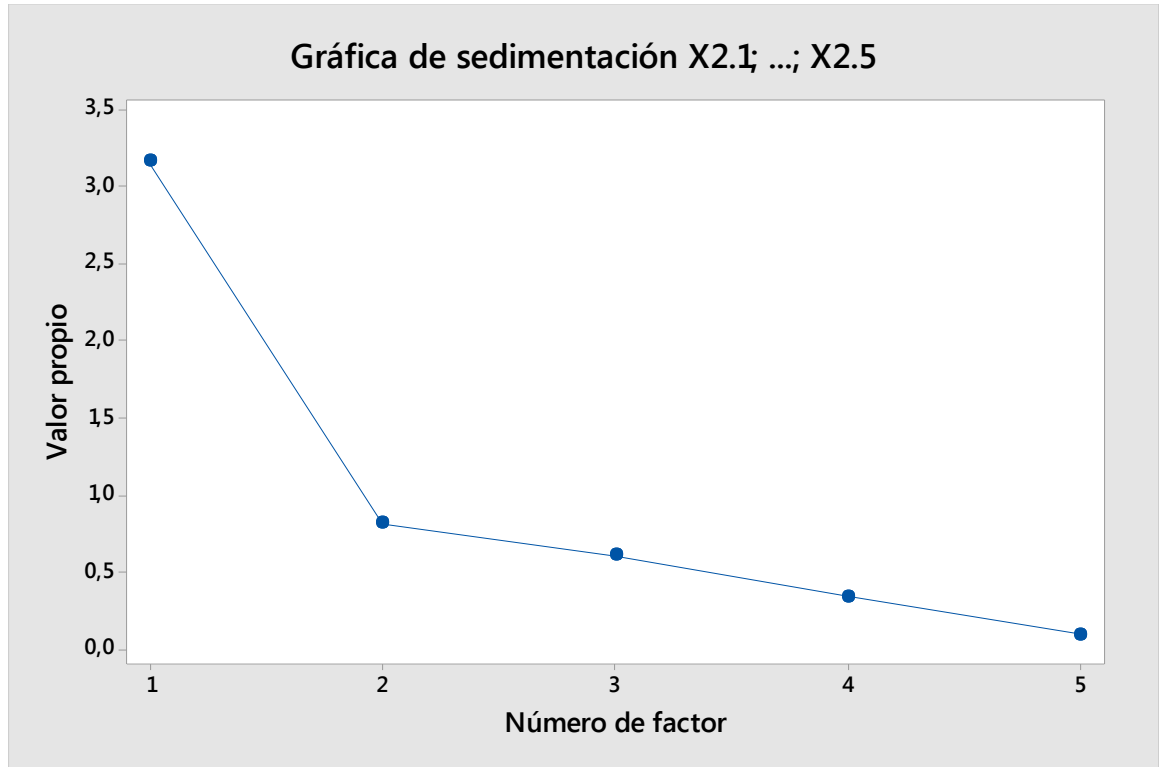
Varianza	3,1560	0,8107	0,6037	0,3391	0,0905	5,0000
% Var	0,631	0,162	0,121	0,068	0,018	1,000

Coefficientes de puntuación de factores (matriz factorial)

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5
X2.1	0,277	-0,491	-0,270	-0,259	-2,341
X2.2	0,266	-0,551	-0,202	0,629	2,025
X2.3	0,268	0,171	0,450	-1,266	0,962
X2.4	0,242	0,402	0,751	0,935	-0,721
X2.5	0,197	0,706	-0,881	0,086	0,129

Según el porcentaje acumulado de varianza de 63,1% el número de factores extraídos es de 1 (factor 1) Y también por ser el único con un valor propio mayor a 1 (valor en rojo), esto se puede verificar en el gráfico de sedimentación. También se pueden escoger los ítems con mayor influencia sobre el factor por medio del coeficiente de puntuación de factores (valores en color morado).

Gráfica 7. Sedimentación X2.1; ...; X2.5



Fuente. Software Minitab

Igual que en lo anterior, el resultado del análisis indica que todas las preguntas o ítems evaluados tienen relación con un solo factor que para este caso sería: FORMACIÓN, con esto se puede reducir el número de 5 preguntas a un solo factor llamado formación, haciendo un promedio con las 5 preguntas de las respuestas suministradas por cada uno de los encuestados y así obtener una sola columna de respuestas.

4.2.3. Análisis factorial: X3.1; X3.2; X3.3; X3.4; X3.5; X3.6; X3.7; X3.8

Análisis factorial del componente principal de la matriz de correlación

Cargas de factores no rotados y comunalidades

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Factor7	Factor8
Comunalidad								

X3.1	0,651	0,477	0,497	-0,258	0,114	0,128	0,065	-0,031
1,000								
X3.2	0,842	-0,358	-0,317	0,108	0,035	0,178	0,082	-0,105
1,000								
X3.3	0,894	-0,187	0,239	0,261	-0,070	-0,069	0,150	0,092
1,000								
X3.4	0,863	0,367	-0,167	0,171	-0,064	0,189	-0,132	0,076
1,000								
X3.5	0,729	-0,468	0,412	-0,038	-0,240	-0,041	-0,131	-0,048
1,000								
X3.6	0,752	0,366	-0,349	-0,235	-0,321	-0,136	0,049	-0,016
1,000								
X3.7	0,758	-0,440	-0,187	-0,362	0,242	-0,025	-0,028	0,076
1,000								
X3.8	0,864	0,279	-0,026	0,202	0,287	-0,214	-0,061	-0,058
1,000								
Varianza	5,0926	1,1502	0,7602	0,4039	0,3246	0,1552	0,0751	0,0382
8,0000								
% Var	0,637	0,144	0,095	0,050	0,041	0,019	0,009	0,005
1,000								

Coeficientes de puntuación de factores

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Factor7	Factor8
X3.1	0,128	0,415	0,654	-0,638	0,351	0,826	0,871	-0,824
X3.2	0,165	-0,311	-0,417	0,268	0,108	1,149	1,094	-2,753
X3.3	0,176	-0,163	0,314	0,645	-0,214	-0,446	2,001	2,416
X3.4	0,169	0,319	-0,220	0,424	-0,197	1,219	-1,754	2,002
X3.5	0,143	-0,407	0,542	-0,093	-0,741	-0,261	-1,748	-1,258

X3.6	0,148	0,318	-0,459	-0,581	-0,990	-0,878	0,652	-0,425
X3.7	0,149	-0,383	-0,246	-0,897	0,744	-0,158	-0,372	2,004
X3.8	0,170	0,243	-0,034	0,499	0,883	-1,375	-0,808	-1,524

Para este análisis se observa que el número de factores extraídos es de 2 (factor 1 y factor 2) ya que tienen un valor propio mayor que 1 (valores en rojo) y por lo tanto se deben incluir en la solución. Lo que indica que los ítems tienen relación con dos factores, por lo tanto, se prosigue a realizar la rotación de los factores con el fin de transformar la matriz factorial en una más sencilla y más fácil de interpretar, definiendo cargas significativas de cada ítem con un solo factor.

Cargas de factores rotados y comunalidades

Rotación Varimax

Variable Factor1 Factor2

X3.1 0,212 0,056

X3.2 0,402 0,647

X3.3 0,718 0,267

X3.4 0,197 0,177

X3.5 0,915 0,326

X3.6 0,115 0,230

X3.7 0,319 0,906

X3.8 0,206 0,261

Varianza 1,7557 1,5727

% Var 0,219 0,197

Coefficientes de puntuación de factores

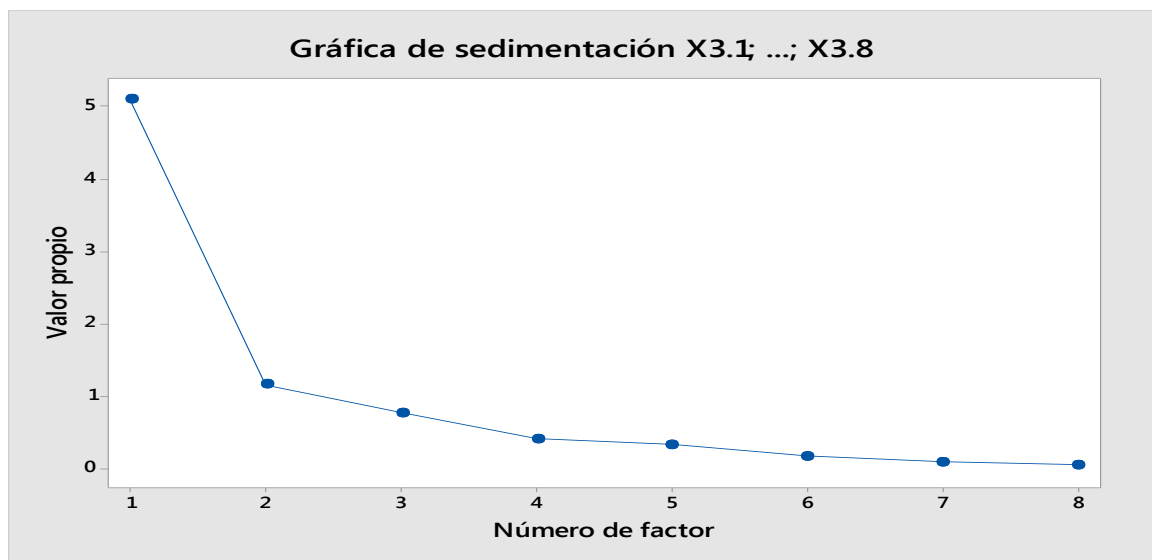
Variable Factor1 Factor2

X3.1 -0,242 0,090

X3.2 -0,142 0,202

X3.3	0,345	-0,156
X3.4	-0,055	-0,030
X3.5	1,089	-0,348
X3.6	0,067	-0,207
X3.7	-0,359	1,228
X3.8	-0,082	-0,154

Gráfica 8. Sedimentación X3.1; ...; X3.8



Fuente. Software Minitab

En este caso se deben interpretar los factores:

Ilustración 8. Cargas factores

Cargas de factores no rotados y comun			Cargas de factores rotados		
variable	fator1	factor2	variable	fator1	factor2
X3.1	0,651	0,477	X3.1	0,212	0,056
X3.2	0,842	-0,358	X3.2	0,402	0,647
X3.3	0,894	-0,127	X3.3	0,718	0,267
X3.4	0,863	0,367	X3.4	0,197	0,177
X3.5	0,729	-0,468	X3.5	0,915	0,326
X3.6	0,752	0,366	X3.6	0,115	0,23
X3.7	0,758	-0,44	X3.7	0,319	0,906
X3.8	0,864	0,279	X3.8	0,206	0,261
VARIANZA	5,0926	1,1502			
%VARI	63,7	14,4			

Se observa que después de la rotación la carga de cada variable es mayor en un solo factor y de esta forma se hace más fácil la interpretación.

Ilustración 9. Matriz de cargas factoriales

MATRIZ FACTORIAL ANTES DE LA ROTACIÓN				MATRIZ FACTORIAL DESPUÉS DE LA ROTACIÓN			
VARIABLES	FACTORES		VARIABLES	FACTORES			
	1	2		1	2		
1	X	X	1	X			
2	X	X	2		X		
3	X		3	X			
4	X	X	4	X			
5	X	X	5	X			
6	X	X	6		X		
7	X	X	7		X		
8	X		8		X		

Gráfico 9. Interpretación de factores para Atención en oficinas



Según la matriz factorial después de la rotación y el grafico 9, se determinan los ítems con una alta correlación entre sí y con alguno de los dos factores, que es el fin de la interpretación de factores.

Las tablas muestran las agrupaciones de los ítems en cada uno de los factores, atención en oficinas 3A y 3B. (ver ANEXO D)

4.2.4. Análisis factorial: X4.1; X4.2; X4.3; X4.4; X4.5; X4.6; X4.7; X4.8; X4.9; X4.10; X4.11; X4.12

Análisis factorial del componente principal de la matriz de correlación

Cargas de factores no rotados y comunalidades

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Factor7
X4.1	0,895	-0,270	0,183	-0,187	0,216	-0,040	-0,098
X4.2	0,943	-0,251	-0,178	-0,046	-0,057	0,027	0,017
X4.3	0,963	-0,157	0,183	0,070	-0,076	0,017	0,058
X4.4	0,931	0,061	-0,315	0,089	0,008	0,101	-0,103
X4.5	0,968	0,148	-0,099	-0,134	-0,029	-0,040	0,067
X4.6	0,949	0,156	-0,214	-0,101	0,119	-0,010	0,040
X4.7	0,949	0,005	0,085	0,164	0,216	0,079	0,106
X4.8	0,943	-0,143	-0,134	0,205	0,010	-0,165	-0,008
X4.9	0,955	-0,233	0,065	0,083	-0,145	0,019	-0,020
X4.10	0,977	-0,023	0,129	-0,030	-0,095	0,098	-0,011
X4.11	0,965	0,064	0,009	-0,205	-0,111	-0,072	0,034
X4.12	0,894	0,365	0,179	0,150	-0,011	-0,081	-0,057
X4.13	0,943	0,285	0,118	-0,053	-0,026	0,060	-0,038

Varianza **11,596** 0,504 0,346 0,222 0,160 0,073 0,048

% Var **0,892** 0,039 0,027 0,017 0,012 0,006 0,004

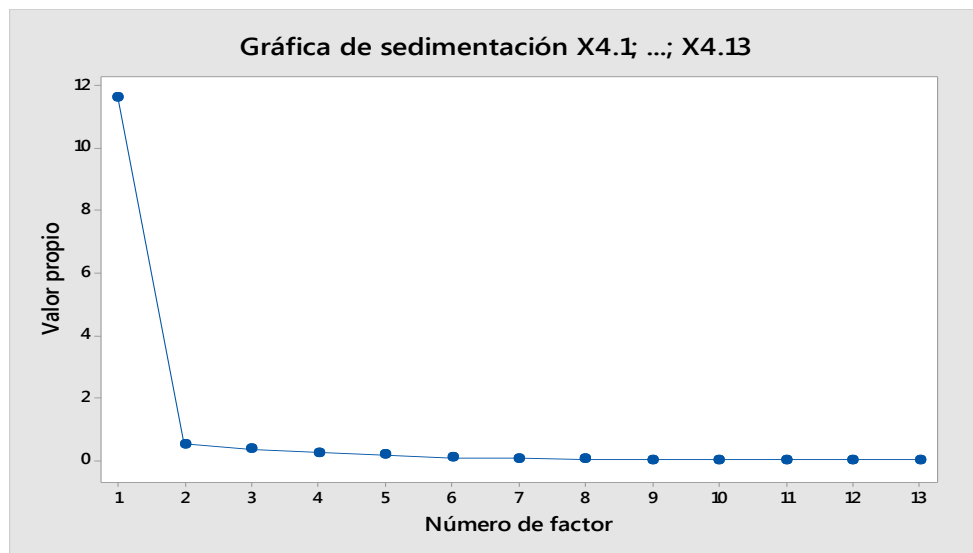
Coeficientes de puntuación de factores (matriz factorial)

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Factor7
X4.1	0,104	-0,379	0,632	-0,848	1,232	-0,896	-2,175

X4.2	0,224	0,221	-0,064	-0,529	-1,069	-1,485	0,045
X4.3	-2,215	-20,756	-13,965	-16,946	2,692	32,872	33,635
X4.4	-0,385	-3,932	-3,777	-2,874	0,773	7,959	4,132
X4.5	1,170	9,197	5,945	5,644	-2,389	-15,729	-11,588
X4.6	-1,030	-8,800	-6,996	-6,844	2,999	15,394	14,126
X4.7	0,876	7,238	5,386	7,109	0,400	-10,257	-9,483
X4.8	0,434	2,371	1,443	2,351	-0,881	-7,111	-3,654
X4.9	0,840	7,533	5,988	9,235	-0,772	-10,891	-14,984
X4.10	0,933	6,539	4,939	3,808	-2,661	-10,403	-9,225
X4.11	0,000	0,000	0,000	0,000	-0,000	-0,000	-0,000
X4.12	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	0,000	0,000	0,000
X4.13	0,081	0,566	0,341	-0,238	-0,161	0,818	-0,789

Según el porcentaje acumulado de varianza de 89,2% el número de factores extraídos es de 1 (factor 1) Y también por ser el único con un valor propio mayor a 1 (valor en rojo), esto se puede verificar en el gráfico de sedimentación.

Gráfica 10. Sedimentación X4.1; ...; X4.13



Fuente. Software Minitab

El resultado del análisis indica que todas las preguntas o ítems evaluados tienen relación con un solo factor que para este caso sería: RELACIÓN CON DIRECTOR COMERCIAL P y F, con esto se puede reducir el número de 13 preguntas a un solo factor llamado relación director comercial, haciendo un promedio con las 13 preguntas de las respuestas suministradas por cada uno de los encuestados y así obtener una sola columna de respuestas.

4.2.5. Análisis factorial: X5.1; X5.2; X5.3; X5.4; X5.5; X5.6; X5.7; X5.8; X5.9; X5.10; X5.11; X5.12

Análisis factorial del componente principal de la matriz de correlación

Cargas de factores no rotados y comunalidades

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Factor7	
Comunalidad								
X5.1	0,984	0,100	0,150	0,000	-0,000	0,000	0,000	1,000
X5.2	0,946	0,222	-0,237	0,000	0,000	-0,000	0,000	1,000
X5.3	0,984	0,100	0,150	0,000	-0,000	0,000	0,000	1,000
X5.4	0,932	-0,300	-0,202	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	1,000
X5.5	0,953	0,270	0,140	-0,000	0,000	-0,000	-0,000	1,000
X5.6	0,922	-0,384	0,043	0,000	0,000	0,000	-0,000	1,000
X5.7	0,992	-0,112	-0,065	-0,000	0,000	0,000	-0,000	1,000
X5.8	0,997	0,079	-0,025	-0,000	-0,000	0,000	-0,000	1,000
X5.9	0,984	0,139	-0,114	-0,000	-0,000	0,000	0,000	1,000
X5.10	0,951	-0,293	-0,102	-0,000	-0,000	-0,000	0,000	1,000
X5.11	0,974	-0,165	0,157	0,000	0,000	-0,000	0,000	1,000
X5.12	0,946	0,292	-0,140	0,000	0,000	-0,000	-0,000	1,000
X5.13	0,979	0,192	0,072	-0,000	0,000	0,000	-0,000	1,000
X5.14	0,974	-0,165	0,157	0,000	0,000	-0,000	0,000	1,000

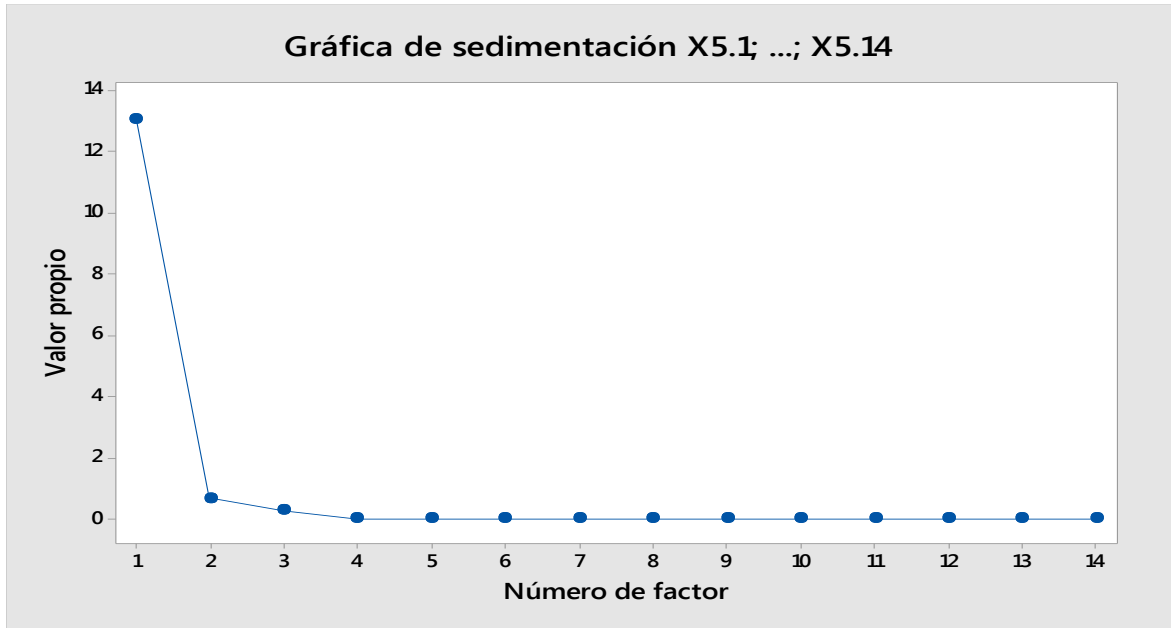
Varianza	13,055	0,680	0,266	0,000	0,000	0,000	0,000	14,000
% Var	0,932	0,049	0,019	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000

Coeficientes de puntuación de factores (matriz factorial)

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Factor7
X5.1	0,608	0,158	2,573	0,081	-0,255	0,033	0,008
X5.2	0,131	1,773	-2,035	0,082	0,074	0,010	0,095
X5.3	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-0,000
X5.4	0,299	-1,965	-0,651	-0,034	-0,147	-0,027	-0,078
X5.5	0,000	0,000	0,000	-0,042	0,025	-0,040	-0,024
X5.6	-0,000	-0,000	0,000	0,031	0,065	0,022	0,018
X5.7	0,000	0,000	0,000	-0,005	0,048	0,022	0,001
X5.8	-0,000	0,000	-0,000	-0,028	-0,004	0,021	-0,028
X5.9	-0,000	-0,000	0,000	-0,026	0,001	0,025	-0,001
X5.10	-0,000	0,000	0,000	-0,027	0,006	-0,020	0,029
X5.11	0,000	-0,000	0,000	0,018	0,064	-0,015	0,018
X5.12	0,000	0,000	0,000	0,011	0,005	-0,025	-0,043
X5.13	0,000	-0,000	0,000	-0,071	0,054	-0,001	-0,014
X5.14	0,000	-0,000	0,000	0,014	0,066	-0,011	0,017

Según el porcentaje acumulado de varianza de 93,2% el número de factores extraídos es de 1 (factor 1) Y también por ser el único con un valor propio mayor a 1 (valor en rojo), esto se puede verificar en el gráfico de sedimentación.

Gráfica 11. Sedimentación X5.1; ...; X5.14



Fuente. Software Minitab

El resultado del análisis indica que todas las preguntas o ítems evaluados tienen relación con un solo factor que para este caso sería: RELACIÓN CON DIRECTOR EMPRESARIAL, con esto se puede reducir el número de 14 preguntas a un solo factor llamado relación director empresarial, haciendo un promedio con las 14 preguntas de las respuestas suministradas por cada uno de los encuestados y así obtener una sola columna de respuestas.

4.2.6. Análisis factorial: X6.1; X6.2; X6.3; X6.4; X6.5

Análisis factorial del componente principal de la matriz de correlación

Cargas de factores no rotados y comunalidades

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Comunalidad
X6.1	0,961	0,110	-0,216	-0,046	0,125	1,000
X6.2	0,942	0,247	-0,171	0,093	-0,115	1,000

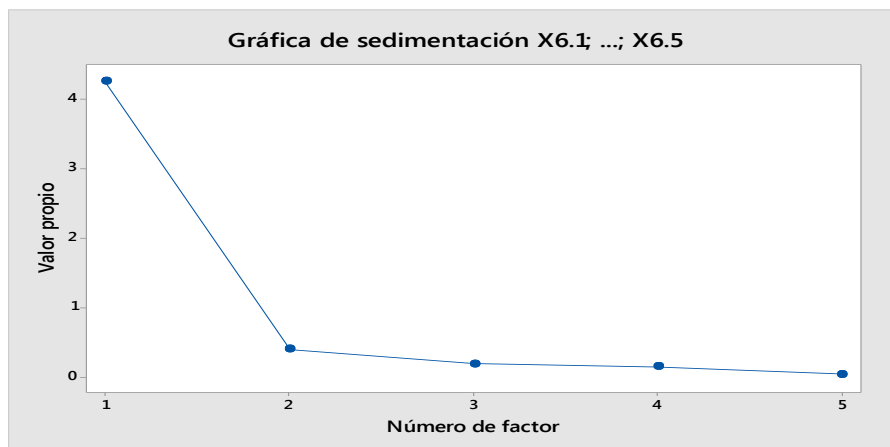
X6.3	0,905	0,272	0,290	-0,154	0,001	1,000
X6.4	0,926	-0,208	0,157	0,272	0,030	1,000
X6.5	0,873	-0,449	-0,044	-0,179	-0,046	1,000
Varianza	4,2488	0,3920	0,1867	0,1406	0,0319	5,0000
% Var	0,850	0,078	0,037	0,028	0,006	1,000

Coeficientes de puntuación de factores (matriz factorial)

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5
X6.1	0,226	0,282	-1,156	-0,326	3,906
X6.2	0,222	0,631	-0,918	0,660	-3,612
X6.3	0,213	0,693	1,555	-1,093	0,034
X6.4	0,218	-0,531	0,839	1,937	0,955
X6.5	0,205	-1,146	-0,238	-1,275	-1,450

Según el porcentaje acumulado de varianza de 85% el número de factores extraídos es de 1 (factor 1) Y también por ser el único con un valor propio mayor a 1 (valor en rojo), esto se puede verificar en el gráfico de sedimentación.

Gráfica 12. Sedimentación X6.1; ...; X6.5



Fuente. Software Minitab

El resultado del análisis indica que todas las preguntas o ítems evaluados tienen relación con un solo factor que para este caso sería: GESTORES DE MERCADEO, con esto se puede reducir el número de 5 preguntas a un solo factor llamado gestores, haciendo un promedio con las 5 preguntas de las respuestas suministradas por cada uno de los encuestados y así obtener una sola columna de respuestas.

En conclusión, se decide llamar a cada ítem o factor determinado con sus nombres iniciales en las variables principales ya que se agruparon las preguntas que se realizaban en cada una de estas variables, el factor atención en oficinas si sufren un cambio o división en su nombre. (ver ANEXO E)

4.3. ANÁLISIS DE REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE DE SATISFACCIÓN GENERAL VS ÍTEMS O PREGUNTAS

A partir de los resultados anteriores, se realiza un segundo análisis de correlación y de regresión lineal múltiple con los ítems reducidos (ver ANEXO C) vs la satisfacción general, de esta forma poder obtener un comparativo con el análisis de regresión inicial para ver si coinciden las variables resultantes en las ecuaciones y también poder definir los momentos de verdad más influyentes en la satisfacción.

Utilizando la herramienta MINITAB para simplificar el análisis de datos, se desarrolló el segundo análisis de regresión lineal múltiple, tomando como variable dependiente la satisfacción general y como variables independientes los factores o ítems reducidos. Se busca obtener la ecuación de regresión más factible para la determinación de los ítems más influyentes en la satisfacción general.

4.3.1. Análisis de regresión: S.G. vs. X1; X2; X3.A; X3.B; X.4; X5; X6

Resumen del modelo

R-cuad. R-cuad.
 S R-cuad. (ajustado) (pred)
 0,751307 6,14% 0,00% 0,00%

Coeficientes

	EE del				
Término	Coef	coef.	Valor T	Valor p	FIV
Constante	4,202	0,483	8,71	0,000	
X1	-0,177	0,183	-0,97	0,334	3,45
X2	0,465	0,272	1,71	0,090	6,74
X3.A	0,084	0,205	0,41	0,683	3,79
X3.B	0,043	0,231	0,19	0,853	6,97
X.4	-0,332	0,267	-1,24	0,217	34,14
X5	-0,283	0,310	-0,91	0,363	27,04
X6	-0,002	0,118	-0,02	0,987	4,03

Ecuación de regresión

$$S.G. = 4,202 - 0,177 X1 + 0,465 X2 + 0,084 X3.A + 0,043 X3.B - 0,332 X.4 - 0,283 X5 - 0,002 X6$$

De nuevo con la ayuda de MINITAB, se obtiene la ecuación de regresión lineal múltiple con los coeficientes de cada ítems o factor, para la optimización de la ecuación se toma como criterio eliminar los factores con los coeficientes más pequeños, ya que no tienen gran influencia sobre la satisfacción general.

Observando los resultados del análisis, se determina que se debe eliminar en primer lugar el factor X6 (gestores de mercadeo), ya que su coeficiente es el más pequeño y por ende el que menos influencia tiene en la ecuación (valor en rojo).

4.3.2. Análisis de regresión: S.G. vs. X1; X2; X3.A; X3.B; X.4; X5

Resumen del modelo

	R-cuad.	R-cuad.	
S	R-cuad. (ajustado)	(pred)	
0,747213	6,14%	0,02%	0,00%

Coeficientes

	EE del				
Término	Coef	coef.	Valor T	Valor p	FIV
Constante	4,203	0,473	8,88	0,000	
X1	-0,179	0,167	-1,07	0,287	2,91
X2	0,466	0,268	1,74	0,086	6,64
X3.A	0,084	0,203	0,41	0,681	3,74
X3.B	0,045	0,195	0,23	0,818	5,01
X.4	-0,335	0,186	-1,79	0,076	16,87
X5	-0,287	0,218	-1,32	0,191	13,45

Ecuación de regresión

$$\text{S.G.} = 4,203 - 0,179 X1 + 0,466 X2 + 0,084 X3.A + 0,045 X3.B - 0,335 X.4 - 0,287 X5$$

Observando los resultados de este análisis, se determina que se debe eliminar el factor X3.B (atención en oficinas B), ya que su coeficiente es el más pequeño y por ende el que menos influencia tiene en la ecuación.

4.3.3. Análisis de regresión: S.G. vs. X1; X2; X3.A; X.4; X5

Resumen del modelo

	R-cuad.	R-cuad.	
S	R-cuad. (ajustado)	(pred)	
0,743399	6,09%	1,04%	0,00%

Coeficientes

Término	Coef	EE del coef.	Valor T	Valor p	FIV
Constante	4,178	0,459	9,11	0,000	
X1	-0,165	0,155	-1,06	0,291	2,54
X2	0,456	0,263	1,73	0,087	6,48
X3.A	0,111	0,163	0,69	0,495	2,43
X.4	-0,318	0,171	-1,86	0,066	14,28
X5	-0,267	0,199	-1,34	0,183	11,37

Ecuación de regresión

$$S.G. = 4,178 - 0,165 X1 + 0,456 X2 + 0,111 X3.A - 0,318 X.4 - 0,267 X5$$

Se decide dejar la ecuación hasta este punto ya que todos sus coeficientes son relativamente altos o por lo menos mayores que 0,1 y el R cuadrado ajustado alcanzo su máximo porcentaje. Se puede observar la optimización de la ecuación con el R cuadrado ajustado, ya que el porcentaje entre el primer análisis de regresión y este último aumento considerablemente en 1,04%; lo que indica una buena correlación lineal entre la variable dependiente (satisfacción general) y los factores o ítems X1, X2, X3.A, X4 y X5.

Tabla 6. Factores o ítems determinados en análisis de regresión 2

Factor o ítem	NOMBRE
X1	Plan de incentivos
X2	Formación
X3.A	Atención en oficinas A
X4	Relación con director comercial P y F
X5	Relación con director empresarial

Por último, se comparan las soluciones del primer y segundo análisis de regresión lineal múltiple, encontrando similitud en las soluciones, ya que las variables **formación, plan de incentivos y atención en oficinas** coincide en los dos

análisis. En conclusión, las dos soluciones encontradas pueden indicar que las variables y factores hallados en ambos análisis tienen una buena influencia sobre la satisfacción general y por lo tanto se deben tener en cuenta para el diseño y desarrollo de las propuestas de mejora, simplemente se debe categorizar y priorizar con respecto en que se debe actuar primero.

Para concluir todo el análisis de datos, se deben seleccionar las preguntas más influyentes que se agruparon de cada factor o ítem determinado de la tabla 6, para tener más claridad en el enfoque de las mejoras, ya que esas selecciones son claramente los momentos de verdad que más le importan a la fuerza de ventas de Sura. El proceso de selección de los momentos de verdad, se realiza con base en los coeficientes de puntuación de factores en la matriz factorial determinados en el análisis factorial, escogiendo los ítems o preguntas con coeficientes más grandes sobre el factor 1 para las soluciones con un solo factor extraído (valores en morado en los resultados del análisis factorial).

Tabla 7. Variables, factores y momentos de verdad por mejorar

VARIABLE PRINCIPAL	FACTOR O ÍTEM	MOMENTOS DE VERDAD
PLAN DE INCENTIVOS	Plan de incentivos	X1.2 - Claridad de políticas y metas X1.3 - Divulgación oportuna del plan de incentivos Ciudad Sura X1.6 - Novedad de las campañas X1.7 - Productos o soluciones participantes en las campañas X1.8 - Duración de cada campaña
FORMACIÓN	Formación	X2.1 - Formación en Modelo de Ventas y actualización comercial X2.2 - Momentos de Formación en el SER X2.3 - Actualización en soluciones X2.4 - Conocimiento en herramientas y procesos
ATENCIÓN EN OFICINAS	Atención en oficinas A	X3.1 - Oportunidad en la entrega de documentos como pólizas, renovaciones, cotizaciones, cartas, etc.... X3.3 - Nivel de comunicación y cercanía que mantiene con usted X3.4 - Atención de quejas, sugerencias, felicitaciones, inquietudes por parte de los empleados de la oficina X3.5 - Calidad y oportunidad en la respuesta de

		sus requerimientos por parte de los empleados de la oficina
RELACIÓN CON DIRECTOR COMERCIAL P y F	Relación con director comercial	X4.3 - Seguimiento proactivo, acompañamiento y retroalimentación estratégica a su gestión como asesor X4.5 - Apoyo y estrategias que le ofrece para la prospección y consecución de clientes y nuevos negocios. X4.6 - Apoyo y estrategias que le ofrece para el incremento de su productividad X4.7 - Acompañamiento que le da su director en su crecimiento como empresario X4.9 - Los espacios que se propician para la opinión, retroalimentación y escucha en la oficina por parte del director X4.10 - planeación anual que realiza el director comercial y el seguimiento para el cumplimiento del mismo.
RELACIÓN CON DIRECTOR EMPRESARIAL	Relación con director empresarial	X5.1 - Capacidad y empoderamiento de su Director empresarial para la toma de decisiones X5.2 - Conocimiento técnico y comercial X5.4 - Afinidad que usted tiene con su Director empresarial

4.4. DISCUSIÓN SOBRE RESULTADOS ENCONTRADOS

En conclusión, los resultados obtenidos indican que para los asesores todas las variables indicadas en la tabla 7 pueden ser relevantes e influyentes para su satisfacción, unas con más peso que otras, pero todo el ciclo de servicio que enfrentan día a día debe ser muy integral para no descuidar o menospreciar cualquier aspecto vital para el servicio recibido. Por otra parte, los resultados entregados por Gallup fueron la base para realizar el primer diagnóstico y en donde se obtuvieron 6 variables principales afectadas o con una meta corporativa por alcanzar, de las cuales 5 son de gran relevancia para los asesores y son las que mejor relación lineal tienen con la satisfacción general, según los resultados obtenidos en el análisis multivariante de este proyecto. El punto diferenciador del análisis realizado en este proyecto contra el realizado por Gallup, es el desglose de las variables principales afectadas y en donde se puede determinar cuáles son los momentos de verdad de cada variable que deben ser mejorados, como muestra la tabla 7 y también se pueden categorizar los ítems o momentos de

verdad con más peso sobre la variable y por ende sobre la satisfacción general de los asesores, esto se puede hacer con el coeficiente de puntuación de la matriz factorial en el análisis de factores, en donde los coeficientes que están en morado en la matriz se pueden categorizar de mayor a menor influencia y de esta manera poder definir en cual actuar primero. Para definir que variable principal atacar primero se tiene en cuenta la variable con mayor puntaje según la suma de los coeficientes de puntuación factorial de sus momentos de verdad influyentes. En general, los resultados de Gallup son reforzados y ampliados por el actual proyecto, dando puntos más claves en los cuales trabajar y de esta forma desarrollar un plan de mejora más completo y preciso.

En conclusión, se decide priorizar en las variables formación, relación con director comercial p y f, y atención en oficinas, ya que son las 3 primeras variables con prioridad en la categorización establecida con los coeficientes de puntuación factorial (ver ANEXO F), por ende, se debe seguir ese orden a la hora de actuar y establecer mejoras.

5. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN

En esta fase se busca diseñar iniciativas que generen valor para la organización y lleven a cumplir con el objetivo planteado, que es diseñar un plan de acción para mejorar el servicio de la fuerza de ventas de **seguros generales suramericana**, atacando los aspectos más importantes que resultaron del análisis de datos realizado en la fase anterior y complementados en esta fase. En primer lugar la formación de los asesores y demás empleados de la empresa en los diferentes temas que los mismos establecen, en segundo lugar se busca desarrollar transversalmente a las demás iniciativas una captación de información o recolección de datos, quejas y sugerencias del asesor, por medio del diseño de un programa de VoA (Voz del Asesor) fundamentado en las tendencias de VoC (Voz del Cliente) que tienen como propósito entender y priorizar las necesidades y deseos del cliente, comprender en qué partes de la entrega del servicio se cumple la propuesta de valor y en cuáles no, con el fin de captar e interpretar con regularidad las expectativas, preferencias y experiencia del asesor con el servicio que se les brinda, creando una fuente inagotable de feedback, por medio de herramientas cualitativas como los grupos de enfoque y la elaboración de customer maps.

Esta fase se inicia y se termina con el “lienzo de la propuesta de valor”²¹, en donde se habla de una herramienta muy útil e innovadora para crear y mejorar propuestas de valor para un segmento de clientes, en este caso se utiliza para abrir la fase del plan de acción por medio del desarrollo del perfil del segmento de cliente conocido como **fuerza de ventas o asesores de seguros suramericana**, buscando complementar la fase de análisis de datos o más específicamente abriendo un espacio para que el asesor refleje cuales son los momentos claves

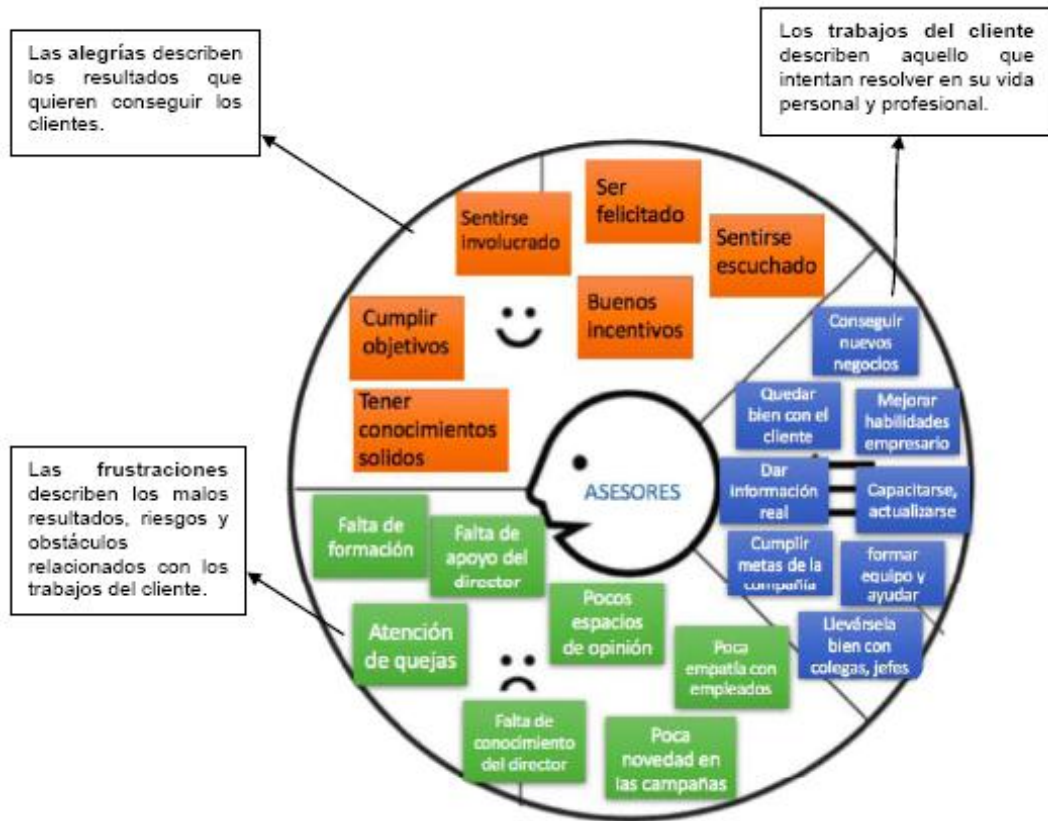
²¹ OSTERWALDER, Alex. Diseñando la propuesta de valor: cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando. Primera edición. Barcelona: Egedsa, marzo del 2015. P 27.

para él y así poder contar con más información para el diseño de las iniciativas; y para cerrar esta fase con el mapa de valor, en donde se plasmaran las diferentes propuestas que se establezcan en el plan de acción para el mejoramiento de la mayoría de aspectos determinados en el perfil del asesor.

5.1. PERFIL DE LOS ASESOR DE SEGUROS GENERALES SURAMERICANA

El perfil del cliente describe de manera más estructurada y detallada un segmento de clientes específico del modelo de negocio de la compañía. Lo divide en trabajos, frustraciones y alegrías del cliente. En esta ocasión, se refleja el perfil del asesor de Suramericana para complementar la información encontrada en el análisis de datos de la fase anterior, y definir los puntos clave para enfocar las iniciativas. A continuación, se puede observar el perfil desarrollado para el asesor en la práctica realizada con un grupo de asesores, para involucrarlos en el desarrollo del plan y que sean ellos mismos los que indiquen sus frustraciones y malestares.

Gráfico 13: perfil del asesor de seguros generales suramericana



Con el perfil de los asesores desarrollado y complementado por ellos mismos, se prosigue al diseño del plan de acción con las iniciativas correctas para aliviar las frustraciones del asesor y el cual buscare el mejoramiento continuo de los aspectos claves para incidir positivamente en la satisfacción de los asesores con respecto al servicio brindando por suramericana.

5.2. PLAN DE ACCIÓN DE SEGUROS GENERALES SURAMERICANA

A continuación, se observa la tabla 8 con la descripción de las medidas concretas que se adoptarán para lograr las iniciativas y el objetivo estratégico del plan de acción para el mejoramiento del servicio de los asesores de sura, definiendo los indicadores, objetivos, actividades, presupuesto, responsables y metas que son necesarias para la activación del plan en la compañía.

Tabla 8. Plan de Acción Seguros Generales Suramericana

Objetivo estratégico	Indicadores estratégicos	Estrategia	Objetivo (para qué)	Iniciativa (qué)	Descripción (cómo)	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Cronograma		
Ser reconocidos como aseguradores y gestores de tendencias, riesgos y capitales, logrando un posicionamiento o como aliados en el bienestar de las personas, y competitividad y sostenibilidad de las empresas, con una cultura centrada en el talento humano y el cliente.	Gestión de la productividad y gestión de clientes (ver AENXOG)	Formación	Apoyar a los asesores y colaboradores en su desarrollo como profesionales y personas. Por medio del entrenamiento y reconocimiento.	Plan de capacitación	Estrategia participativa de los asesores en la selección de temas.	Nivel de satisfacción Quality service audit (QSA) de los asesores en la variable "formación".	4,53	Directora comercial de formación y desarrollo	\$50.000 x planeación y desarrollo de la capacitación en una solución o producto.	1 capacitación presencial al mes por solución o producto. A partir del 14/12/16 hasta el 20/12/17		
					Inicio de capacitaciones con estrategias pedagógicas activas.							
					Finalizar capacitaciones con pequeñas evaluaciones didácticas y creativas.							
					TOT-Training of trainers entre la sucursal Bmga y la regional Barranquilla.							
				Desarrollo del SER	Taller de automotivación						\$500.000 por taller	Un taller el 10/04/17 y otro el 10/08/17
				Empleado del mes del servicio	Votación mensual de los asesores.						\$50.000 para reconocimiento	Una vez al final del mes, desde el 01/02/17 hasta el 30/12/17
		Reconocimiento y felicitación en reunión de empleados.										
		Voz del Asesor (VoA)	Escuchar y actuar sobre la opinión de los asesores respecto a sus experiencias y expectativas con los productos y servicios. Por medio de	Focus groups	Reunión con 5 o 6 asesores, para escuchar sus quejas y sugerencias.	Nivel de satisfacción Quality service audit (QSA) de los asesores en la variable "atención"	4,51	Directora comercial de formación y desarrollo	\$50.000 por reunión	Una reunión al mes, desde el 01/01/17 hasta el 30/12/17		
				Journey maps	Desarrollar diagrama con los puntos de contacto que sigue el asesor				Inversión necesaria para mejorar los puntos de	Técnica que puede ser utilizada en cualquier		

Objetivo estratégico	Indicadores estratégicos	Estrategia	Objetivo (para qué)	Iniciativa (qué)	Descripción (cómo)	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Cronograma
			prácticas y técnicas de recolección de información.		al relacionarse con la empresa en un servicio. Siguiendo los pasos del Anexo D	en oficinas".			contacto que resulten críticos.	momento que se desee.

Todas las iniciativas mencionadas anteriormente en el plan de acción son una integración de elementos y conceptos para mejorar el servicio que **suramericana** ofrece a sus asesores, atacando los aspectos relevantes para la satisfacción de los mismos, como son: la formación de colaboradores y asesores, y la importancia que se le da a la opinión y experiencia en el servicio a los asesores.

5.2.1. Formación La formación del talento humano en aspectos profesionales y personales es fundamental para **suramericana** poder cumplir con su objetivo de centrar su negocio al cliente, apoyándose en esto y en el libro “La universidad de Disney”²², el cual habla de centrarse en el desarrollo constante del empleado, formándolos creativamente con el enfoque de la cultura de la organización para crear maestros en la labor que realizan dentro y fuera de la misma, se hace necesario apoyar a los asesores y colaboradores en su desarrollo como empresarios, y reconociendo la excelente labor que desempeñan, ya que son la cara de la compañía y el valor agregado ante el cliente externo. Dado lo anterior, se proponen unas iniciativas que sumen a la consecución de lo que desea la empresa, como lo son:

Plan de capacitación: trata de establecer parámetros y tips para la capacitación de los empleados, como generar estrategias de participación en la selección de los temas para los asesores, o sea que sea tomada en cuenta su opinión para la selección de los temas que desean mejorar, ya que “quienes mejores que ellos mismos para saber lo que les está afectando”²³. También se deben generar estrategias pedagógicas activas cuando se inicie una capacitación y finalizarlas con pequeñas evaluaciones didácticas para estimular la retención de información y tener un mejor aprendizaje, ya que Disney ha comprobado que la captación y aprendizaje de las funciones de un trabajo son más fáciles por medio de juegos e

²² LIPP, Doug. La universidad de Disney: cómo la estrategia laboral y empresarial de Disney forma los empleados más leales y competentes del mundo. Primera edición. McGraw-Hill, 2013. P 135.

²³ ALBRECHT, Karl. Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia. Séptima Edición. Paidós. Barcelona, 1992. P 264.

interacción con acciones similares a las de su cargo. Una manera de reforzar esas estrategias es con la iniciativa Training of trainers enfocada a crear un vínculo de apoyo entre formadores de la de la sucursal Bucaramanga y la regional Barranquilla para compartir herramientas de capacitación y estrategias pedagógicas que hayan sido efectivas, a través de comunicaciones telefónicas, correo electrónico o redes sociales y que sean importantes para la variación constante de las temáticas y por ende fortalecer las capacidades de los formadores.

Desarrollo del ser: la búsqueda de la felicidad es uno de los retos más grandes que todas las personas se plantean y en muchas ocasiones se equivocan en creer que las cosas materiales conllevan a esto, pueden ser importantes, pero no necesarias, y es algo común en un empleado o un colaborador que pierda la vía correcta a la consecución de sus metas por tener esas percepciones equivocadas, por eso **suramericana** busca mantener el espíritu ganador de sus colaboradores intacto haciendo unos talleres de automotivación donde los asesores y empleados puedan cuestionarse y darse cuenta cuáles son sus metas en su vida personal y profesional y que recuerden que deben sentirse importantes y confiar en sí mismos, para que trabajen duro en busca de su felicidad, que directamente es la felicidad de la empresa.²⁴

Empleado del mes del servicio: con esta iniciativa se busca reconocer el buen servicio prestado por un empleado a los asesores, realizando una votación cada mes por parte de los asesores para escoger el ganador y felicitarlo en la reunión de empleados (grupo primario), generándole una satisfacción por su esfuerzo y dedicación en formarse como profesional y persona, también se le hace un reconocimiento físico, colocando su foto en uno de los pasillos donde sea resaltado como una leyenda del servicio sura, en pro de motivarlos a todos a sentirse importantes y respetados, cumpliendo con una necesidad primordial

²⁴ HSIEH, Tony. Delivering happiness. Primera edición. Bresca, 2010. P 224.

según la pirámide de Maslow, y validando lo que dice H. Pink en su libro “la sorprendente verdad sobre que nos motiva”²⁵, donde establece que la motivación intrínseca es la autonomía de hacer una contribución decisiva, la maestría de dominar la labor que se ejerce y en la misma dirección de la visión y misión de la compañía.

5.2.2 Voz del Asesor – VoA Escuchar a los clientes internos o externos es quizás la única fuente de ventaja competitiva que hoy queda, en un mercado caracterizado por una oferta pobre y poco diferenciada. Escuchar a los clientes debe ser una estrategia de una empresa que desee marcar la diferencia, pero hacerlo de una forma sistemática y en consecuencia actuar con regularidad para mejorar sus servicios o productos, y eso es justamente lo que representa tener un programa de “**Voz del cliente**”²⁶, siendo un proceso exhaustivo de captar e interpretar con regularidad las expectativas, preferencias y experiencias del cliente, para generar una fuente inagotable de feedback para detectar debilidades u oportunidades de mejora, y en esto se fundamenta la iniciativa de Voz del asesor que se refleja en el plan de acción, donde el objetivo es escuchar y actuar sobre la opinion de los asesores respecto a sus experiencias con los servicios que les brindan los empleados en las oficinas a sus diferentes procesos o solicitudes necesarias para su normal desarrollo de actividades, con el fin de impactar la resolución de quejas y sugerencias periódicamente, sin esperar largos periodos de tiempo para hacer cambios significativos y mejorar continuamente. El programa se sustenta en una combinación de técnicas cualitativas como los “**Focus Groups**”²⁷, el cual se trata de un método de encuesta cualitativa rápida a un grupo de 5 o 6 clientes, en este caso asesores, para obtener información sobre sus opiniones, actitudes, experiencias o incluso explicitar sus expectativas con respecto a los diferentes servicios o productos que les ofrece **suramericana** en

²⁵ H. PINK, Daniel. La sorprendente verdad sobre qué nos motiva. Editorial Gestión 2000

²⁶ Disponible en internet: <http://temkingroup.com/research-reports/state-of-voice-of-the-customer-programs-2016/>

²⁷ CORDOVA, Julio. Grupos focales y entrevistas grupales. En: Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación. Tercera edición. Editorial Offser Bolivariana Ltda. La Paz, 2003. P 158.

sus instalaciones, con el fin de utilizar toda esa información para generar ideas para evolucionar en la oferta de la empresa hacia los asesores y de la mano de los demás colaboradores. Un ejemplo bueno para ver que esta técnica funciona es el realizado por Coca cola el 16 de noviembre de 2011, para evaluar la mercadotecnia utilizada para su nuevo producto la Coca cola Zero. Algunos de los puntos más importantes y consideraciones que se necesitan tomar en cuenta para realizarlo son:

1. Definir el lugar donde se desarrollará el focus group, puede ser en las mismas instalaciones de la empresa o incluso en un restaurante o lugar abierto.
2. Reclutar a los participantes, se pueden realizar llamadas telefónicas aleatorias para confirmar asistencias o también ir directamente a buscar a los asesores en su lugar de trabajo.
3. Elaborar una guía, desarrollar un temario en donde se incluyan los temas o puntos a tratar durante la sesión.
4. Seleccionar un moderador, se recomienda una persona externa para que pueda sacar la mayor información posible. En caso de que sea alguien interno, se sugiere que sea lo más objetivo posible.
5. Realizar reporte final. Se transcribe, analiza y resume la información obtenida para sacar datos y conclusiones.

El focus group ayuda mucho para interactuar, para intercambiar experiencias de forma espontánea y con una forma detallada.

La otra técnica cualitativa en la que se va a sustentar el programa voz del asesor es conocida como “**Journey Maps**”²⁸ o mapas de experiencia, la cual se basa en desarrollar un diagrama con todos los puntos de contacto que tiene el asesor con la empresa al llevar a cabo un proceso o servicio, por ejemplo, la expedición de

²⁸ RICHARDSON, Adam. Using customer Journey maps to improve customer experience. En: Harvard Business Review [en línea]. 15 de noviembre del 2010. Disponible en: <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>.

una póliza de salud, donde la parte más alta del diagrama representa las emociones positivas, la media las neutras y la baja las negativas. Se unen los puntos con una línea para obtener una curva que muestra las emociones que siente el asesor en cada interacción, luego se evalúan los momentos de verdad o puntos determinantes para el asesor en el proceso que se esté llevando a cabo para determinar si son críticos a la hora de que el asesor tome la decisión de avanzar a la siguiente fase del proceso, ya que cuando se conocen, se debe enfatizar en mejorarlos, ayudando al asesor a que su experiencia sea memorable. Por último, entender sus “dolores” ayuda a identificar oportunidades de crear soluciones a lo que le molesta e incómoda en los puntos de contacto críticos, trabajando en equipo directores-asesor para rediseñar detalles claves en el servicio y por ende brindando el apoyo mutuo necesario para crear gran lealtad de los asesores hacia la empresa. En el ejemplo “uso de mapas de viaje de clientes para mejorar la lealtad de los clientes de seguros de salud”²⁹, se pueden observar los diferentes elementos de un Journey map, el lugar que les corresponde a cada uno de ellos y como pueden ser útiles para determinar las emociones del cliente en los puntos de contacto críticos, recalando que es donde se debe redoblar esfuerzos en trabajar para mejorar la experiencia del cliente. Para el diseño de un mapa de experiencia se pueden seguir los pasos que se muestran en el ANEXO H.

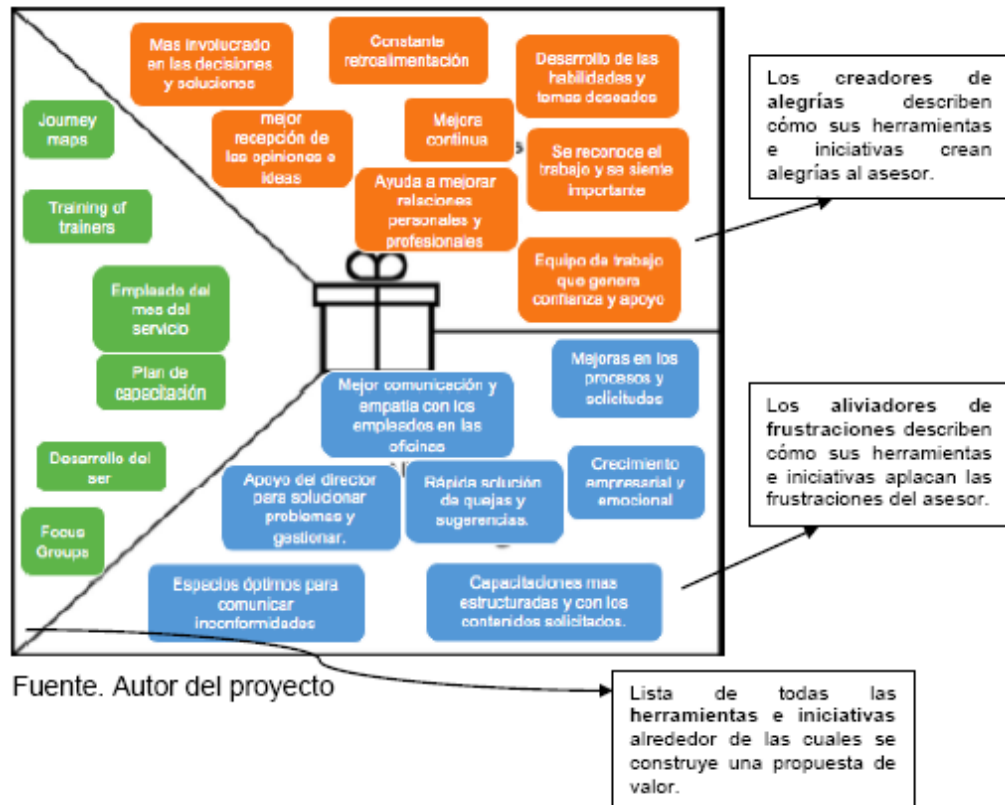
En conclusión, se establecieron iniciativas para mejorar el servicio para la variable “**Formación**”, por ser la única relacionada con la satisfacción en ambas soluciones de las regresiones, y “**Atención en oficinas**” por ser el enlace directo entre la empresa y los asesores en diferentes procesos, e indirectamente para la variable “**Relación con director comercial**”, porque se buscó que los directores estén involucrados y apoyen a los asesores en su crecimiento profesional y personal.

²⁹ TINCHER, Jim. Using Customer Journey Maps to improve Health insurance Customer Loyalty. En: Heart of the Customer [en línea]. August, 2014. Disponible en: <http://heartofthecustomer.com/wp-content/uploads/2016/04/White-Paper-Health-Insurance-Create-Loyalty-through-an-Improved-Customer-Journey-White-Paper.pdf?x99833>.

5.3. MAPA DE VALOR PARA LOS ASESORES DE SURAMERICANA

Para cerrar esta fase, se realiza el mapa de valor para los asesores de seguros generales suramericana, en donde se pueden observar las diferentes iniciativas descritas en el plan de acción y con las cuales se busca generar una propuesta de valor fuerte y capaz de aliviar las frustraciones que se establecieron en el perfil del asesor sura, creando alegrías pertinentes para los mismos.

Gráfico 14. Mapa de valor de los asesores de seguros suramericana



En conclusión, se establece un plan de acción para mejorar el servicio de seguros generales suramericana hacia los asesores en los diferentes aspectos que resultaron relevantes para los mismos y que presentaban ciertas inconsistencias en puntos claves del ciclo de servicio, como se pudo observar en el análisis de datos y en el diseño del perfil del asesor desarrollado en esta fase. El plan cuenta

con una serie de iniciativas para generar QUICK WINS que potencien la satisfacción general de los asesores, evidenciándolo en el nivel de satisfacción de los asesores para el año 2017 en la Quality Service Audit que realizó Gallup a **sura** cada año. El programa VoA se propuso para ejecutarlo periódicamente durante todo el año, con el fin de descubrir las razones detrás de la calificación que entregan los asesores, entender y priorizar sus necesidades.

6. RESULTADOS DE PRUEBAS PILOTO

Esta fase tiene como objetivo realizar pruebas piloto a las iniciativas establecidas en el plan de acción que la gerencia considere oportunas para realizar en la sucursal de **seguros generales suramericana** Bucaramanga y que sea necesario observar el nivel aceptación que tendrán por parte de los asesores y colaboradores, con el fin de analizar el comportamiento de las mismas, si es bueno o malo, si es necesario realizarles cambios o si definitivamente no son de gran utilidad para mejorar la problemática que enfrentan.

6.1. ACTIVIDAD PARA DESARROLLAR EL PERFIL DEL ASESOR

En primer lugar, se realizó una práctica que no hace parte del plan de acción, pero si sirvió para complementar información necesaria para conocer más a fondo a los asesores, que les afecta, que les emociona y que quisieran mejorar. El 31 de octubre del 2016 se aprovechó un espacio brindado por la empresa para realizar una actividad con un grupo de asesores, en donde el objetivo era desarrollar el perfil de los asesores que se mostró en la fase anterior y el cual fue de gran ayuda para determinar los elementos más frustrantes para el asesor sura, siendo un gran complemento a la información sustraída del análisis de datos de la fase 2, porque quienes mejores que ellos mismos para identificar sus dolores y alegrías con el servicio brindado por la compañía. A continuación, se puede observar una secuencia de imágenes capturadas el día de la actividad.

Ilustración 10. Imágenes actividad del desarrollo del perfil del asesor



La actividad se inició con la explicación correspondiente, por medio de un pequeño video en donde se detallaba el desarrollo de la metodología del libro “Diseñando la

propuesta de valor”, pero básicamente lo que mostraba era como desarrollar el lienzo compuesto por el “perfil del asesor” y el “mapa de valor”, ilustrados en los gráficos 13 y 14 respectivamente. Después de explicar la metodología, se prosiguió a que los asesores tomaron un papelito para indicar cuales eran sus trabajos en su vida personal y profesional, luego hicieron lo mismo para indicar cuáles son sus frustraciones y por ultimo indicaron cuáles son sus alegrías o que es lo que los haría felices, y así poder complementar la información recolectada en el análisis de datos, para concretar un perfil que mostrara lo que verdaderamente siente y vive el asesor. La actividad tuvo un nivel de aceptación alto por parte de los asesores, quienes al final dijeron que les gustaba mucho que se les preguntara constantemente como se sienten personal y profesionalmente, que sería útil realizar más encuentros como estos, pero más que todo que sus opiniones si sean tenidas en cuenta y se evidencien en cambios significativos sin tener reacciones negativas, para sentirse satisfechos y escuchados.

6.2. PRUEBA DE LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

En el plan de acción se propuso la iniciativa llamada plan de capacitación, que consta de parametrizar las diferentes formaciones que se les realizan a los asesores en cuanto a soluciones o productos, incluso cuando sean de modelo de ventas y comerciales, por medio de estrategias participativas, pedagógicas y didácticas. A continuación, se observa el desarrollo de la prueba realizada en una capacitación de la solución o seguros de Autos.

1. La directora comercial delego la tarea a su analista comercial Aurora Hernández, ya que ella se encontraba en su periodo de vacaciones. Se le comunico por medio de WhatsApp al grupo de asesores que se planeaba realizar una capacitación a partir del miércoles 14 de diciembre de 2016 en un espacio de una hora y en tres miércoles de ahí en adelante, entonces que se quería dar la oportunidad que ellos mismos escogieran la “solución” en la que necesitaban

reforzar sus conocimientos. La mayoría de asesores escogió un repaso general en los seguros de autos, y de los cuales 10 eran nuevos o con un periodo corto en la compañía, por lo que se decidió darles prioridad e iniciar con ese grupo. Con esto se busca cumplir con la estrategia participativa de los asesores en la selección de temas.

2. Se cita al grupo de 10 asesores el 14/12/16 a las 8:00 am, dando inicio a la capacitación en autos con la idea de cumplir con la estrategia pedagógica activa, por medio del desarrollo de un caso comercial real (ver ANEXO I), el cual era útil para conocer todos los aspectos importantes a tener en cuenta en la solución de autos, incluyendo un punto que trataba de que se debía a hacer en caso de un siniestro (acto que puede conllevar a hacer efectivo el seguro), el caso debía tratar de resolverse en parejas y al final de la sesión se discutiría la solución del mismo.

Ilustración 11. Desarrollo de caso en la capacitación en autos



En la imagen se puede observar el grupo de 10 asesores trabajando en parejas en la solución del caso, al final se realizó la discusión de las diferentes opiniones y la analista respondió preguntas y aclaró dudas que ellos tenían, dando por finalizada la sesión con una buena interacción entre los participantes.

3. Se cita al grupo de asesores el miércoles 21/12/16 a las 8:00 am para la segunda sesión de la capacitación, la cual se enfocó en el contenido teórico - técnico general de la solución autos, la analista se gastó toda la hora explicando los diferentes puntos y le quedaron unos pocos para la última sesión.

4. Para el último miércoles 28/12/16 se culminó con lo que faltaba del contenido teórico – técnico, y se realizó una pequeña evaluación didáctica sobre todo lo tratado en la capacitación de autos, esto se hizo con un juego que se le dio por nombre “quien quiere ser millonario”, el cual se hizo en parejas, podrían ser las mismas que resolvieron el caso o diferentes, con el fin de que interactuaran y se cuestionaran en cuanto a lo aprendido, también para que reafirmaran detalles en los que pudieron confundirse. El juego se puede ver en el ANEXO J.

5. Para concluir, se realizó una pregunta con el fin de determinar el nivel de satisfacción con las estrategias impartidas en la capacitación. La cual fue:

¿qué opinan acerca de iniciar todas las capacitaciones con elementos pedagógicos y finalizarlas con evaluaciones didácticas?

RTA/ Todo el grupo de 10 asesores estuvieron de acuerdo en que las capacitaciones debían hacerse de esa manera, ya que sentían que aprendían más y resolvían más dudas en el instante, pero también sugirieron que trataran de tener siempre nuevas ideas para las sesiones, o sea que no se repitieran juegos o actividades, que entre más divertidas eran, más les gustaba asistir y su mente retenía mejor la información. Varios asesores también opinaron que les gustó

muchísimo que los tuvieran en cuenta para escoger el tema a capacitar, que se sentían involucrados e importantes porque su opinión era tenida en cuenta.

6.3. DESARROLLO DE LA INICIATIVA FOCUS GROUPS

Esta iniciativa se propuso en el plan de acción para que se realizara a partir del mes de enero del 2017, y eso fue lo que se hizo, el día 25/01/17 se convocó a un pequeño grupo de asesores para el desarrollo de la actividad, la cual se explicara paso a paso a continuación:

1. Se estableció que el lugar indicado para el desarrollo de la actividad sería el **auditorio de reuniones del centro empresarial suramericana** ubicado en el piso 7, por ser el lugar de trabajo de los asesores y por ende se les haría más fácil el traslado y la disposición del tiempo.
2. En una pequeña reunión entre el autor del proyecto y la directora comercial p y f, se decide convocar a un grupo de 5 asesores con poco tiempo de trabajo en la compañía, ya que serían más objetivas las opiniones que puedan tener y pueden tener una perspectiva diferente a los que ya llevan mucho tiempo con la compañía, de esta manera se pueden escuchar quejas y sugerencias nuevas e interesantes para tener en cuenta. Entonces se les citó por medio de correo electrónico a los 5 asesores más nuevos a una reunión a las 9:00 am del 25/01/17.
3. En la misma reunión con la directora comercial se decidió como tema principal del focus group la **atención en oficinas**, explícitamente la amabilidad, agilidad y oportunidad de respuesta por parte de los empleados de las diferentes áreas de la oficina con los procesos diarios de la gestión del asesor.

4. Como moderador del focus group se selecciona al autor del proyecto Cristian Moreno por ser alguien externo a la compañía y de esta manera poder ser más objetivo frente a las diferentes opiniones, quejas y sugerencias de los asesores.

Ilustración 12. Imágenes del primer Focus Group en Sura



La actividad se desarrolló con gran éxito en un tiempo de 45 minutos, en donde los asesores pudieron dar su opinión libremente e interactuar con los demás asesores con respecto a sus diferentes percepciones, que en muchos casos coincidían, para lograr rescatar lo más valioso de lo que opinaban se hizo una grabación de voz durante todo el tiempo que duro la actividad, pero por políticas de la empresa no se puede dar a conocer a personas o entidades externas. A continuación, se puede observar en la tabla 9 un resumen de las diferentes opiniones, quejas y sugerencias rescatadas del Focus Group:

Tabla 9. Quejas y sugerencias encontradas en el Focus Group de atención en oficinas

OPINIONES Y QUEJAS
Los asesores perciben que la atención al cliente externo en el área de servicio al cliente puede estar fallando, ya que no se dan respuestas claras con respecto a algunas reclamaciones, y no ayudan al cliente a solucionar su inconveniente porque no tienen la información o no saben del tema, cuando deberían asesorarlo y darle un acompañamiento hasta el final, ayudándolo a contactar a la persona indicada dentro de la compañía.
Los asesores perciben una sobrecarga laboral en el encargado de la caja, sienten que la función de contestar llamadas lo desvía de su atención en el cliente que se encuentra en la fila, lo que

puede molestar al cliente por ser una falta de respeto y lo que proyecta una mala imagen para la empresa.
Los asesores nuevos no se sienten importantes cuando desean que se les agilice un proceso, no les dan información verídica y los envían de un lugar a otro a corroborar, y en ocasiones sienten que por ser nuevos no se les da mucha importancia a sus negocios.
Sienten temor al preguntar al encargado de la solución, por pena o porque no les respondan de buena manera y prefieren apoyarse en los compañeros que en los directos responsables del área. Por ejemplo: cuando tienen dudas de alguna cotización.
Los asesores perciben sobrecarga laborar en la auxiliar del área comercial Diana Isabel Pinilla, sienten que en muchas ocasiones se genera un cuello de botella por ella tener tantas funciones y no poder agilizar procesos que puede ocasionar la pérdida de negocios.
Siente que algunos empleados evaden responsabilidades y buscan culpar o señalar como responsable a otro compañero cuando se presenta algún inconveniente.
Perciben que en ocasiones algunos empleados no asumen los errores y terminan haciendo quedar mal al asesor al frente de todo el mundo, sugieren tener más tacto en el manejo de situaciones donde se presenten inconvenientes independientemente de cuál de las dos partes se haya equivocado.
Sienten que en ocasiones no los escuchan y toman decisiones apresuradas con algún negocio, los desmotivan porque no sienten el apoyo para lograr concretar un cliente o negocio que puede ser complicado.
Los asesores nuevos no sienten que se les capacite de la mejor manera para los negocios empresariales, también sienten que en la unidad empresarial hay mejor oportunidad de respuesta a los asesores que manejan clientes grandes y que a ellos les toca como estar rogando para que agilicen sus procesos.
SUGERENCIAS Y FELICITACIONES
Sugieren que se centralice la solución de dudas en casos especiales, o sea cuando se presentan casos que por políticas no se pueden asegurar, les gustaría tratar de gestionarlo hasta las últimas instancias con alguien que se encargue de evaluar el caso con ellos y decirles hasta que limite se podrían hacer, porque en muchas ocasiones le dan un no definitivo a un asesor y llega otro con el mismo caso y si le buscan una solución.
Sugieren un mejor plan de contingencia para la época de vacaciones, porque sobrecargan de funciones a auxiliares como, por ejemplo: Diana del área comercial.
Piensan que es muy bueno que puedan apoyarse en cualquiera de la oficina que tenga los conocimientos para responderle correctamente sin que sea necesario que pertenezca a su equipo de trabajo.
Los empleados deben tratar de ser más claros con los procesos operativos, porque retardan la gestión del cliente.
Sugieren más equidad con todos los asesores de parte de la unidad empresarial, porque puede generar malestar entre ellos y crear comentarios incómodos.
Resaltan la buena disposición de los gestores para acompañarlos y ayudarlos a concretar los negocios, no lo hacen por obligación, lo hacen con gusto.
Resaltan la buena actitud de su equipo para acompañarlos en la parte comercial y también que respetan mucho la parte humana, por lo general hay una sonrisa en los malos momentos y se motivan a superarlos.

En conclusión, los asesores perciben un déficit de atención en la parte operativa de las oficinas, notando una sobrecarga en varios puestos de trabajo como: caja y la auxiliar comercial Diana Pinilla, lo que no ayuda a agilizar los procesos, ni a poder satisfacer al cliente externo en los tiempos prometidos. Resaltan el buen

ambiente laboral y el respaldo humano que sienten con sus compañeros y demás empleados, siendo este un gran incentivo para superar los impases que se puedan presentar en la consecución de un negocio.

El desarrollo del Focus Group fue exitoso y tuvo gran acogida por parte de los asesores, quienes manifestaron que les gustaba mucho que les brindaron esos espacios para ellos desahogarse con respecto a lo que pensaban y percibían, pero que esperan buenas acciones con respecto a lo que no les parecía correcto y de esta manera sentirse verdaderamente escuchados e involucrados.

En esta fase se desarrollaron las iniciativas: desarrollo del perfil del asesor, estrategias del plan de capacitación y el Focus Groups, porque la gerencia considero que eran las más adecuadas para verificar inmediatamente si los asesores se sentian a gusto con ellas y por ser sencillas de aplicar, que fue lo que se deseo desde un principio.

7. CONCLUSIONES

- Con el desarrollo del diagnóstico se logró conocer la disminución en la calificación QSA de la satisfacción general de los asesores en el 2015 con respecto a los dos años anteriores, también se evidencia que no se cumple con la meta corporativa de servicio de SURA, por último, se logró identificar las principales variables del ciclo de servicio que pueden afectar directamente la satisfacción general por sus calificaciones QSA por debajo de la meta corporativa, como: atención en oficinas, plan de incentivos, formación, relación con director comercial y empresarial, y gestores de mercadeo, lo cual sirvió de base para realizar el análisis multivariante de datos.
- La ejecución del análisis multivariante de datos con el software MINITAB permitió identificar a las variables principales: atención en oficinas, formación y plan de incentivos, como las que más inciden o mayor correlación tienen sobre la satisfacción general de los asesores, por medio de un análisis de regresión lineal múltiple y con base en las calificaciones QSA generales de cada variable. Con el análisis de factores se logró disminuir el número de ítems, preguntas o momentos de verdad a un solo factor por variable, máximo dos para atención en oficinas, también se obtuvieron los momentos de verdad con mayor peso sobre cada factor, según la matriz factorial, y en general sirvió para simplificar el segundo análisis de regresión lineal múltiple entre la SG y los factores determinados, el cual sirvió para obtener una ecuación con las mismas 3 variables encontradas en la primera solución y también con dos más: relación con el director comercial y relación con director empresarial, concluyendo que las 5 tienen una alta relación con la SG de los asesores y por ende también los momentos de verdad obtenidos.
- Con el desarrollo del perfil del asesor se logró complementar la información encontrada en el análisis de datos y se involucró a los asesores en la determinación de los aspectos más importantes para ellos, como: el apoyo del

director comercial, la solución de quejas y sugerencias, los espacios que brinda la empresa para escucharlos, la formación no monótona y en lo que de verdad se necesita y contar con un verdadero equipo de trabajo, lo cual ayudo para el diseño de las iniciativas del plan de acción, que buscan generar quick wins que potencien la satisfacción general de los asesores con respecto al servicio que les brinda suramericana, para mejorar principalmente las variables del ciclo de servicio como: formación, atención en oficinas y relación con director comercial, evidenciandolo en un aumento de 0,02 en su calificación general QSA para el año 2017.

- Las iniciativas desarrolladas en la fase de pruebas piloto fueron acogidas de gran manera por parte de los asesores, mostrando una gran satisfacción en la diferentes actividades y resaltando lo importante que se sentian al ser escuchados e involucrados en la toma de decisiones y proyectos que busquen el crecimiento continuo de la compañía. Tambien se pudo notar como los asesores se sienten mas a gusto con actividades que no sean monotomas y en donde puedan interactuar entre ellos.

8. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa hacer una difusión de los resultados obtenidos cada año en la Quality Service Audit a todos los empleados, para que conozcan con detalle en que variables se está fallando y en cuales se ha mejorado y se deben seguir trabajando de la misma manera, con el fin de involucrarlos a todos en la búsqueda de la mejora continua del servicio.
- Establecer un plan de trabajo liderado por la gerencia y directores en donde se desarrollen las iniciativas del plan de acción propuesto que les parecen acertadas para la sucursal y con las cuales se pueda generar una periódica retroalimentación con acciones precisas a los problemas que se presenten.
- Se recomienda realizar un análisis de datos anual con la libreta de calificaciones que entrega Gallup, para que la sucursal tenga la autonomía de ver por si misma que aspectos son los que están fallando y ver si coinciden con el informe que entrega la compañía investigadora, con el fin que cada año se pueda generar un nuevo plan de acción con nuevas metas.
- Es importante que la empresa conforme un equipo de servicio que se encargue de realizar campañas creativas periódicamente, recordándole a todos los valores, principios y la promesa de servicio de seguros generales suramericana, los integrantes del equipo deben ser un claro ejemplo de leyendas del servicio SURA, para que den ejemplo y sean imitadas sus buenas prácticas laborales y personales.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl. La revolución del servicio. Legis Editores S.A. Bogotá, 1990. P 229

ALBRECHT, Karl. Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia. Séptima Edición. Paidós. Barcelona, 1992. P 264.

ALBRECHT, Karl. Gerencia del servicio: ¿cómo hacer negocios en la nueva economía. Segunda Edición. 2003. P 205.

CÓRDOVA, Julio. Grupos focales y entrevistas grupales. En: Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación. Tercera edición. Editorial Offser Bolivariana Ltda. La Paz, 2003. P 158.

GARZA GARCÍA, Jorge. MORALES, Blanca. GONZÁLEZ, Beatriz. Análisis Estadístico Multivariante. Un enfoque teórico y práctico. Primera Edición, en Mc Graw Hill Educación. P 250.

GELVEZ, Judith, Estado del arte de modelos de medición de la satisfacción del cliente. Trabajo de grado (Ingeniería Industrial). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas.

GÓMEZ, S. Humberto. Auditoria del Servicio. Cómo medir y satisfacer las necesidades del cliente. Primera Edición. En Editora Géminis Ltda. Bogotá, 1996. P 224.

GÓMEZ, S. Humberto. Índices de Gestión. Como diseñar un sistema integral de medición de gestión. Segunda edición, en panamericana Editorial Ltda. 2004. P 233.

H. PINK, Daniel. La sorprendente verdad sobre qué nos motiva. Editorial Gestión 2000. P 210.

HSIEH, Tony. Delivering happiness. Primera Edición. Bresca, 2010. P 224.

K. MALHOTRA, Naresh. Investigación de mercados. Quinta Edición. Pearson Educación. México, 2008. P 920.

LIPP, Doug. La universidad de Disney: cómo la estrategia laboral y empresarial de Disney forma los empleados más leales y competentes del mundo. Primera edición. McGraw-Hill, 2013. P 135.

OSTERWALDER, Alex. Diseñando la propuesta de valor: cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando. Primera edición. Barcelona: Egedsa, marzo del 2015. P 27.

RICHARDSON, Adam. Using customer Journey maps to improve customer experience. En: Harvard Business Review [en línea]. 15 de noviembre del 2010. Disponible en: <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>.

SALAZAR, Manuel, Análisis de datos de consumo energético de la unidad de refinación de crudos U-200 del complejo industrial de Barrancabermeja: Regresión lineal múltiple. Trabajo de grado (Ingeniería Química). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Fisicoquímicas.

SANTOS, Yesenia, Análisis y mejoramiento de los procesos del servicio al cliente en Metrogas de Colombia S.A. E.S.P. basado en la auditoría del servicio. Trabajo de grado (Ingeniería Industrial). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas.

TINCHER, Jim. Using Customer Journey Maps to improve Health Insurance Customer Loyalty. En: Heart of the Customer [En línea]. August, 2014. Disponible en: <http://heartofthecustomer.com/wp-content/uploads/2016/04/White-Paper-Health-Insurance-Create-Loyalty-through-an-Improved-Customer-Journey-White-Paper.pdf?x99833>.

VÁSQUEZ, Luis Rodrigo. Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: su aplicación en la gestión de equipos de trabajo. Primera edición. Ideas propias Editorial, 2006. P 184.