

**ÍNDICES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA AGENCIA
SEAS POPAYÁN DELEGADA – ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA**

**CESAR ANDRÉS GAVIRIA GÓMEZ
LAURA VICTORIA PÉREZ ESTRADA**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYAN
2015**

**INDICES DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA AGENCIA
SEAS POPAYÁN DELEGADA – ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA**

**CESAR ANDRÉS GAVIRIA GÓMEZ
LAURA VICTORIA PÉREZ ESTRADA**

PASANTIA PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADORES DE EMPRESAS

**ASESOR ACADEMICO
MG. GUIDO CAMPO MARTINEZ**

**ASESOR EMPRESARIAL
Esp. FABIOLA MANQUILLO MANQUILLO**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYAN
2015**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	5
1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	6
1.1. Aspectos generales	6
1.2. Aspectos organizacionales	10
1.2.1. Misión	10
1.2.2. Visión	10
1.2.3. Valores organizacionales	10
1.2.4. Objetivos organizacionales	11
1.3. Estructura Organizacional.....	12
1.3.1. Organigrama de la agencia.....	12
1.3.2. Descripción de Cargos.....	12
1.4. Portafolio de Servicios	15
1.5. Ciclo del servicio.....	18
1.6. Situación actual del servicio.....	23
2. ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO.....	29
2.1. Consideraciones previas	29
2.2. Diseño de la herramienta de medición	32
2.3. Tamaño de la población	35
2.4. Aplicaciones informáticas.....	35
2.5. Plan de mejora	35

3. ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO 45

3.1. Consideraciones previas 45

3.2. Diseño de la herramienta de medición 46

3.3. Tamaño de la población 46

3.4. Aplicaciones informáticas 46

3.5. Clasificación ISO 9000 47

3.6. Tabla resumen 47

3.7. Plan de mejora 49

CONCLUSIONES 68

REFERENTES BIBLIOGRAFICOS 69

ANEXO A 70

ANEXO B 79

INTRODUCCIÓN

Aseguradora Solidaria de Colombia es una Compañía que busca destacarse con un servicio de alta calidad y compromiso social con su entorno, por lo cual está en un constante aprendizaje y crecimiento para alcanzar la excelencia y sobresalir en un mercado que muchas veces solo se preocupa por el precio de los servicios, descuidando el trato hacia los clientes, otorgando las mejores coberturas, y midiendo muy bien el riesgo para cumplir con los servicios prometidos y no generar falsas expectativas en el cliente.

El presente trabajo busca desarrollar la herramienta auditoria del servicio para cuantificar los índices de satisfacción del cliente Interno y Externo de la agencia consultores y asesores cubrir riesgos limitada – Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria de Colombia.

Conocer cómo funcionan las Organizaciones del sector servicio hoy en día, ¿a que le están apostando para sobrevivir en un medio ambiente muy competitivo?, nos otorga destrezas y conocimientos para prepararnos a lo que nos enfrentaremos en un futuro muy próximo.

Durante el presente trabajo encontraremos en el Primer Capítulo: la descripción de la organización objeto de estudio, con el fin de abordar aspectos generales, aspectos organizacionales, dar a conocer la estructura organizacional, realizar la descripción de cargos, y el portafolio de servicios con el que cuenta la Agencia SEAS Popayán Delegada, para entender mejor que empresa se ha elegido y como se estructura en la actualidad para prestar sus servicios favorablemente.

En el segundo capítulo se abordara el índice de satisfacción del cliente externo, las consideraciones previas a tener en cuenta para dejar claro en qué modelo se basa el estudio para obtener los índices, posterior a esto se diseña la herramienta de medición, se determina el tamaño de la población, se definen las aplicaciones informáticas y finalmente se entregan los planes de mejora como resultado del estudio.

En el tercer y último capítulo se podrá encontrar el índice de satisfacción del cliente interno, las consideraciones previas del análisis, posterior a esto se el diseño de la herramienta de medición, el tamaño de la población, las aplicaciones informáticas, la tabla de clasificación, la tabla resumen del análisis de los datos y posteriormente se realizaran los planes de mejora como resultado del estudio.

Finalmente, se dejaran a consideración las conclusiones respectivas del trabajo índices de satisfacción del cliente interno y externo de la agencia SEAS Popayán Delegada – Aseguradora Solidaria de Colombia.

1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. ASPECTOS GENERALES¹

- Nombre de la Organización: Agencias SEAS Popayán Delegada “Consultores y Asesores en seguros cubrir riesgos limitada”
- Representante Legal: Fabiola Manquillo Manquillo (Propietaria Agencia Popayán).
- Actividad Económica: Comercialización de Seguros.
- NIT: 860.524.654-6.
- Dirección: Calle 1 No. 7 - 14 / Edificio El Prado: Oficina 103.
- Teléfonos: Fijo: 8200427 - Fax: 8200586 - Celular: 3174021164
- Logo de la organización²: El símbolo representa dos manos que protegen una esfera y simboliza protección, que bien puede ser el mundo con sus dos hemisferios destacados o una representación simbólica de una persona.



Fuente 1: www.solidaria.com.co

- **Historia de la organización³**

El dieciséis de diciembre de 1983 se llevó a cabo la Asamblea de constitución de SEGUROS UCONAL, cuyo objetivo principal era proporcionar a los grupos precooperativos, cooperativas de primer grado, instituciones auxiliares del cooperativismo, fondos de empleados, fondos mutuos, fundaciones y demás entidades sin ánimo de lucro al igual que sus asociados y empleados, servicio de seguro de vida y generales para cumplir su objetivo. El primero de julio de 1985, Seguros UCONAL inicia operaciones con cartera de seguros cedida por Cuna Mutual, como parte de su compromiso y política con las cooperativas de la región.

¹ Fabiola Manquillo, Gerente. Aseguradora Solidaria de Colombia – Agencia Cubrir Riesgos Ltda.

² Extraído de: https://www.aseguradorasolidaria.com.co/imagen_aseguradora_solidaria

³ Tomada de: https://www.aseguradorasolidaria.com.co/aseguradora_solidaria_de_colombia

Cuenta con oficinas en Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Barrancabermeja, Cartagena, Pereira e Ibagué. En 1993 se realizan cambios debido a la reforma financiera que se llevaba a cabo por esta época, motivo por el cual la Asamblea General decide cambiar la razón social por Aseguradora Solidaria De Colombia, símbolo de unión cooperativa.

Aseguradora Solidaria De Colombia, institución auxiliar del cooperativismo especializada en la actividad aseguradora, constituida bajo los parámetros de la Ley 18 de 1988 para el funcionamiento de las Cooperativas, Fondos de empleados y Sociedades mutuales, que en conjunto construyen la base de la Economía Solidaria en Colombia.

Para el año 2000, mediante notables esfuerzos, se logra mantener y posicionar la Compañía en el mercado de seguros como una de las aseguradoras de reconocida gestión en el país, gozando de enorme credibilidad y satisfacción entre sus clientes y usuarios.

En el 2003 los excelentes resultados que arroja la Compañía la colocan en el primer puesto en rentabilidad patrimonial en el sector de seguros generales, confirmando así la solidez, evolución y crecimiento de ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA.

La Compañía de servicios exequiales FUNERALES LOS OLIVOS, representada en Coopserfun, Serfuncoop, Corfuncoop, Serfullanos, Cartafun, Vivir, Coofuneraria, Serfunorte y Emcofun se convirtieron en los asociados de ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA después de que Megabanco cediera su participación en el 2004.

ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA lanza una nueva estrategia de comunicación de marca con la frase "Solidaria es... tu familia, la mano que te abraza, quien te apoya, una mejor Colombia". La campaña publicitaria muestra el espíritu de la Compañía: La Solidaridad.

A partir del mes de septiembre de 2004, la Compañía fue abanderada en el tema de inversión social en su programa de ayuda a las comunidades menos favorecidas, donando más de 40 millones de pesos a seis fundaciones sociales de Bogotá, Medellín, Buga y Manzanares (Caldas). Cierra el 2004 con una rentabilidad de patrimonio de 31,5%, con un activo de \$ 537.134 millones de pesos, un patrimonio de \$ 41.571 millones de pesos, primas emitidas por \$ 160.385 millones de pesos y un crecimiento del 14,3%.

En el 2005 traslada su sede de la Dirección General al edificio inteligente 100 Street ubicado en la Calle 100 No. 9 A - 45, mejorando así su infraestructura y ubicación, para ofrecer una mejor calidad de servicio a sus clientes. Se instala un novedoso sistema de Información Operativo (SISE), mejorando y facilitando eficientemente los procesos de la Compañía. El 10 de agosto, se crea "Solidaria es tu futuro", convenio educativo firmado por ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA e ICETEX. La compañía cierra el 2005 con rentabilidad de patrimonio de 28,1%, con un activo de \$ 145.731 millones de pesos, un patrimonio de \$

44.576 millones de pesos, primas emitidas por \$ 174.841 millones de pesos y un crecimiento del 9,0%.

Para el 2006 la compañía implementa en su proyecto bandera actividades de educación no formal, buscando la evolución y crecimiento personal de sus vinculados, con varios ciclos de conferencias y muestras culturales en todo el país, a las que han podido asistir 20.000 personas. Dentro de este propósito, se ha brindado especial atención al gremio de taxistas, capacitando a 3.600 de ellos, con programas de sensibilización y rescate de valores promovidos por la Compañía. Entrega 83 becas en Bogotá, por un monto total de \$ 21 millones. Los estudiantes que resultaron beneficiados con estas becas, fueron alumnos de primaria de la Fundación Colegio Santa María. Dicha beca, les cubrió la totalidad de las pensiones del año 2006.

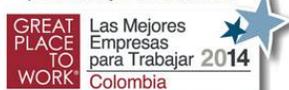
Aseguradora Solidaria de Colombia fue reconocida como la Sexta Mejor Empresa para Trabajar en Colombia, según estudio realizado por la firma Great Place to Work Institute 2012, en la categoría Empresas con más de 500 colaboradores. La lista elaborada por esta prestigiosa empresa agrupa a los mejores empleadores en cada país y es considerada como el “estándar de oro”. El estar incluido en ella es uno de los mayores logros que una compañía puede alcanzar.

En el año 2013 Aseguradora Solidaria de Colombia fue reconocida como la Tercera Mejor Empresa para Trabajar en Colombia y como la Tercera Mejor Empresa para Trabajar en América Latina en la Categoría Empresas Nacionales con más de 500 Colaboradores, según estudios realizados por la firma Great Place to Work Institute. Un Gran Lugar para Trabajar como lo es Aseguradora Solidaria representa un atractivo importante para aquellas personas que están buscando empleo, para el inversionista que explora empresas con resultados, para los intermediarios de seguros y clientes que buscan buen servicio y para los colaboradores que día a día construyen un proyecto conjunto en el que ven reflejados sus esfuerzos y dedicación.

Hasta la fecha actual, Fitch Ratings – Bogotá, Agencia Calificadora de Riesgo Global, en julio de 2014 otorgó a Aseguradora Solidaria de Colombia la calificación AA por su Fortaleza Financiera, traducida en el adecuado desempeño técnico sustentado en bajos niveles de siniestralidad, holgados indicadores de liquidez y buena calidad del portafolio de inversiones. En el texto de la calificación Fitch Ratings observó que el portafolio de primas de la Compañía está compuesto en un 44% por la línea de negocio de Automóviles, convirtiéndola en la quinta aseguradora más grande en este ramo en el país; y Vida Grupo con el 22% de participación en la producción total de la Aseguradora.

En el año 2015, Aseguradora Solidaria de Colombia fue catalogada como la 1ª mejor empresa para trabajar en Colombia según la firma Great Place to Work.

Somos la **PRIMERA** Mejor Empresa para Trabajar en Colombia



Categoría: Empresas con más de 500 empleados

Somos la **Novena** Mejor Empresa para Trabajar en América Latina



Categoría: Empresas nacionales con más de 500 colaboradores

- **Historia Agencia SEAS Popayán delegada⁴**

En marzo de 2007, Consultores y Asesores Cubrir Riesgos, se genera como la mejor alternativa de consultoría y asesoría, en materia de seguros, una empresa con la visión de crecimiento empresarial en beneficio de la comunidad caucana, en ese momento se contaba con tres empleados: Gerencia (1), Dirección administrativa (1) y Auxiliar de suscripción (1).

La experiencia de más de 15 años de la gerente Fabiola Manquillo en el sector asegurador, siete años ocupando un cargo directivo en una Compañía Aseguradora: atendiendo entidades públicas, privadas, personas naturales, jurídicas, intermediarios y agencias de seguros, la hicieron asumir el reto de crear una empresa de consultoría y asesoría en seguros, con el propósito de fortalecer los servicios que en la actualidad se prestan, generando de esta forma un avance técnico en materia de seguros que permitan atender de una manera óptima y diferencial al cliente.

Se conformó como una organización cuyos mayores activos son la vocación, idoneidad y experiencia de sus empleados, los cuales cuentan con la capacidad de ayudar a mantener la estabilidad financiera de sus clientes, protegiendo sus activos e intereses patrimoniales contra los riesgos, a los cuales pueden estar diariamente expuestos a unos costos moderados.

En el año 2012 la agencia obtuvo el reconocimiento de la Agencia con mayor producción en el año, en la categoría agencias “Junior”. En el año 2013, se obtuvo el premio a la segunda agencia con mejores índices de siniestralidad, estando por encima de agencias de categoría “elite” a nivel nacional. Para el segundo semestre del 2014, en la agencia se realizaron cambios de reestructuración de personal y de infraestructura.

Actualmente cuenta con 7 empleados: Gerencia (1), Asistente administrativa y financiera (1), Asistente Técnico (1), Auxiliares de suscripción (2), Dirección comercial (1), servicios generales y mensajería (1). La agencia amplió sus instalaciones con el fin de brindar un mejor servicio y espacio laboral para sus empleados, ahora cada uno cuenta con su oficina propia y de espacios amplios para la atención general al público.

⁴ Fabiola Manquillo, Gerente. Aseguradora Solidaria de Colombia – Agencia Cubrir Riesgos Ltda.

1.2. Aspectos organizacionales⁵

- **Misión**

Acompañamos a las familias y a las empresas, brindando protección y tranquilidad con soluciones sencillas y adecuadas, con calidez y sentido social.

- **Visión**

Ser la Aseguradora preferida del Sector Solidario, las familias y las empresas.

- **Valores organizacionales**

- **Compromiso.** Es asumir con dedicación, seriedad y profesionalismo todos los contactos con los Clientes (interno y externo), Intermediarios y Proveedores. Enfocar todos nuestros esfuerzos para lograr los resultados esperados, generando siempre una respuesta óptima frente a la solución de los requerimientos, aprovechando al máximo la estrategia, procesos y tecnología existentes. "Hacer bien lo que debemos hacer"
- **Honestidad.** Es el principio de verdad y transparencia que todo colaborador de Aseguradora Solidaria debe practicar en sus relaciones con el Cliente (interno y externo), Intermediario y Proveedor; guía el comportamiento de Aseguradora Solidaria, y nos hace ser reconocidos en nuestro entorno laboral por la claridad en la información y rectitud al solucionar los requerimientos de servicio. "Aseguradora Solidaria, fiel a sus principios"
- **Respeto.** Es el principio fundamental para una Cultura de Servicio amable y profesional en la Aseguradora; es reconocer las actividades de las personas, ideas y niveles de atención dentro de un marco de convivencia y equilibrio. Invita a la búsqueda de soluciones efectivas y asesoría de los requerimientos de servicio; permite la aceptación de los derechos propios y ajenos de los Clientes (interno y externo), Intermediarios y Proveedores. "Familia armónica"
- **Actitud de servicio.** Es la convicción y compromiso que adquirimos cuando atendemos un contacto o requerimiento del Cliente (interno y externo), Intermediario o Proveedor; es la fidelidad a solucionar en forma efectiva y precisa todos los requerimientos logrando un aporte al nivel de satisfacción, cumplimiento de los estándares de servicio, tiempos de solución de requerimientos, normas, procesos y convicciones.
- **Responsabilidad.** Es la capacidad de desarrollar y cumplir de manera autónoma, organizada y oportuna con todos los requerimientos, obligaciones, metas y objetivos, tanto individuales como colectivos, que adquirimos con los Clientes (interno y externo), Intermediarios y Proveedores de Aseguradora Solidaria.

⁵ Extraído de: https://www.aseguradorasolidaria.com.co/mision_vision_valores

- **Objetivos organizacionales**

Objetivo general:

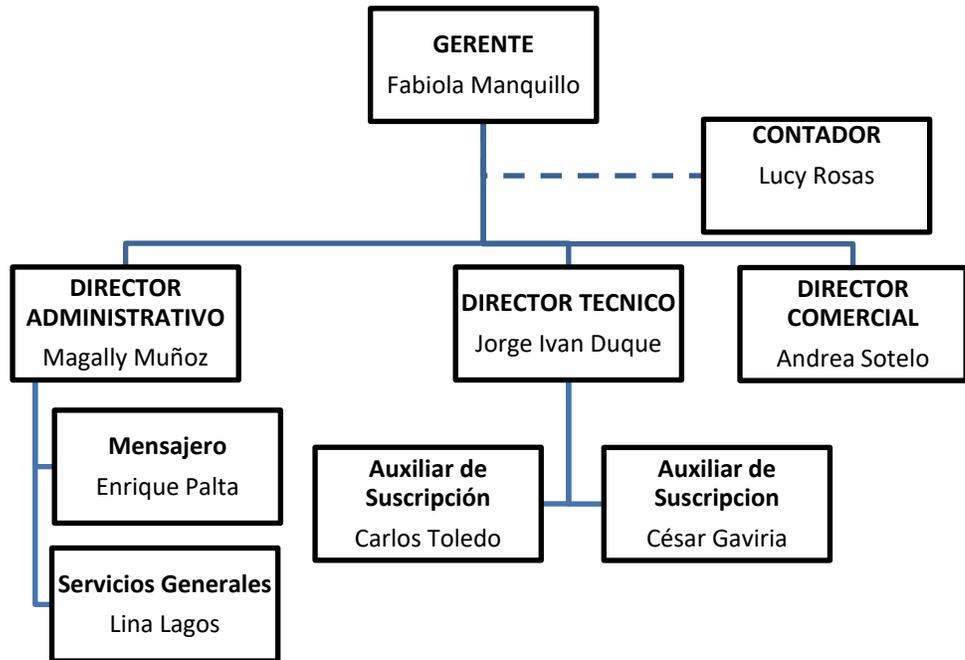
Ser reconocidos como una compañía enfocada al servicio.

Objetivos específicos:

- Garantizar rentabilidad patrimonial de la aseguradora y de sus asociados.
- Lograr Un Crecimiento Sostenible.
- Aumentar la Penetración de Mercado y Fidelizar Clientes
- Establecer Nuevos Canales de Comercialización.
- Lograr un Mayor Posicionamiento y Participación en el Sector Solidario
- Desarrollar Sinergia Olivos-Solidaria.
- Potencializar la Relación con los Intermediarios como Aliados Estratégicos a Través de Herramientas Operativas, Comerciales y Tecnológicas.
- Orientar los Procesos Misionales de la Organización a la Propuesta de Valor y Aliviar la Carga Operativa de la Organización.
- Definir la Composición del Portafolio de Productos y el Tamaño más Eficiente de las Agencias y Negocios Corporativos.
- Establecer un Sistema de Innovación.
- Lograr Tener las Personas con las Competencias Adecuadas por Familia de Cargos.
- Definir e Implementar un Plan de Desarrollo de Liderazgo.
- Orientar la Cultura Organizacional que Permita la Vivencia de los Valores y Apalanque la Misión, Visión y Propuesta de Valor.
- Diseñar, desarrollar e implementar un programa de gestión de la información y del conocimiento.
- Promover Conciencia de Cuidado y Respeto del Medio Ambiente.
- Expandir la Acción Social a otras Regiones.

1.3. Estructura Organizacional

- Organigrama Agencia SEAS Popayán Delegada



Fuente 1 Creación propia

Durante el desarrollo de la pasantía en la Agencia se realizaron algunos cambios estructurales, el organigrama presentado estuvo vigente hasta el jueves 02 de octubre de 2014, las encuestas de cliente interno se aplicaron previas a las modificaciones.

- Descripción de Cargos

Aseguradora Solidaria ofrece para el manejo de los Seguros de la entidad la siguiente infraestructura de la Agencia SEAS Popayán, lo cual representa un amplio beneficio para el manejo operativo de las pólizas, en donde se cuenta con un equipo humano altamente calificado con plena autonomía para coordinar aspectos de suscripción, atención de siniestros y demás temas operativos, siempre dispuesta a prestar una asesoría permanente respecto de los productos ofrecidos.

- **Gerente**

Cargo al que reporta: Gerente de Zona.

Cargos que le reportan: Director Técnico, Director Administrativo y Financiero, Director Comercial, Asistente Técnico, Analista de Indemnizaciones, Analista de Cartera, Auxiliar de Archivo, Auxiliar de Suscripción, Auxiliar Operativo, Supernumerario, Tesorero, Auxiliar de Indemnizaciones, Aprendiz del Sena.

Función general del cargo: Planear, dirigir, controlar, apoyar, evaluar y efectuar acciones y/o preventivas a fin de garantizar la operatividad de la Agencia y el cumplimiento de las metas establecidas, en lo relacionado con indicadores de gestión, producción y equilibrio del portafolio. Garantizar que las actividades que se realizan dentro de la Agencia cumplan con las políticas y procedimientos definidos por la Compañía.

Nombre del funcionario	Cargo	Correo electrónico
Fabiola Manquillo Manquillo	Gerente	fmanquillo@solidaria.com.co

- **Director Técnico**

Cargo al que Reporta: Gerente Agencia.

Cargos que le Reportan: Asistente, Auxiliares De Suscripción, Auxiliar Indemnizaciones.

Función General del Cargo: Planear, dirigir, controlar, evaluar y efectuar la gestión de los procesos técnicos, para permitir la consecución de los presupuestos de producción, que cumplan con las políticas y procedimientos definidos por la Compañía.

Nombre del funcionario	Cargo	Correo electrónico
Jorge Iván Duque Ramírez	Director Técnico	joduque@solidaria.com.co

- **Auxiliar De Suscripción**

Cargo al que reporta: Director Técnico.

Cargos que le reportan: Ninguno.

Función general del cargo: Realizar en forma eficaz y oportuna, la suscripción, renovación, modificación, anexos, cancelación etc., de todos los ramos de la Compañía, garantizando el cumplimiento de las políticas internas y externas definidas para la realización de estos procesos.

Nombre del funcionario	Cargo	Correo electrónico
Carlos Arturo Toledo	Auxiliar de suscripción	catoledo@solidaria.com.co
César Andrés Gaviria	Auxiliar de suscripción	cgaviria@solidaria.com.co

- **Dirección Administrativa y Financiera**

Cargo al que Reporta: Gerente de Agencia.

Cargos que le Reportan: Tesorero, Analista de cartera, Auxiliar de Cartera, Recepcionista, Auxiliar Archivo, Auxiliar Operativo, Mensajero, Auxiliar Servicios Generales.

Función General del Cargo: Dirigir, coordinar y controlar las políticas administrativas y financieras de acuerdo con las variables administrativas, financieras, contables y económicas del negocio, con el fin de garantizar el cumplimiento a las políticas establecidas por la Compañía.

Nombre del funcionario	Cargo	Correo electrónico
Bertha Magally Muñoz	Directora Administrativa y Financiera	mmuñoz@solidaria.com.co

- **Dirección Comercial**

Cargo al que Reporta: Gerente de Agencia.

Cargos que le Reportan: Ninguno.

Función General Del Cargo: Debe planear, dirigir, controlar, apoyar, evaluar y efectuar la gestión comercial, que permite el cumplimiento del presupuesto de producción, de acuerdo con las políticas y procedimientos definidos por la Compañía.

Nombre del funcionario	Cargo	Correo electrónico
Miriam Andrea Sotelo	Director Comercial	ansotelo@solidaria.com.co

Para ampliar la información sobre la descripción de cargos por favor ver anexos A, B, C, D y E adjuntos en medio magnético.

1.4. Portafolio de servicios⁶

Actualmente Aseguradora Solidaria De Colombia cuenta con seis (6) Macro Ramos de seguros, estos son:

- ✓ Seguros de Automoviles.
- ✓ Seguros de Personas.
- ✓ Seguros Patrimoniales.
- ✓ Seguros Generales.
- ✓ SOAT.

Información sobre nuestros productos y servicios

 Seguros Automóviles Una amplia línea de productos que protege su automóvil	 Somos su mejor aliado en el camino	 Seguros Patrimoniales Con Solidaria su empresa siempre estará protegida
 Accidentes Personales Con Solidaria usted siempre estará protegido	 Seguros Vida Grupo Solidaria piensa en la protección de usted y su familia	 Seguros Generales La protección de sus bienes materiales nos interesa

Fuente 4: www.solidaria.com.co

Seguros automóviles

Es una Línea de Productos que protege el automóvil del cliente, esta se divide en 11 tipos de productos que cumplen características específicas según las necesidades de cada cliente y su vehículo, aquí encontramos a:

- ✓ SOLI Familiar.
- ✓ SOLI Familia Mujer.
- ✓ SOLI Público Taxis Hoteleros.
- ✓ SOLI Público Taxis Amarillos.
- ✓ SOLI Público Buses, Microbuses y Busetas.
- ✓ SOLI Público Camperos, Camionetas y Pick Ups.
- ✓ SOLI Público Furgones y Camiones.
- ✓ SOLI Ruta Escolar.
- ✓ SOLI Clásica.
- ✓ SOLI Volqueta.
- ✓ SOLI Pesados.

⁶ Extraído de: https://www.aseguradorasolidaria.com.co/seguros_colombia

SOAT

Seguro Obligatorio De Accidentes De Tránsito SOAT, es el seguro obligatorio de accidentes de tránsito que todo vehículo debe tener, el cual, ampara los gastos médicos, de transporte, muerte, incapacidad permanente, en caso de un accidente de tránsito.

Seguros patrimoniales

Seguro que protege el patrimonio de la empresa del cliente, en esta línea de productos podemos encontrar los siguientes seguros:

- ✓ Seguro de Arrendamiento – Soliarriendo.
- ✓ Cumplimiento a favor de entidades estatales.
- ✓ Cumplimiento de Disposiciones Legales.
- ✓ Cumplimiento a favor de particulares.
- ✓ Caucción Judicial.
- ✓ Responsabilidad Civil Extracontractual.

Seguros generales

Este seguro ofrece la protección de diversos bienes muebles e inmuebles de los clientes no incluidos en el seguro anteriormente mencionado, aquí encontramos:

Daños Generales:

- ✓ SOLI Vivienda.
- ✓ Multirriesgo Sector Solidario/Público/Solidaria.
- ✓ Incendio.
- ✓ Rotura de Vidrios.
- ✓ Equipos Electrónicos.
- ✓ Transporte.
- ✓ Sustracción.

Ingeniería:

- ✓ Todo Riesgo Construcción.
- ✓ Todo Riesgo Maquinaria y Equipo.
- ✓ Rotura de Maquinaria.
- ✓ Todo Riesgo Montaje.

Responsabilidad Civil:

- ✓ Responsabilidad Civil Hotelera.
- ✓ Responsabilidad Civil para Administrativos y Directivos.

Línea Financiera:

- ✓ Manejo Bancario.
- ✓ Manejo Cooperativo.

Manejos:

- ✓ Manejo Global Comercial.
- ✓ Manejo de Particulares.
- ✓ Manejo Oficial.

Accidentes Personales

Seguro de carácter voluntario, cuyo objeto es indemnizar a los beneficiarios designados hasta por el valor acordado previamente, en esta línea de productos encontramos 4 tipos de seguros:

- ✓ Accidentes Personales.
- ✓ Accidentes Estudiantiles.
- ✓ Accidentes Personales Platinum.
- ✓ SOLI Odontológico.

Seguros Vida Grupo

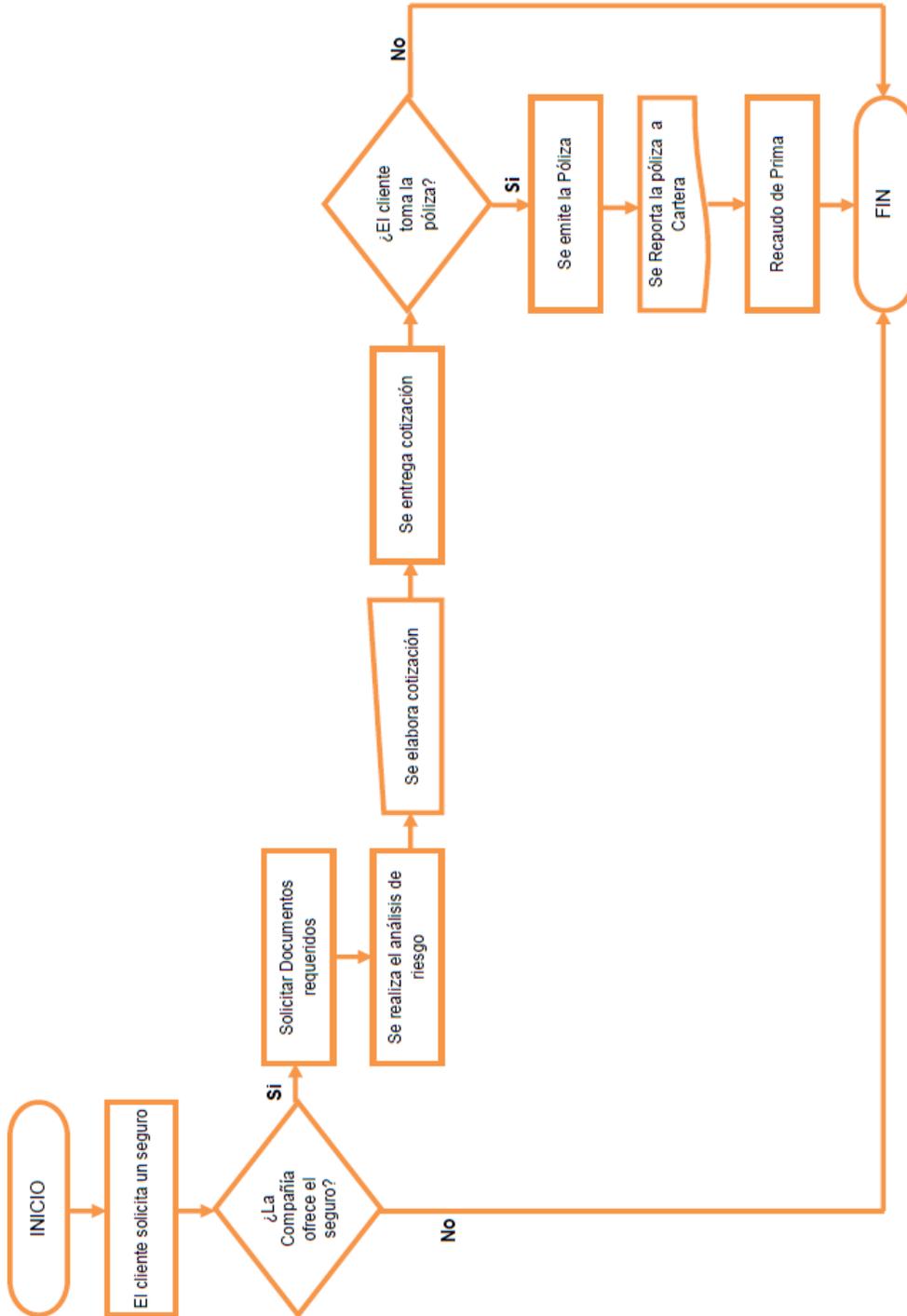
Se caracteriza por ser un producto modular y está orientado a brindar protección al grupo asegurado, teniendo en cuenta las necesidades del mismo. Garantiza al asegurado principal y a su grupo familiar en forma total o parcial la continuidad de ingresos y resarcir las pérdidas económicas sufridas por un suceso imprevisto.

En este Macro Ramo, encontramos 6 tipos de seguros:

- ✓ SOLI Educativo.
- ✓ Multivida (Vida Grupo).
- ✓ SOLI Canasta.
- ✓ SOLI Desempleo.
- ✓ Vida Grupo Deudores.
- ✓ Vida Grupo Concejales.

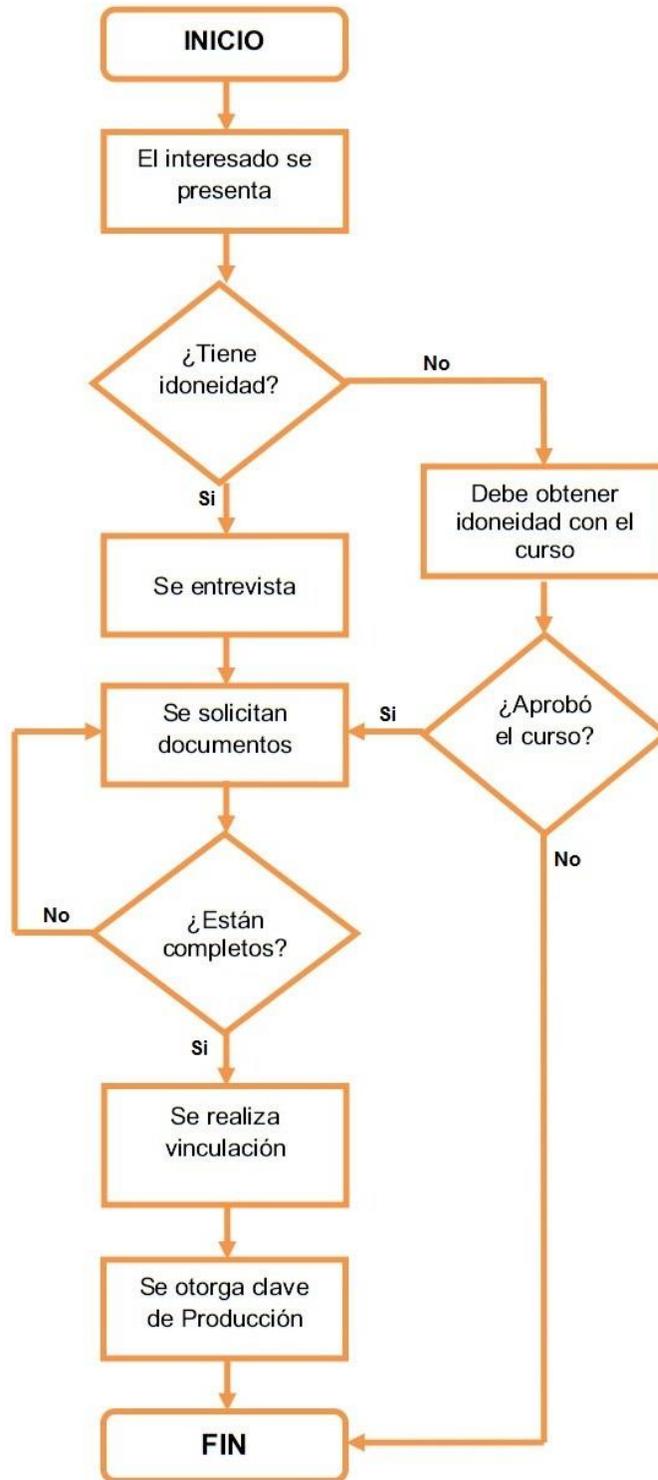
1.5. Ciclo del Servicio

- Flujograma - Proceso emisión de póliza.



Fuente 5: Creación propia.

- Flujograma – Proceso vinculación de intermediarios.



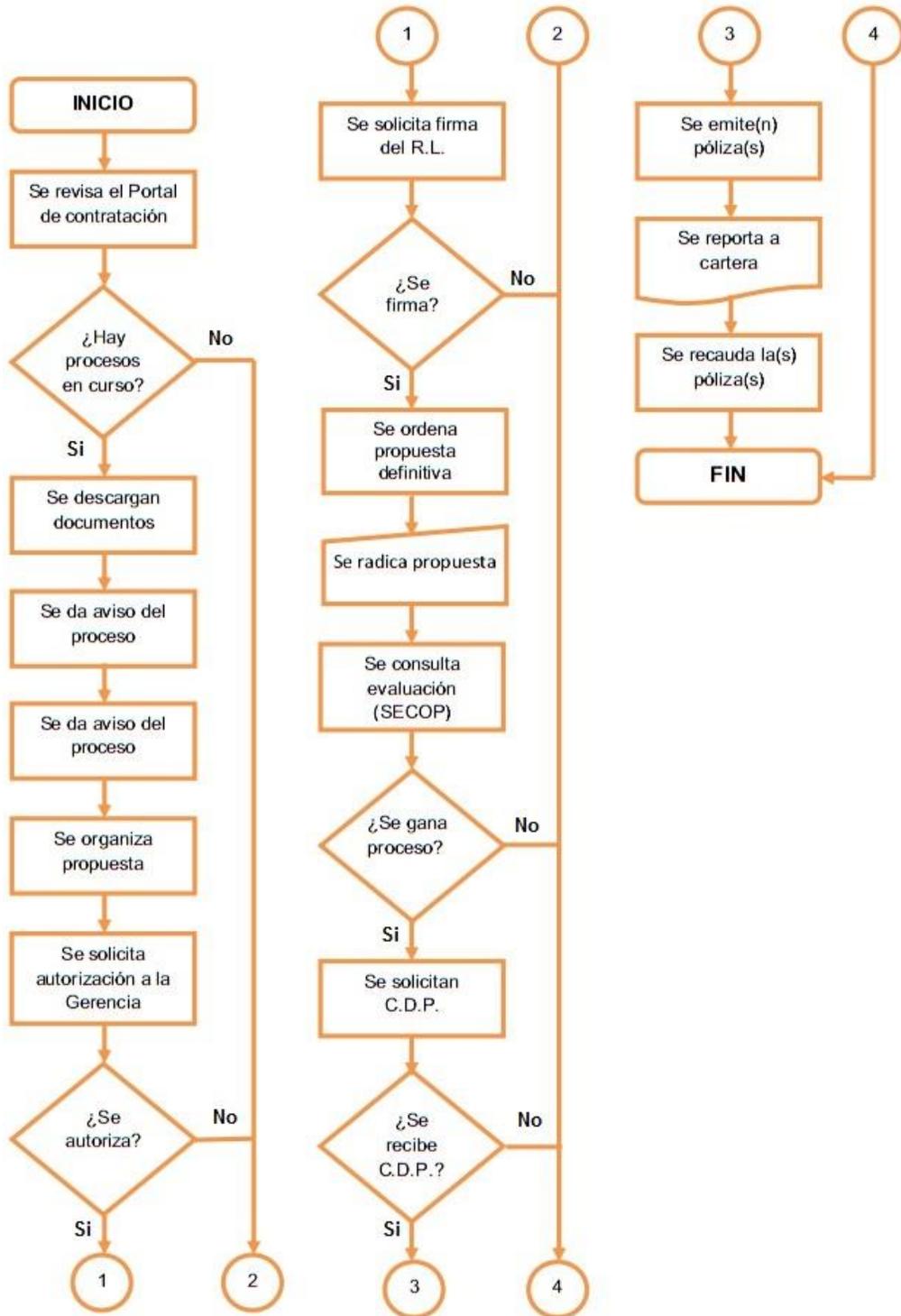
Fuente 6: Creación propia.

- Flujograma – Proceso Renovación de pólizas.



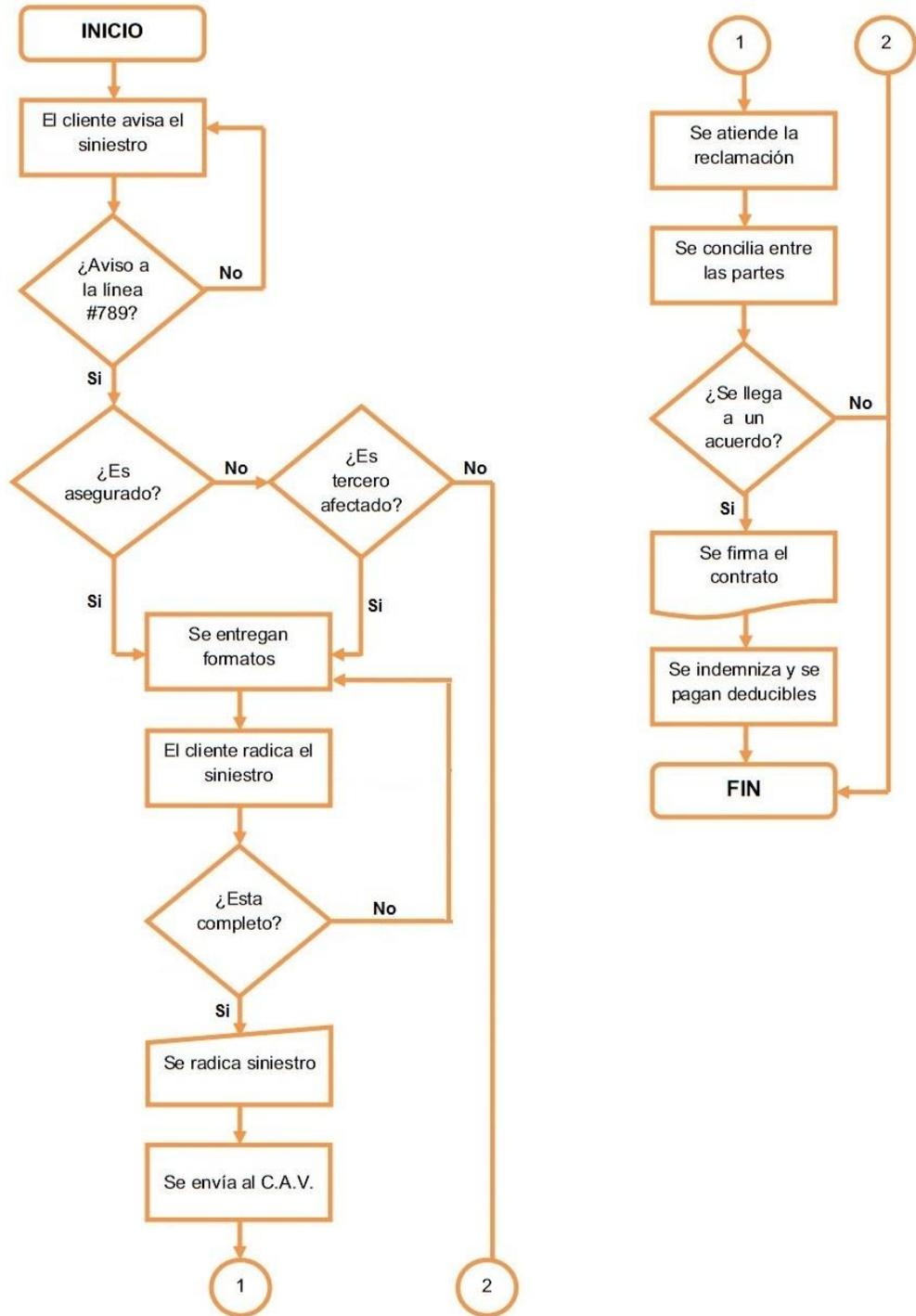
Fuente 7: Creación propia.

- Flujograma – Proceso Licitaciones.



Fuente 8: Creación propia

- Flujograma – Proceso Atención de Siniestros



Fuente 9: Creación propia

1.6. Situación actual del servicio⁷

La compañía actualmente está prestando el servicio acompañando, asesorando y solucionando integralmente las necesidades de sus clientes de la siguiente manera:

Haciendo Accesible y cercana la oferta de productos y servicios a los mercados objetivo, (Sector Solidario, Familias y Empresas), a través de canales que hagan parte de su cotidianidad. Aseguradora Solidaria cuenta con 2200 intermediarios aproximadamente en todo el país, en la Agencia SEAS Popayán delegada encontramos 36 intermediarios que trabajan para otorgar el mejor servicio. Se cuenta con más de 67 oficinas en 32 ciudades diferentes en el país.

Garantizando la facilidad con Productos sencillos y Servicios simples. Se busca que no sea complicado comprar o acceder a los servicios de posventa. Se ha Flexibilizado la oferta de productos, para que sea variada, con opciones de coberturas amplias y seleccionables por el cliente, según sus preferencias.

De tal forma, que adquirir un seguro no demanda de mucho tiempo y dinero por parte del cliente. Se busca que el cliente adjunte estrictamente lo necesario para suscribir una póliza, evitando un desgaste en el proceso, además llenando formularios sencillos en caso de ser necesario.

Por ejemplo: Si un cliente requiere de un seguro de automóviles, solo debe adjuntar las fotocopias de la cedula y la tarjeta de propiedad, realizar la inspección (en caso de que no sea nuevo el vehículo), y diligenciar los formularios (en caso de que sea nuevo el cliente). Con las múltiples formas de pago el cliente puede elegir que opción le conviene más, además puede financiar o realizar un acuerdo de pago de tres cuotas según sean sus necesidades.

El cliente cuenta con la solución oportuna, técnica y especializada las 24 horas del día, los 365 días del año, para que los asegurados de Solidaria siempre encuentren la ayuda necesaria en los eventos inesperados del diario vivir.

Asistencia Solidaria pone a disposición del asegurado la mejor solución, en el menor tiempo posible a las situaciones de emergencia que se presenten a consecuencia de un evento fortuito.

⁷ Basados en: Código de conducta de Aseguradora Solidaria de Colombia. Pág. 8.

- **Medios de pago**⁸

Aseguradora solidaria cuenta con más de 4.800 puntos de pago en todo el país y se puede realizar de cualquiera de estas formas:



Fuente 10: www.solidaria.com.co

- **Tele Seguro:** es un medio confiable y accesible con el cual el cliente puede pagar sus pólizas de seguro con tarjeta de crédito desde la comodidad de su hogar u oficina los 7 días a la semana, las 24 horas del día, marcando desde su teléfono fijo o celular a la línea **3849444** en Bogotá.
- **Soli Internet:** es un medio, confiable y accesible con el cual el cliente puede pagar sus pólizas de seguro utilizando su cuenta corriente o de ahorros las 24 horas del día, los 365 días del año desde la comodidad de su hogar u oficina. Esta opción no está habilitada para pagos de soat.
- **Bancos:** A través de las 1150 oficinas de los Bancos de Bogotá, Helm y Davivienda, Usted puede pagar sus pólizas de seguro de una manera ágil y eficiente, sin necesidad de acudir a las Agencias de Aseguradora Solidaria.
- **Cajeros ATH:** Aseguradora Solidaria de Colombia pensando en la comodidad de sus clientes ha realizado un convenio con la Red ATH que cuenta con 3600 Cajeros a nivel nacional, a través de los cuales el cliente puede pagar sus pólizas de seguro de una manera ágil y segura, utilizando Tarjeta Débito.
- **SuperMercados:** Ahora en todos los supermercados Éxito, SurtiMax y Carulla utilizando el *Comprobante de Pago Individual*, el cliente puede pagar en efectivo sus pólizas de seguro de una manera cómoda, rápida y segura. Son 118 puntos en todo el país al servicio.

⁸ Extraído de: <https://www.aseguradorasolidaria.com.co/multipago-solidaria>

- **Servicio al cliente**

La compañía cuenta con una unidad de atención al cliente que permite resolver las quejas y reclamos que estos puedan tener, con el fin de prestar un mejor servicio y atender todas sus solicitudes, orientarlo en caso de siniestro, conocer sus opiniones, sugerencias del servicio y brindar la información de todos los productos, se han dispuesto Líneas Gratuitas de Atención al Cliente, las cuales funcionan 24 horas al día los 365 días del año. Desde cualquier ciudad puede comunicarse marcando⁹:

- Nivel nacional: 018000 512021
- Bogotá: 5460101
- Celular: #789.

Para radicar una Queja, Solicitud, Sugerencia se debe proporcionar: Nombre, E-mail, Teléfono de contacto (fijo o celular) y la Descripción del caso, se puede hacer a través de cualquiera de los siguientes canales¹⁰:

- Diligenciando el **formulario electrónico**, en la página: https://www.aseguradorasolidaria.com.co/radique_su_queja_solicitud_sugerencia
- Enviando un **correo electrónico** a: servicioalclientesolidaria@solidaria.com.co
- Remitiendo un **comunicado** dirigido a la Gerencia de Proyectos y Servicio al Cliente de Aseguradora Solidaria de Colombia, a la Calle 100 No. 9A – 45 Piso 12 (Bogotá).
- De manera **presencial**, en cualquiera de las Agencias a nivel nacional.
- En los **buzones de sugerencias**, ubicados en cada una de las agencias.
- A través del **Defensor del Consumidor Financiero**, enviando un correo electrónico a manuelg.rueda@gmail.com

1.6..1. Relaciones con los clientes¹¹

- Prestar un servicio excelente que permita no solo satisfacer las necesidades del cliente, sino superando sus expectativas.
- Estando abiertos a escuchar cualquier reclamación, comentario o recomendación.
- Suministrando información objetiva y veraz sobre las características de los productos y servicios de la Aseguradora, haciendo énfasis en sus derechos, obligaciones y costos.
- Facilitando información y asesoramiento únicamente en aquellos campos donde estén capacitados. Se abstendrán de ofrecer coberturas que no se encuentren debidamente consignadas en la póliza.
- Absteniéndose de realizar en forma fraudulenta actos que menoscaben el patrimonio de la Aseguradora en beneficio de clientes o terceros.

⁹ Extraído de: https://www.aseguradorasolidaria.com.co/atencion_cliente_solidaria

¹⁰ Extraído de: https://www.aseguradorasolidaria.com.co/radique_su_queja_solicitud_sugerencia

¹¹ Extraído de: Código de conducta de Aseguradora Solidaria de Colombia. Pág.14

- Asesorando al asegurado o beneficiario en caso de siniestro al formular la declaración, advirtiéndole sobre las consecuencias de consignar datos inexactos u omitir circunstancias que afecten su valoración y liquidación.

- **Capacitación del cliente interno**

En Aseguradora Solidara de Colombia actualmente se capacita a los empleados por medio del programa **EFIS** (Escuela de Formación Integral Solidaria), lo que busca es formar y complementar el desarrollo profesional de los colaboradores, el cual apunta a uno de los objetivos estratégicos de la compañía **“TENER LAS PERSONAS CON LAS COMPETENCIAS ADECUADAS POR FAMILIA DE CARGO”**. Se inicia una nueva etapa en la aseguradora con las Escuela Formativa Integral Solidaria, este modelo está sustentado en el diseño e implementación de planes de formación integrales, que favorecen el desarrollo de las personas, el desempeño y contribuyen a mantener altos niveles motivacionales.

Su objetivo es convertirse en la herramienta de desarrollo y gestión de conocimiento del recurso humano. “Gracias a EFIS acompañaremos a los colaboradores en el fortalecimiento de su competitividad y productividad, proyectándolos hacia su futuro dentro de la compañía.” Asegura Ingrid Patiño Patiño - Gerente de gestión humana.

La escuela contara con avances en la educación virtual, en una plataforma de fácil uso, accesible para todo el mundo y flexible en su contenido, son el fin de desarrollar talento humano de acuerdo con sus necesidades específicas.

En esencia busca formar mejores técnicos, mejores comerciales, mejores administrativos y lo más importante mejores personas.

- **Capacitación de la fuerza de ventas**

Curso de idoneidad **“Seguros como decisión de vida”**, por medio de este curso se busca integrar jóvenes emprendedores entre los 18 y 35 años de edad para brindarles apoyo en su proyecto de vida, la capacitación tiene dos partes una presencial y otra virtual, es decir, que por medio de un plataforma podrán ser evaluados los módulos correspondientes a la formación y deberán asistir a capacitaciones presenciales a cargo de los colaboradores de la agencia a la que se encuentren vinculados, se les asigna una clave de producción provisional para que todo negocio que concreten les sea reconocida la comisión de intermediación y la producción que es necesaria para aprobar el curso, además de cumplir con la producción deberán obtener notas por encima del 75% para que se certifique la idoneidad.

Estos jóvenes cuentan con incentivos mensuales que se distribuirán de la siguiente forma:

1. Primer mes: \$100.000 pesos.
2. Segundo mes: \$300.000 pesos.
3. Tercer mes: \$300.000 pesos.

Solamente deben ganar cada módulo con un porcentaje mayor o igual al 75% para recibir el incentivo como se menciona anteriormente.

Si al final del curso cumple con la producción pactada de 6 smmlv y la calificación se le asigna definitivamente la clave para que continúe trabajando como intermediario.

Los Directores Comerciales de cada agencia deberán programar capacitaciones que consideren necesarias para la fuerza de ventas que lleva más tiempo, con el fin de mantenerlos actualizados con el portafolio de servicios de la compañía y darles a conocer los concursos mensuales de producción. Estas plenarias mensuales deberán ser claras y concisas, debido a que los intermediarios no cuentan con el tiempo suficiente para actualizarse y se deben realizar en horarios convenidos entre todos.

- **Incentivos a la fuerza de ventas**

En Aseguradora Solidaria de Colombia se tienen diferentes formas de incentivos para los colaboradores. Dentro del plan nacional de ventas se tienen incentivos económicos de reconocimiento por desempeñar bien el trabajo, por cumplir con la meta propuesta. Entre ellos encontramos los siguientes:

- Reconocimiento Participación Por Utilidades PPU, Las directivas de la compañía se reúnen con los intermediarios ganadores del premio, comparte un almuerzo con el fin de reconocer y agradecer el haber mantenido las variables establecidas y permitir alcanzar la utilidad pactada.
- Galardón Zonas y Agencias Integrales, este galardón se otorga a las mejores zonas y agencias a nivel nacional, que tuvieron la mayor fuerza de ventas y registraron las ganancias más altas para la aseguradora.
- Se otorga asistencia a convenciones para los intermediarios que cumplan el plan anual de ventas.

- **Incentivos a los colaboradores**

- Respecto al otro tipo de incentivos, gestión humana ha trabajado en estrategias que le brinden al colaborador satisfacción, bienestar y que a la vez contribuyan a un apropiamiento por parte del personal hacia la empresa, por el cual su desempeño sea el mejor siempre en busca del objetivo organizacional. Para ello la empresa:
 - Destina un porcentaje para celebrar fechas especiales como el día de la secretaria, el día del niño, navidad, cumpleaños y para la fiesta de integración de los empleados; en estas actividades se entregan regalos, se dan comidas y reconocimientos.
 - Ha realizado convenios con una universidad y un tecnológico con el fin de que el personal se capacite pagando solamente el 50% de los costos (esto solo se da en las agencias propias de la compañía).

- ☑ Facilita horarios para las personas que se encuentran estudiando y vela por tener instalaciones adecuadas para los lugares de trabajo, pues el 47% de los mejores ambientes de trabajo están fuera de Bogotá. (esto solo se da en las agencias propias de la compañía).
- Bonificación individual al trabajador que superó la meta propuesta en ventas. Aquí el colaborador recibe el porcentaje ganado incrementando el valor del sueldo del mes correspondiente.
- Por el cumplimiento de los presupuestos mensuales, los colaboradores de la agencia que logre ese objetivo se hacen acreedores de un desayuno, el cual será un incentivo para que se ingresen negocios de forma más ágil.
- Ocasionalmente, la Presidencia de la compañía otorga premios por cumplimiento de metas de producción en menos tiempo que el esperado, dichas “metas volantes”, se otorgan para el disfrute de todos los colaboradores de la agencia que logre el objetivo y, generalmente,

2. ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO

2.1. Consideraciones previas

- ***Método de medición***

En el presente trabajo utilizamos una medición directa para obtener la percepción de los clientes acerca del cumplimiento de sus necesidades por parte de la agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria de Colombia, es decir, por este método preguntamos directamente a los clientes cual ha sido su experiencia con el servicio que se presta en la agencia, obteniendo una evaluación objetiva que nos permita entregar finalmente un plan de mejora.

- ***Modelo teórico de medición***

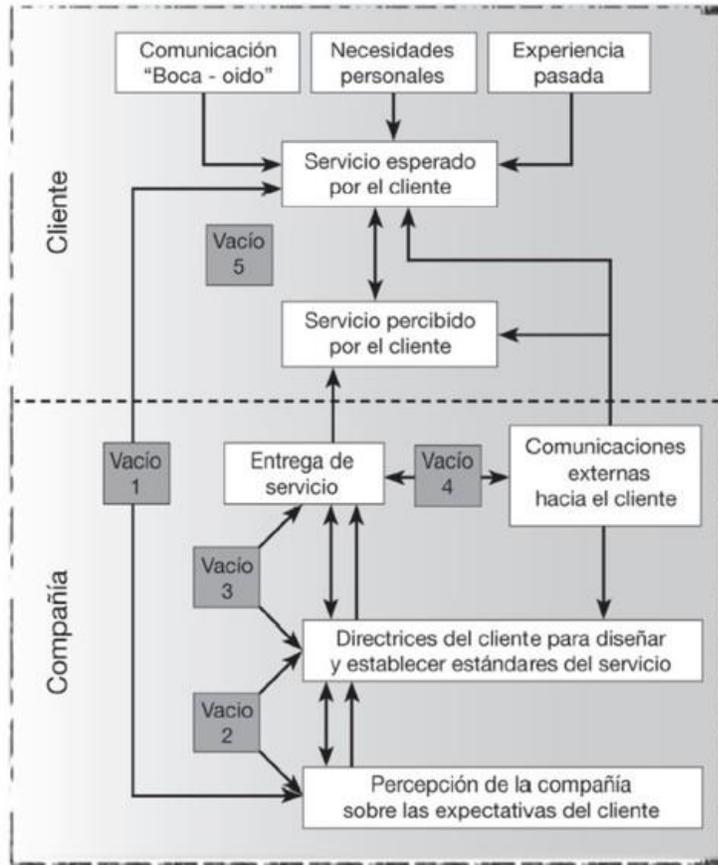
El modelo teórico de medición en el que nos basaremos para realizar la auditoria de servicio será el modelo SERVQUAL, desarrollado por los autores Zeithalm, Parasuraman y Berry durante la década de los ochenta (1985 – 1988).

El modelo de la escuela americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry se ha denominado SERVQUAL. Es sin lugar a dudas el planteamiento más utilizado por los académicos hasta el momento, dada la proliferación de artículos en el área que usan su escala. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) partieron del paradigma de la desconfirmación, al igual que Grönroos, para desarrollar un instrumento que permitiera la medición de la calidad de servicio percibida. Luego de algunas investigaciones y evaluaciones, tomando como base el concepto de calidad de servicio percibida, desarrollaron un instrumento que permitiera cuantificar la calidad de servicio y lo llamaron SERVQUAL. Este instrumento les permitió aproximarse a la medición mediante la evaluación por separado de las expectativas y percepciones de un cliente, apoyándose en los comentarios hechos por los consumidores en la investigación.¹²

¹² Extraído de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512005000100004&script=sci_arttext

- **Esquema del modelo SERVQUAL de calidad del servicio**

Gráfico 5. Modelo SERVQUAL



Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26). Zeithaml y Parasuraman (2004, p. 16).

Fuente 11: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512005000100004&script=sci_arttext

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que¹³:

- Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo.

¹³ Extraído de: <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

- Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios:
 - Comunicación “boca a boca”, u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
 - Necesidades personales.
 - Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
 - Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.

- Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio. *(Más adelante se ampliara dicha información)*

- **Objetivos de la medición**
 - Obtener los índices de satisfacción del cliente externo, tanto los perceptivos como el real.
 - Determinar el nivel de satisfacción del servicio en general
 - Diseñar estrategias que contribuyan a la mejora continua de la agencia SEAS Popayán delegada
 - Establecer un plan de acción para la agencia SEAS Popayán delegada, con el fin de mejorar la calidad del servicio prestado.

- **Población objeto de estudio**

En el presente estudio tomaremos como cliente externo a los “aliados estratégicos” de la compañía, el criterio que ellos tienen acerca del servicio nos permite acercarnos bastante a la realidad del entorno, dado sus elementos de juicio.

Aliados estratégicos: Agentes o intermediarios de seguros que actualmente trabajan con la compañía Aseguradora Solidaria de Colombia y registran pólizas a través de la Agencia SEAS Popayán delegada, actualmente se cuenta con 30 intermediarios entre personas jurídicas (agencias) y naturales (agentes independientes).

- **Periodicidad de la medición**

En conjunto con la gerencia se decidió realizar la medición anualmente para obtener la percepción de los clientes a través de encuestas, teniendo en consideración los recursos monetarios, tiempo y humanos con los que cuenta la agencia.

2.2. Diseño de la herramienta de medición

- **Elección de la herramienta**

La herramienta que empleamos fue la encuesta autodirigida, estructurada y directa. Cabe resaltar que surgió la necesidad de realizar encuestas auto dirigidas vía e-mail y encuestas de entrevista telefónica, que resultaron de la lejanía y/o poca disponibilidad para ser diligenciadas de forma presencial en la agencia.

- **Diseño de Cuestionarios**

El modelo propone dividir el cuestionario en tres partes, las cuales se relacionan a continuación:

En la primera parte del cuestionario se evalúan las expectativas de calidad del servicio, en nuestro caso consta de 17 ítems que se mencionaron en el instrumento para la recolección de información. Se adaptaron las preguntas teniendo en cuenta las características de la agencia SEAS Popayán delegada.

En la segunda parte del cuestionario, se evalúa la preponderancia de las dimensiones de calidad, aquí los intermediarios determinan la importancia relativa que para ellos tienen las cinco dimensiones propuestas en la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes.

La tercera y última parte del cuestionario evalúa la percepción de calidad del servicio que presta la agencia, los intermediarios indicaron la percepción respecto al servicio que reciben de la organización. Se realizó un total de 22 preguntas basadas en los 17 ítems de la primer parte del cuestionario (Ver anexo físico A)

- **Identificación de las expectativas de calidad**

El diseño de la escala SERVQUAL comprende 5 dimensiones que según los autores definen la percepción de la calidad del servicio. Estas dimensiones son¹⁴:

- **Elemento Tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación.
- **Fiabilidad:** Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.
- **Capacidad de respuesta:** Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.
- **Seguridad:** Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.
- **Empatía:** Atención individualizada al cliente.

¹⁴ Extraído de: Artículo de divulgación: Escala SERVQUAL. Ing. Hugo Gonzales. Pág. 3

En conjunto con la gerencia de la agencia surgieron una serie de dimensiones de calidad para desarrollar la encuesta, estas son:

- Servicio al cliente.
- Tiempos de respuesta.
- Expedición ágil de pólizas.
- Ambientación de la agencia.
- Solución de problemas.
- Atención de siniestros.
- Agilidad en presentar cotizaciones.
- Comunicación.
- Equipo de trabajo

Basando el estudio en el modelo SERVQUAL, las dimensiones de calidad a emplear las integramos a las propuestas por el modelo quedando así:

- **Elementos Tangibles:** Ambientación de la agencia.
- **Fiabilidad:** Solución de problemas.
- **Capacidad de respuesta:** Tiempos de respuesta, Expedición ágil de pólizas, Agilidad en presentar cotizaciones, comunicación.
- **Seguridad:** Atención de siniestros.
- **Empatía:** Servicio al cliente.

El equipo de trabajo/colaboradores es evaluado por el modelo SERVQUAL en las dimensiones de empatía, seguridad y capacidad de respuesta.

• **Instrumento para la recolección de información de las expectativas**

Para la creación del cuestionario se tuvo en cuenta el cuestionario propuesto en el modelo:

Ítems en la escala SERVQUAL¹⁵:

ITEM	ASPECTO VALORADO	DIMENSION
1	Equipamiento de aspecto moderno.	Elementos Tangibles.
2	Instalaciones físicas visualmente atractivas.	
3	Apariencia pulcra de los colaboradores.	
4	Elementos tangibles atractivos.	
5	Cumplimiento de promesas.	Fiabilidad.
6	Interés en la resolución de problemas.	
7	Realizar el servicio a la primera vez.	
8	Concluir en el plazo prometido.	
9	No cometer errores.	

¹⁵ Extraído de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1200/calidad_de_servicio.html

10	Colaboradores comunicativos.	Capacidad de respuesta.
11	Colaboradores rápidos.	
12	Colaboradores dispuestos a ayudar.	
13	Colaboradores que responden.	
14	Colaboradores que transmiten confianza	Seguridad.
15	Colaboradores seguros con su proveedor.	
16	Colaboradores amables.	
17	Colaboradores bien formados.	
18	Atención individualiza al cliente.	Empatía.
19	Horario conveniente.	
20	Atención personalizada de los colaboradores.	
21	Preocupación por los intereses de los clientes.	
22	Comprensión por las necesidades de los clientes.	

Fuente 12: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993).

En conjunto con el asesor académico de la Universidad del Cauca y la asesora empresarial de la agencia SEAS Popayán se hicieron algunos ajustes a los ítems del modelo para evaluar la expectativa de los intermediarios:

- **Ítems propuestos para evaluar las expectativas de los Asesores**

Aspectos del servicio	MM	M	R	B	MB
1. La empresa cuentan con equipos tecnológicos modernos. (teléfonos, computadores, fax, etc.).					
2. Instalaciones físicas visualmente atractivas.					
3. Apariencia pulcra de los empleados.					
4. Elementos tangibles atractivos (folletos, revista, pendones, afiches, etc.).					
5. Cumplimiento de promesas. (pago oportuno de comisiones, asesoría en trámites, respaldo de la marca, etc.).					
6. Interés en la solución de problemas.					
7. Realizar bien el servicio la primera vez que se solicita.					
8. Concluir en el plazo prometido.					
9. No cometer errores.					
10. Buena comunicación con los empleados.					
11. Empleados ágiles.					
12. Empleados dispuestos a orientarlo con sus inquietudes.					
13. Empleados disponibles.					
14. Empleados que me transmiten confianza.					
15. Empleados amables.					
16. Horario conveniente.					
17. Comprensión por las necesidades de los clientes.					

Fuente 13: Creación Propia.

- **Elección de las respuestas o escalas de valoración.**

A pesar de que el modelo SERVQUAL maneja una escala numérica de 1 a 7 o verbal con 7 adjetivos, para el presente estudio se utilizaron escalas de 5 categorías, por ser la de mayor uso en este tipo de auditorías, se caracteriza por tener un punto neutro y ser una escala equilibrada.

2.3. Tamaño de la población

Se asumió que por ser una población conformada por 30 intermediarios, se considera una población pequeña y por lo tanto se tomo la decisión de realizar un censo. En el desarrollo del estudio se conto con la colaboración de 28 intermediarios y solo 2 de ellos se abstuvieron de participar en el suministro de información requerida para la auditoria

2.4. Aplicaciones Informáticas

Los datos de las encuestas fueron recopilados en formato Excel 2007, para facilitar el trabajo de los analistas., programa que facilita la construcción de gráficos y distribución de frecuencias.

2.5. Plan de mejora

A continuación se presentan los planes de mejora propuestos para aquellos índices que presentaron brechas entre -12,79%, la cual es la más significativa del estudio, y -6,5%, el cual es un punto medio entre 0% y -12,79%.

Estas discrepancias reflejan la insatisfacción del cliente externo de la agencia SEAS Popayán Delegada entre la expectativa del servicio a recibir y la percepción del servicio recibido.

En la tabla resumen que a continuación se presenta, se determinan las brechas por cada ítem y por cada dimensión evaluada en el proceso de la evaluación de los índices de satisfacción del cliente externo, con el fin de facilitar la realización de sus respectivos planes de mejora.

Tabla resumen

ELEMENTOS TANGIBLES				
EXPECTATIVA	RESULTADO	PERCEPCION	RESULTADO	BRECHA
Promedio expectativa para Elementos Tangibles	89,06%	Promedio percepción para Elementos Tangibles	81,36%	-7,70%
La empresa cuenta con equipos tecnológicos modernos	87,50%	Califique el aspecto de los siguientes equipos tecnológicos de la agencia	74,71%	-12,79%
Instalaciones físicas visualmente atractivas	91,96%	Califique las instalaciones físicas de la agencia	88,84%	-3,13%
Apariencia pulcra de los empleados	90,18%	Califique el aspecto pulcro e los empleados de la agencia	85,34%	-4,83%
Elementos tangibles atractivos	86,61%	Califique los siguientes elementos tangibles de la agencia	76,55%	-10,05%
FIABILIDAD				
EXPECTATIVA	RESULTADO	PERCEPCION	RESULTADO	BRECHA
Promedio expectativa para Fiabilidad	86,43%	Promedio percepción para Fiabilidad	78,86%	-7,57%
Cumplimiento de promesas	91,07%	Califique el cumplimiento de promesas de la agencia	78,49%	-12,58%
Interés en la solución de problemas	86,61%	Califique el interés que evidencia en la atención de siniestros de la agencia	75,15%	-11,45%
Realizar bien el servicio la primera vez que se solicita	88,39%	Califique que tan bien se realiza el servicio cuando hace sus solicitudes a la agencia	76,92%	-11,47%
Concluir en el plazo prometido.	87,50%	Califique la puntualidad de entrega de resultados	80,36%	-7,14%
No cometer errores	78,57%	Califique la frecuencia con la que se cometen errores en la agencia	83,39%	4,82%

CAPACIDAD DE RESPUESTA				
EXPECTATIVA	RESULTADO	PERCEPCION	RESULTADO	BRECHA
Promedio expectativa para Capacidad de Respuesta	88,62%	Promedio percepción para Capacidad de Respuesta	83,73%	-4,89%
Buena comunicación con los empleados	85,71%	Califique la comunicación que usted tienes con los empleados de la agencia	83,41%	-2,30%
Empleados ágiles	87,50%	Califique la agilidad para cotizar en la agencia	82,08%	-5,42%
Empleados dispuestos a orientarlo con sus inquietudes	90,18%	Califique la agilidad para expedir pólizas en la agencia	85,39%	-4,79%
Empleados disponibles	91,07%	Califique la disponibilidad de los empleados	84,04%	-7,03%
SEGURIDAD				
EXPECTATIVA	RESULTADO	PERCEPCION	RESULTADO	BRECHA
Promedio expectativa para Seguridad	89,73%	Promedio percepción para Seguridad	85,60%	-4,13%
Empleados que me transmiten confianza	90,18%	Califique la confianza que le transmiten los empleados de la agencia	84,19%	-5,99%
Empleados amables	89,29%	Califique la amabilidad de los empleados de la agencia	87,01%	-2,27%
EMPATÍA				
EXPECTATIVA	RESULTADO	PERCEPCION	RESULTADO	BRECHA
Promedio expectativa para empatía	88,39%	Promedio percepción para Empatía	85,90%	-2,49%
Horario conveniente	88,39%	Califique los horarios de atención de la agencia	88,39%	0,00%
Comprensión por las necesidades de los clientes	88,39%	Califique la comprensión de sus necesidades por parte de los empleados de la agencia	83,41%	-4,99%

Como se puede evidenciar en la tabla anterior, únicamente 2 índices no tienen brecha o tienen un valor positivo, esto quiere decir que no es necesario realizar un plan de mejora, sin entenderse que no son susceptibles de mejora, se pueden tomar como aspectos que hay que fortalecer para que la agencia apalanque otros aspectos y mejore su situación actual.

De esta manera, se recomienda que los horarios manejados por la agencia se mantengan iguales (Lunes a viernes de 7:00 a.m. a 12:00 m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.), debido a que son tomados por el cliente externo como convenientes para atender sus necesidades.

Además, se otorga un reconocimiento a la organización en cuanto a los errores cometidos, por cuanto este aspecto representa que el cliente externo casi no evidencia errores y se debe continuar buscando cometer el mínimo de errores en cada proceso, entendiéndose que los colaboradores, en su carácter de seres humanos, pueden cometer errores de manera involuntaria.

Se obtuvieron 8 brechas ubicadas entre 0% y -6,5%, lo cual indica que son valores perceptivos muy cercanos a las expectativas del cliente externo, y como se mencionó anteriormente no se elaboraron planes de mejora para estos aspectos. Se espera que con la realización de los planes de mejora para las brechas con valores críticos se optimice la calidad del servicio prestado por parte de la agencia SEAS Popayán delegada.

La recopilación de la información se puede ver en el anexo magnético F, libro Excel Recopilación de la información C.E.

- **Planes de mejora para la dimensión de elementos tangibles (-7,7)%**

La dimensión de calidad de elementos tangibles obtuvo una brecha promedio de -7,70%, lo cual indica que se debe realizar plan de mejora para los ítems que están por debajo de -6,5%, estos son: equipos tecnológicos modernos de la agencia (-12,79%) y elementos tangibles de la agencia (-10,05%).

- **Equipos tecnológicos modernos de la agencia (-12,79%)**

Objetivo: Renovar los equipos tecnológicos de la agencia SEAS Popayán Delegada

Estrategia: Cambiando los antiguos equipos tecnológicos de la agencia SEAS Popayán delegada por unos de tecnología de punta.

No.	ACTIVIDAD	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	COSTO
1	Determinar el estado y cantidad de los equipos actuales	No. de equipos actuales	Inventario	Todos los colaboradores	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
2	Determinar las necesidades de la agencia en equipos tecnológicos	No. de equipos requeridos	Relación de equipos requeridos	Todo el personal	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
3	Cotizar los equipos que se necesitan	No. de cotizaciones	Cotizaciones en físico	Asistente administrativa	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
4	Evaluar las cotizaciones resultantes	$\frac{\text{No. cotizaciones evaluadas}}{\text{No. cotizaciones recibidas}}$	Cuadro comparativo	Gerente, Asistente administrativa	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
5	Tomar decisión de compra	$\frac{\text{No. cotizaciones escogidas}}{\text{No. cotizaciones evaluadas}}$	Facturas	Gerente	Talento Humano, Financiero, Tecnológico	\$14.000.000
6	Instalar los equipos	No. de equipos instalados	Acta de recibido e instalación de los equipos	Proponente seleccionado	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
7	Capacitar al personal para el debido uso de los equipos	$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total personal}}$	Acta de capacitación de personal	Proponente seleccionado	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0

- **Elementos tangibles de la agencia (-10,05%)**

Objetivo: Mejorar los elementos tangibles (folletos, pendones, revista, agua, café y dulces, etc.) de la agencia SEAS Popayán delegada.

Estrategias: Divulgando la existencia de material tangible visualmente atractivo al cliente externo

No.	ACTIVIDAD	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	COSTO
1	Inventariar material tangible existente	No. total de cada uno de los elementos tangibles disponibles	Inventario de elementos tangibles	Directora Comercial	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
2	Realizar plan de medios para la agencia	No. elementos tangibles a utilizar	Plan de medios en físico	Directora Comercial	Talento Humano, Tecnológico, Financiero	\$100.000
3	Ejecutar y controlar el plan de medios	$\frac{\text{No. Actividades realizadas}}{\text{No. Actividades programadas}}$	Material fotográfico	Directora Comercial	Talento Humano, Tecnológico, Financiero	\$1.800.000 anual
4	Realizar cronograma de abastecimiento de café, agua y dulces	No. productos a comprar durante el año	Cronograma en físico	Directora Comercial	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
5	Ejecutar y controlar el cronograma	$\frac{\text{No. de productos comprados}}{\text{Total productos a comprar}}$	Facturas de compra	Directora Comercial, Asistente Administrativa, Servicios Generales	Talento Humano, Tecnológico, Financiero	\$ 300.000 anual
6	Evaluar los resultados obtenidos	$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados esperados}}$	Informe auditoria 2015	Auditor (es)	Talento Humano, Tecnológico, Financiero	\$ 400.000 por 4 meses

- **Planes de mejora para la dimensión de calidad, fiabilidad (-7,57%)**

La dimensión de fiabilidad obtuvo una brecha promedio de -7,57%, lo cual indica que se debe realizar plan de mejora para los ítems que están por debajo de -6,5%, estos son: Cumplimiento de promesas (-12,58%), Interés en la atención de siniestros (-11,45%), Realizar bien el servicio la primera vez que se solicita (-11,47%) y Puntualidad en la entrega de resultados (-7,14%).

- **Cumplimiento de promesas (-12,58%)**

Objetivo: Fortalecer el cumplimiento de promesas del departamento Administrativo y Financiero de la agencia SEAS Popayán.

Estrategia: Cumpliendo con los tiempos prometidos y siendo claros con la información entregada por parte del departamento Administrativo y Financiero

No.	ACTIVIDAD	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	COSTO
1	Enviar los extractos de comisiones vía e-mail quincenalmente a los intermediarios de la agencia	$\frac{\text{No. de extractos enviados}}{\text{No. de intermediarios}}$	Correos enviados	Asistente Administrativa	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
2	Enviar relación de cheques devueltos vía e-mail a cada intermediario, según sea el caso, máximo hasta las 12:00 m	$\frac{\text{No. de e – mails enviados a tiempo}}{\text{No. de e – mails enviados}}$	Correos enviados	Asistente Administrativa	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
3	Llamar a cada intermediario que sea necesario, para informar sobre los cheques, máximo hasta las 12:00 m	$\frac{\text{No. de intemediarios llamados a tiempo}}{\text{No. de intermediarios llamados}}$	Registro de llamadas	Asistente Administrativa	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
4	Relacionar mensualmente los estados de cartera de cada intermediario vía e-mail	$\frac{\text{No. de estados de cartera enviados}}{\text{No. de intermediarios}}$	Correos enviados	Asistente Administrativa	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
5	Realizar capacitaciones a los intermediarios en el tema de financiación cuando sea necesario.	No. de capacitaciones realizadas en el año	Planilla de asistencia	Asistente Administrativa	Talento Humano, Tecnológico	\$50.000 por capacitación
6	Evaluar y controlar los resultados obtenidos	$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados esperados}}$	Informe auditoria 2015	Auditor (es)	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0

- **Interés en la atención de siniestros (-11,45%)**

Objetivo: Fortalecer el interés para la atención de siniestros en la agencia SEAS Popayán Delegada

Estrategia: Impulsando una cultura de priorización en la atención de siniestros

No.	ACTIVIDAD	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	COSTO
1	Determinar el tiempo máximo en el cual se debe atender un siniestro en la agencia	Tiempo máximo para la atención de siniestros	Circular interna	Gerente, Asistente Técnico	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
2	Determinar en qué casos es prioritario la atención de siniestros	No. de casos excepcionales	Circular interna	Gerente, Asistente Técnico	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
3	Controlar la atención de siniestros en la agencia	$\frac{\text{No. de siniestros atendidos a tiempo}}{\text{Total de siniestros}}$	Informe de gestión, radicador de siniestros	Asistente técnico	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
4	Evaluar los resultados obtenidos	$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados esperados}}$	Informe auditoria 2015	Auditor (es)	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0

- **Realizar bien el servicio la primera vez que se solicita (-11,47%)**

Se considera que existe una relación entre la disponibilidad de los empleados y la relación de un buen servicio la primera vez que se solicita, porque la carga laboral puede ocasionar una mala concentración, una falta de atención personalizada, entre otros aspectos.

Por lo tanto, se espera mejorar este indicador con la realización del plan de mejora de la disponibilidad de los empleados de la agencia, expuesto más adelante, en la dimensión de calidad de capacidad de respuesta.

- **Puntualidad en la entrega de resultados (-7,14%)**

Se cree que existe una estrecha relación entre la disponibilidad de los empleados de la agencia y la puntualidad en la entrega de resultados, debido a la carga laboral que tienen actualmente, la cual puede ocasionar demoras en las respuestas a las diferentes solicitudes que se presentan.

Por lo tanto, se pretende mejorar este indicador con la realización del plan de mejora de la disponibilidad de los empleados de la agencia, expuesto a continuación.

- **Planes de mejora para la dimensión de capacidad de respuesta (-4,89%)**

La dimensión de calidad de capacidad de respuesta obtuvo una brecha promedio de -4,89%, lo cual indicó que no se debe realizar plan de mejora; sin embargo, uno de los ítems contenidos en la misma obtuvo una brecha de -7,03%, por lo cual realizamos el plan de mejora correspondiente para la disponibilidad de los empleados de la agencia.

- **Disponibilidad de los empleados de la agencia (-7,03%)**

Objetivo: Procurar que los empleados de la agencia siempre se encuentren disponibles.

Estrategia: Contratando personal que colabore con las actividades a desarrollar en la agencia (supernumerario)

NO.	ACTIVIDAD	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	COSTO
1	Buscar un experto en realizar análisis de cargas de trabajo	No. de expertos opcionados	Listado de opcionados	Directora Comercial	Talento Humano	\$ 0
2	Evaluar las opciones	$\frac{\text{No. expertos evaluados}}{\text{No. expertos opcionados}}$	Acta de evaluación	Gerente, Directora Comercial, Asistente administrativa	Talento Humano, Tecnológico, Financiero	\$ 0
3	Contratar a la mejor opción	No. de expertos contratados	Contrato	Gerente, asistente administrativa	Talento Humano, Tecnológico, Financiero	\$4.000.000

4	Difundir la información sobre el desarrollo del Estudio de Cargas de Trabajo	$\frac{\text{No. colaboradores informados}}{\text{Total colaboradores}}$	Correos, registros de llamadas y demás soportes	Profesional contratado	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
5	Diseñar y organizar el trabajo de campo.	$\frac{\text{No. dependencias a analizar}}{\text{Total dependencias}}$	Plan de trabajo de campo	Profesional contratado	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
7	Sensibilizar a la comunidad frente al desarrollo y propósito del proceso.	$\frac{\text{No. colaboradores sensibilizados}}{\text{Total colaboradores}}$	Correos, registros de llamadas y demás soportes	Gerente, Profesional contratado	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
8	Recolectar la información de cargas de trabajo en cada dependencia	$\frac{\text{Informacion recolectada}}{\text{Total informacion}}$	Información recolectada en físico	Profesional contratado	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
9	Organizar y sistematizar la información recogida	$\frac{\text{Informacion sistematizada}}{\text{Informacion recolectada}}$	Archivo Excel con la información	Profesional contratado	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
10	Analizar la información	$\frac{\text{Informacion analizada}}{\text{Informacion sistematizada}}$	Informe de análisis de la información	Profesional contratado	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
11	Buscar personal idóneo para el cargo requerido	No. de hojas de vida recibidas	Hojas de vida recibidas	Profesional contratado, Gerente	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
12	Evaluar las opciones	No. de candidatos evaluados	Listado de calificaciones	Profesional contratado, Gerente	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
13	Seleccionar el opcionado mejor evaluado y firmar contrato	Calificación del mejor opcionado	Contrato firmado	Gerente, Asistente administrativa	Talento Humano, Tecnológico, Financiero	\$1.000.000 mensual
14	Realizar inducción	No. funciones asignadas	Acta de inducción	Gerente	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
15	Evaluar los resultados obtenidos	$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados esperados}}$	Informe auditoria 2015	Auditor (es)	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0

3. ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

3.1. Consideraciones previas

- **Método de medición.** En el presente trabajo utilizaremos una medición directa para obtener la percepción de los empleados de la agencias SEAS Popayán delegada.
- **Modelo teórico de medición.** El modelo teórico de medición en el que nos basaremos para realizar la auditoria de servicio será el modelo
- **Objetivos de la medición.** Para Humberto Serna Gómez, en su libro “Mercadeo Interno, estrategia para gerenciar la cultura empresarial”, recomienda buscar los siguientes objetivos:
 - Obtener índices de satisfacción del colaborador interno, tanto perceptivos como reales.
 - Diseñar estrategias que permitan alinear la organización hacia una visión compartida.
 - Determinar el nivel de satisfacción del servicio en general
 - Establecer un plan de acción para la agencia SEAS Popayán delegada, con el fin de mejorar la calidad del servicio prestado.
- **Población objeto de estudio.** En el presente estudio tomaremos como cliente interno a los colaboradores de la Agencia Seas Popayán delegada, es decir, toda persona natural con contrato a término indefinido, actualmente la agencia cuenta con seis (6) colaboradores de planta.

A continuación, se relaciona el listado de los colaboradores de la agencia SEAS Popayán Delegada, y que deberán diligenciar la encuesta:

Nombre del colaborador	Cargo
Bertha Magaly Muñoz.	Directora Administrativa y financiera.
Miriam Andrea Sotelo.	Directora Comercial.
Jorge Iván Duque Ramírez.	Director Técnico.
Carlos Arturo Toledo Tovar.	Auxiliar de suscripción.
César Andrés Gaviria Gómez.	Auxiliar de suscripción.

Fuente 14: Creación propia.

- **Periodicidad de la medición.** En conjunto con la gerencia se ha decidió realizar la medición anualmente para obtener la percepción de los colaboradores a través de encuestas.

3.2. Diseño de la herramienta

- **Elección de la herramienta de medición.**

La herramienta que emplearemos será la encuesta autodirigida, estructurada y directa.

- **Diseño de Cuestionarios.**

- Identificación de las necesidades y expectativas de los clientes.**

Serna¹⁶ propone algunos aspectos para evaluar, estas dimensiones de calidad fueron revisadas en conjunto con la Gerencia de la agencia SEAS Popayán delegada, resultando las dimensiones definitivas a evaluar, las cuales son:

- Gestión gerencial y manejo del talento humano
- Infraestructura de la oficina – ambiente físico
- Relación superior - colaborador
- Toma de decisiones
- Bienestar social
- Cultura corporativa
- Compensación
- Desarrollo
- Trabajo
- Calidad de servicio al cliente

Todas esas dimensiones de calidad a evaluar serán las que se expondrán a consulta en la herramienta a aplicar.

- **Elección de las respuestas o escalas de valoración.** Para el presente estudio se utilizaron escalas de 5 categorías, por ser la de mayor uso en este tipo de auditorías, se caracteriza por tener un punto neutro y ser una escala equilibrada.

- **Redacción del cuestionario.** Ver anexo físico B

3.3. Tamaño de la población

Al ser el número de colaboradores pequeño (6), se realizó un censo para evaluar el nivel de satisfacción de los mismos.

3.4. Aplicaciones Informáticas.

Los datos de las encuestas fueron recopilados en formato Excel 2007, para facilitar el trabajo de los analistas.

¹⁶ SERNA, Humberto. Mercadeo Interno : Estrategia para gerencia la cultura empresarial. Santa `Fé de Bogotá : 3R, 2000. p. 167-177.

3.5. Clasificación ISO 9000. A continuación se hace referencia a la escala base para la calificación de las empresas de servicios establecida por la norma ISO 9000.

Clasificación	Porcentaje
Servicio excelente	100%
Servicio bueno	90%
Servicio aceptable	80%
Servicio regular	70%
Servicio malo	60%
Servicio muy malo	50% o menos

3.6. Tabla resumen. Como resultado de la recopilación de la información, se obtuvieron los índices, que se relacionan a continuación:

Preguntas / Ítem	Percepción	Calificación del Servicio
1. En general, que tan satisfecho se encuentra usted con la agencia	45,00%	
Percepción general	45,00%	Servicio muy malo
2. Califique a su jefe inmediato	77,78%	
3. Existe en la agencia grupos de colaboración	N/A	
4.Cuál es su nivel de satisfacción con el desempeño de los grupos de colaboración que existen en la organización	65,00%	
5. Considera usted que su participación en los grupos de colaboración es para su jefe	81,25%	
6. Como califica a usted a su jefe inmediato	57,29%	
7. Califique la comunicación de doble vía entre usted y su jefe inmediato	62,50%	
8. Califique la comunicación telefónica con las otras dependencias	75,00%	
9. Califique el trabajo que está realizando el superior de su jefe	62,50%	
Gestión gerencial y manejo del talento humano	68,76%	Servicio regular
10.Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los principios corporativos de la agencia	75,00%	
11. Califique la aplicación que usted le da en su trabajo diario a los siguientes principios corporativos	71,67%	
12.Cuál es el nivel de satisfacción respecto a las funciones que usted desempeña	65,00%	
13.Cuál es su nivel de claridad en cuanto a la incidencia que tiene su cargo dentro del engranaje organizacional de la agencia	80,00%	
14. Que elementos que hoy no existen desearía incorporar en la misión, en la visión y en los valores corporativos de la agencia	N/A	
Cultura corporativa	72,92%	Servicio aceptable
15. Califique cual es su nivel de satisfacción respecto a su salario, partiendo de sus actuales responsabilidades y obligaciones	31,50%	

Compensación	31,50%	Servicio muy malo
16. Cuál es su nivel de satisfacción en relación con las condiciones físicas y ambientales en las cuales trabaja	62,86%	
17. Como califica usted las condiciones de higiene y prevención de accidentes de la agencia	55,00%	
Infraestructura de la oficina - ambiente físico	58,93%	Servicio malo
18. Cuál es su nivel de satisfacción con la agencia en los aspectos	48,75%	
Desarrollo – capacitación	48,75%	Servicio muy malo
19. Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a su trabajo y las tareas que realiza	50,00%	
20. Desearía realizar otras funciones diferentes a las que ejecuta actualmente	N/A	
21. Que funciones le gustaría desempeñar	N/A	
22. Cuál es su nivel de satisfacción en relación con las oportunidades que hay en la agencia para hacer uso de sus capacidades y habilidades profesionales	40,00%	
23. Cuál es su nivel de satisfacción en relación con el estímulo que recibe cuando hace bien su trabajo	67,92%	
25. Como evalúa usted los siguientes apoyos de motivación	37,64%	
26. Los apoyos de motivación que usted recibe, le permiten desarrollar mejor su trabajo	N/A	
28. Desde el punto de vista del trabajo que usted realiza en la agencia, califique el nivel de conocimiento de sus necesidades que tiene la organización	55,00%	
Trabajo	50,11%	Servicio malo
24. Califique la integración que existe	73,61%	
Relación superior – colaborador	73,61%	Servicio aceptable
27. Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la toma de decisiones	38,33%	
Toma de decisiones	38,33%	Servicio muy malo
29. Como califica usted la calidad de la empresa, como proveedora de servicio y productos al cliente interno	48,00%	
30. Las actitudes de su jefe inmediato le hacen creer que la calidad es importante en la agencia	64,58%	
31. Califique la predisposición a crear e innovar que existe en la agencia	40,00%	
Calidad de servicio al cliente	50,86%	Servicio muy malo
32. Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a las diferentes actividades que realiza la agencia	36,00%	
Bienestar social	36,00%	Servicio muy malo
ÍNDICE REAL	52,25%	Servicio malo

3.7. Plan de mejora

A continuación, se presenta el plan de mejora para cada uno de los índices, tanto reales como perceptivos, que estén por debajo del 70% en su calificación, de acuerdo al criterio del asesor académico.

- **Plan de mejora al índice real: Gestión gerencial y manejo del talento humano**

El índice real de gestión gerencial y talento humano fue evaluado por los colaboradores con un 68,76%, de acuerdo a la clasificación que hace la norma ISO 9000 para empresas de servicios este índice determina al servicio como un servicio regular.

Se recomienda a la empresa implementar un plan de mejora para los siguientes índices perceptivos que obtuvieron las calificaciones más bajas del índice real, las cuales son: Califique a su jefe inmediato (59,72%), desempeño de los grupos de colaboración (65%), jefe inmediato (33,33%), comunicación de doble vía entre usted y su jefe inmediato (50%), el trabajo que está realizando el superior de su jefe (50%).

- **Califique a su jefe inmediato (59,72%)**

Objetivo: Fortalecer el liderazgo de la gerencia de la agencia SEAS Popayán Delegada de Aseguradora Solidaria de Colombia.

Estrategia: Mejorando las habilidades gerenciales de la agencia SEAS Popayán Delegada

No.	ACTIVIDAD	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	COSTO
1	Contactar a Dpto. de Talento Humano para obtener orientación	No. de llamadas realizadas + No. de correos enviados	Pantallazos de los correos enviados, Tabla de registro de llamadas	Gerente y/o Asistente Administrativa	Talento Humano y tecnológico	\$ 0
2	Determinar puntualmente las competencias que se requieren para gerenciar en la Agencia.	No. De aspectos a capacitar	Listado de aspectos a capacitar	Gerente y/o Asistente Administrativa	Talento Humano y tecnológico	\$ 0
3	Plantear un cronograma de fortalecimiento de las habilidades gerenciales.	No. de capacitaciones programadas	Cronograma debidamente elaborado	Gerente y/o Asistente Administrativa	Talento Humano y tecnológico	\$ 0
4	Ejecutar el cronograma de formación.	$\frac{\text{No. actividades realizadas}}{\text{Total actividades}}$	Informe de capacitación	Gerente	Talento Humano y tecnológico	\$ 0
5	Evaluar el logro obtenido	Análisis comparativo de los resultados... mayor o igual al 70%	Informe de la auditoria	Auditor (es)	Talento Humano, Financiero, Tecnológico	\$ 400.000 mensuales por 4 meses
6	Socializar los resultados obtenidos	$\frac{\text{Colaboradores informados}}{\text{Total colaboradores}}$	Correos, registro de llamadas y otros soportes físicos	Gerente	Talento humano, Tecnológicos	\$ 0

Nota: el presente plan de mejora está diseñado para ser aplicado por la gerente de la agencia, puesto que la dirección técnica obtuvo una buena calificación que se puede ver reflejada en el anexo en medio magnético G, libro de Excel Recopilación de la información C.I., hoja Encuesta C.I.

- **Desempeño de los grupos de colaboración (65%)**

Objetivo: Potenciar los grupos de colaboración de la agencia SEAS Popayán Delegada.

Estrategia: Integrando a los grupos de colaboración que hay en la agencia SEAS Popayán Delegada

No.	ACTIVIDAD	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	COSTO
1	Determinar cuáles son los grupos de colaboración de cada área en la agencia	No. de grupos de colaboración	Acta de grupos de colaboración por área	Gerencia	Talento Humano	\$ 0
2	Establecer funciones para los grupos de colaboración	No. de funciones de cada grupo de colaboración	Listado de funciones de cada área	Gerencia y grupos de colaboración	Talento Humano	\$ 0
3	Poner en práctica las funciones de cada grupo de colaboración	$\frac{\text{No. de funciones realizadas}}{\text{No. de funciones establecidas}}$	Pantallazos de correos, documentos soportes de gestión	Todos los colaboradores	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
4	Programar actividades que fortalezcan las relaciones interpersonales entre los grupos de colaboración.	$\frac{\text{No. actividades realizadas}}{\text{No. actividades programadas}}$	Registro fotográfico de las actividades realizadas, facturas de los gastos incurridos	Asistente Administrativa, Directora Comercial	Talento Humano, Financiero	\$4.000.000 anuales
5	Evaluar el desempeño de los grupos de colaboración	Calificación 2014 – Calificación 2015	Informe auditoria	Auditor (es)	Talento Humano, Tecnológico, Financiero	\$ 0*
6	Socializar los resultados obtenidos	$\frac{\text{Colaboradores informados}}{\text{Total colaboradores}}$	Correos, registro de llamadas y otros soportes físicos	Gerente	Talento humano, Tecnológicos	\$ 0

* El valor de esa actividad se encuentra calculado dentro de los costos de la actividad número 5 del plan de mejora para el aspecto **Califique a su jefe inmediato**

- **Jefe inmediato (33,33%)**

Objetivo: Fortalecer las habilidades gerenciales de la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria de Colombia.

Estrategia: Desarrollando las habilidades gerenciales en administración del talento humano.

No.	ACTIVIDAD	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	COSTO
1	Buscar Terapeuta Ocupacional Especialista en Administración del Talento Humano	$\frac{\text{No. Profesionales contactados}}{\text{No. Profesionales encontrados}}$	Soportes de contacto y de búsqueda	Asistente Administrativa, Gerente	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
2	Evaluar las opciones	$\frac{\text{No. Profesionales escogidos}}{\text{No. Profesionales contactados}}$	Cuadro de comparación de las opciones	Gerente, Asistente Administrativa	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
3	Contratar a la mejor opción	Número de profesionales contratados	Contrato	Gerente, Asistente administrativa	Financiero, Talento Humano	\$7.000.000
4	Programar talleres de habilidades gerenciales	No. de cronogramas resultantes	Cronograma en físico	Profesional contratado, Gerente, Asistente administrativa	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
5	Ejecutar las actividades programadas	$\frac{\text{No. Actividades realizadas}}{\text{No. Actividades programadas}}$	Planillas de asistencia	Profesional contratado, Gerente	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
6	Controlar la ejecución de las actividades	$\frac{\text{No. de actividades ejecutadas}}{\text{Total actividades}}$	Actas de participación a los talleres	Profesional contratado, Gerente	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
7	Socializa los resultados de los talleres	$\frac{\text{No. Habilidades Fortalecidas}}{\text{No. Habilidades por fortalecer}}$	Informe de gestión	Profesional contratado	Talento Humano, Tecnológico	\$ 50.000

Nota: el presente plan de mejora está diseñado para ser aplicado por la gerente de la agencia, puesto que la dirección técnica obtuvo una buena calificación que se puede ver reflejada en el anexo en medio magnético G, libro de Excel Recopilación de la información C.I., hoja Encuesta C.I.

- **Comunicación de doble vía entre usted y su jefe inmediato (50%)**

Objetivo: Proponer vías de comunicación coherentes entre subordinados y jefes de la agencia SEAS Popayán Delegada.

Estrategia: Fortaleciendo la comunicación asertiva en la agencia SEAS Popayán Delegada.

No.	ACTIVIDAD	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	COSTO
1	Buscar un experto en el tema	Numero de expertos en temas afines	Lista de expertos opcionados	Directora comercial	Talento Humano, Tecnológicos	\$ 0
2	Evaluar las opciones que se tengan	$\frac{\text{Expertos idoneos}}{\text{Expertos opcionados}}$	Lista de expertos en el tema requerido	Directora comercial	Talento Humano, Tecnológicos	\$ 0
3	Contratar la mejor opción	Numero de expertos contratados	Contrato(s)	Gerente, Asistente administrativa	Talento Humano, Tecnológico, Financiero	\$2.000.000
4	Programar talleres de habilidades de comunicación asertivas	Número de horas de charla	Listado de asistencia	Directora comercial	Talento Humano, Tecnológico, Financiero	\$ 1.000.000
5	Programar talleres de trabajo en equipo	Número de horas de taller	Listado de asistencia	Directora comercial	Talento Humano, Tecnológico, Financiero	\$ 1.000.000
6	Evaluar los aprendizajes adquiridos	Calificación 2014 – Calificación 2015	Informe auditoria	Auditor (es)	Talento Humano, Tecnológico, Financiero	\$ 0*
7	Socializar los resultados obtenidos	$\frac{\text{Colaboradores informados}}{\text{Total colaboradores}}$	Correos, registro de llamadas y otros soportes físicos	Gerente	Talento humano, Tecnológicos	\$ 0

* El valor de esa actividad se encuentra calculado dentro de los costos de la actividad número 5 del plan de mejora para el aspecto **Califique a su jefe inmediato**.

- **El trabajo que está realizando el superior de su jefe (50%)**

Entendiendo el presente índice perceptivo como una calificación general, se asume que este índice puede mejorar con el desarrollo de los demás planes de mejora del ítem **Gestión gerencial y manejo del talento humano**, por lo tanto, no se realiza plan de mejora.

- **Plan de mejora al índice real: Cultura corporativa**

El índice real de cultura corporativa y talento humano fue evaluado por los colaboradores con un 72,92%, de acuerdo a la clasificación que hace la norma ISO 9000 para empresas de servicios este índice determina al servicio como un servicio aceptable.

Se recomienda a la empresa implementar el plan de mejora propuesto en el capítulo 2 para la disponibilidad de los empleados de la agencia donde se espera que el aspecto que obtuvo la calificación más baja del índice real, el cual es el nivel de satisfacción respecto a las funciones que usted desempeña (65%), sea fortalecido con la contratación de un supernumerario.

- **Plan de mejora al índice real: Compensación (31,5%)**

El índice real de cultura compensación fue evaluado por los colaboradores con un 31,5%, de acuerdo a la clasificación que hace la norma ISO 9000 para empresas de servicios este índice determina al servicio como un servicio muy malo.

Se recomienda a la empresa implementar un plan de mejora para el índice perceptivo: satisfacción respecto a su salario, el cual evidencia una clara insatisfacción al ser calificado por los colaboradores con un 31,5%.

- **Satisfacción respecto a su salario (31,5%)**

Objetivo: Implementar un nuevo sistema de pagos y retribuciones para los colaboradores de la agencia SEAS Popayán Delegada.

Estrategia: Realizando un nuevo sistema de pagos y retribuciones en la agencia SEAS Popayán Delegada.

No.	ACTIVIDAD	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	COSTO
1	Diseñar un nuevo sistema de pagos y retribuciones	No. de diseños propuestos	Propuestas en físico de los diseños	Todos los colaboradores	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
2	Evaluar alternativas nuevo sistema de pagos y retribuciones	$\frac{\text{No. propuestas evaluadas}}{\text{Total propuestas}}$	Propuestas presentadas en físico	Gerente, Asistente administrativa	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
3	Aprobar el nuevo sistema de pagos y retribuciones	$\frac{\text{No. propuestas aprobadas}}{\text{Total propuestas}}$	Acta de aprobación de nuevo sistema de pagos y retribuciones	Gerente, Asistente Administrativa	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
4	Desarrollar el nuevo sistema de pagos y retribuciones	$\frac{\text{No. propuestas desarrolladas}}{\text{Total propuestas aprobadas}}$	Comprobantes de egreso, facturas, recibos	Asistente Administrativa	Talento Humano, Financiero	\$500.000 por colaborador
5	Socializar el nuevo sistema de pagos y retribuciones	$\frac{\text{Colaboradores informados}}{\text{Total colaboradores}}$	Correos, registro de llamadas y otros soportes físicos	Gerente	Talento humano, Tecnológico	\$ 0

- **Plan de mejora al índice real: Infraestructura de la oficina-ambiente físico (58,93%)**

El índice real de Infraestructura de la oficina-ambiente físico fue evaluado por los colaboradores con un 58,93%, de acuerdo a la clasificación que hace la norma ISO 9000 para empresas de servicios este índice determina al servicio como un servicio malo.

Se recomienda a la empresa implementar un plan de mejora para los dos aspectos del índice, debido a que obtuvieron calificaciones por debajo del 70%, las cuales son: Cual es su nivel de satisfacción en relación con las condiciones físicas y ambientales en las cuales trabaja (62,86%) y como califica usted las condiciones de higiene y prevención de accidentes de la agencia (55%).

- **Condiciones físicas y ambientales en las cuales trabaja (62,86%)**

Objetivo 1: Renovar algunos de los equipos tecnológicos de la Agencia SEAS Popayán delegada.

Estrategia: Cambiando los equipos tecnológicos de la agencia SEAS Popayán Delegada.

No.	ACTIVIDAD	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	COSTO
1	Buscara Asesoría para determinar las necesidades de la agencia,	No. de personas contactadas.	Soportes físicos de la búsqueda, registro de llamadas y/o pantallazos de correos.	Asistente Administrativa y Directora comercial.	Talento Humano y tecnológico.	\$0
2	Cotizar nuevos computadores, teléfonos celulares y fijos.	No. de cotizaciones.	Cotizaciones en físico.	Asistente Administrativa y Directora comercial.	Talento Humano y tecnológico.	\$0
3	Evaluar las cotizaciones.	$\frac{\text{No. de cotizaciones recibidas}}{\text{No. de cotizaciones evaluadas}}$	Resultados de la evaluación.	Todos los colaboradores.	Talento humano y tecnológico.	\$0
4	Seleccionar las mejores opciones.	$\frac{\text{No. de propuestas escogidas}}{\text{Total de propuestas}}$	Propuestas seleccionadas en físico.	Asistente Administrativa y Directora comercial.	Talento humano y tecnológico.	\$0
5	Adquirir los equipos tecnológicos necesarios.	$\frac{\text{No. de equipos adquiridos}}{\text{Total de equipos cotizados}}$	Facturas de compra en físico.	Gerente y Asistente administrativa.	Talento humano y financiero	\$5.000.000
6	Instalar los nuevos equipos tecnológicos.	$\frac{\text{No. de equipos instalados}}{\text{No. equipos adquiridos}}$	Acta de entrega de los quipos instalados y en funcionamiento.	Compañía a la que se le hizo la compra.	Talento humano.	\$0
7	Capacitar al personal para el uso adecuado de los equipos nuevos.	$\frac{\text{No. de colaboradores capacitados}}{\text{Total de colaboradores}}$	Acta de capacitación.	Compañía a la que se le hizo la compra.	Talento humano.	\$0

Objetivo 2: Mejorar la iluminación de la Agencia SEAS Popayán delegada.

Estrategia: Renovando la iluminación que tiene actualmente la agencia SEAS Popayán Delegada.

No.	ACTIVIDAD	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	COSTO
1	Contactar a un Arquitecto para asesoría de iluminación de interiores.	No. de profesionales contactados.	Registro llamadas y/o pantallazos de los correos.	Directora comercial	Talento Humano y tecnológico.	\$0
2	Cotizar iluminación requerida para la oficina.	No. de cotizaciones recibidas.	Cotizaciones en físico.	Gerente y Directora comercial.	Talento humano y tecnológico.	\$0
3	Evaluar propuestas.	$\frac{\text{No. de propuesta evaluadas}}{\text{No. de propuestas recibidas}}$	Resultados de la evaluación en físico.	Gerente	Talento humano y tecnológico.	\$0
4	Contratar la mejor propuesta.	No. de propuestas contratadas.	Factura de compra.	Asistente administrativa.	Talento humano, financiero y tecnológico.	\$2.000.000
5	Instalar iluminación adquirida.	$\frac{\text{Iluminación adquirida}}{\text{Total iluminación}}$	Acta de entrega de la iluminación.	Empresa contratada.	Talento humano.	\$0
6	Evaluar la nueva iluminación de la oficina.	$\frac{\text{Resultados obtenidos en la auditoría del 2014}}{\text{Resultados obtenidos en la auditoría del 2015}}$	Cuadro comparativo de los resultados.	Auditor(es).	Talento Humano.	\$0

- **Higiene y prevención de accidentes de la agencia (55%)**

El plan de mejora para este índice perceptivo está incluido en el plan de mejora para el índice de Bienestar Social, el cual se plantea más adelante, esto debido a que se considera que va incluido en un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo.

- **Plan de mejora al índice real: Desarrollo – Capacitación (48,75%)**

El índice real de Desarrollo – Capacitación fue evaluado por los colaboradores con un 48,75%, de acuerdo a la clasificación que hace la norma ISO 9000 para empresas de servicios este índice determina al servicio como un servicio muy malo.

Se recomienda a la empresa implementar un plan de mejora para los aspectos que aborda el índice, debido a que obtuvieron calificaciones por debajo del 70%, dichos índices perceptivos son: Entrenamiento que ha recibido (45%), Claridad y contabilidad de los sistemas de capacitación y desarrollo (55%), Contribución de los sistemas de capacitación y desarrollo a su crecimiento y proyección (55%) y Oportunidad para obtener promociones y ascensos (40%).

- **Capacitaciones y desarrollo (48,75%)**

Objetivo: Desarrollar programas de capacitación para los colaboradores de la agencia SEAS Popayán delegada.

Estrategia: Realizando programas de capacitación en la agencia SEAS Popayán delegada.

No.	ACTIVIDAD	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	COSTO
1	Determinar en qué aspectos se debe capacitar cada colaborador	No. de aspectos a fortalecer por colaborador	Listado de aspectos por fortalecer de cada colaborador	Todos los colaboradores	Talento Humano	\$ 0
2	Programar las capacitaciones para los colaboradores	No. de programas de capacitación	Programas de capacitación en físico	Gerente	Talento Humano	\$ 0
3	Ejecutar y controlar los programas de capacitación	$\frac{\text{Actividades realizadas por programa}}{\text{Actividades programadas por programa}}$	Informe de seguimiento mensual a cada programa por colaborador	Todos los colaboradores	Talento Humano, Tecnológico, Financiero	\$5.000.000
4	Evaluación de los resultados obtenidos	$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados esperados}}$	Informe final de capacitaciones	Gerente	Talento Humano, Tecnológico,	\$ 0

- **Plan de mejora al índice real: Trabajo (50,11%)**

El índice real de Trabajo fue evaluado por los colaboradores con un 50,11%, de acuerdo a la clasificación que hace la norma ISO 9000 para empresas de servicios este índice determina al servicio como un servicio malo.

Se recomienda a la organización implementar un plan de mejora para todos los aspectos del índice, debido a que obtuvieron calificaciones por debajo del 70%, las cuales son: Su trabajo y las tareas que realiza (50%), Oportunidades que hay en la agencia para hacer uso de sus capacidades y habilidades profesionales (40%), Estimulo que recibe cuando hace bien su trabajo (67,92%), Apoyos de motivación (37,64%) y Conocimiento de sus necesidades que tiene la organización (55%).

- **Su trabajo y las tareas que realiza (50%)**

Se espera mejorar este índice con el plan de mejora propuesto en el capítulo 2 para la disponibilidad de los empleados de la agencia, por lo tanto no se propone plan de mejora, al enfocarse al mismo punto (Carga laboral).

- **Oportunidades que hay en la agencia para hacer uso de sus capacidades y habilidades profesionales (40%)**

Actualmente en la agencia SEAS Popayán delegada no existen cargos que permitan el desarrollo y/o crecimiento de las profesiones con las que actualmente cuentan los colaboradores de la misma, por este motivo, no se presenta plan de mejora para este indicador perceptivo. Este es el motivo, por el cual los colaboradores manifiestan insatisfacción ante este aspecto evaluado.

- **Estimulo que recibe cuando hace bien su trabajo (67,92%)**

Objetivo: Fortalecer los estímulos que se entregan a los colaboradores cuando realizan bien su trabajo.

Estrategia: Realizando un plan de estímulos en la agencia SEAS Popayán delegada.

No.	ACTIVIDAD	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	COSTO
1	Diseñar un plan de estímulos económicos y emocionales	No. de estímulos propuestos	Plan de estímulos	Gerente	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
2	Desarrollar el plan de estímulos	$\frac{\text{Estimulos ejecutados}}{\text{Estimulos propuestos}}$	Informe mensual del desarrollo de los estímulos	Asistente administrativa	Talento humano, Tecnológico	Por definir
3	Divulgar la información del plan de estímulos	$\frac{\text{Colaboradores informados}}{\text{Total colaboradores}}$	Correos, registro de llamadas y otros soportes físicos	Gerente	Talento humano, Tecnológicos	\$ 0
4	Evaluar los resultados obtenidos de la ejecución plan de estímulos	$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados esperados}}$	Informe final auditoria 2015	Auditor (es)	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
5	Socializar los resultados obtenidos	$\frac{\text{Colaboradores informados}}{\text{Total colaboradores}}$	Correos, registro de llamadas y otros soportes físicos	Gerente	Talento humano, Tecnológicos	\$ 0

- **Apoyos de motivación (37,64%)**

Objetivo: Fortalecer los apoyos motivación para los colaboradores de la agencia SEAS Popayán delegada.

Estrategia: Implementando apoyos de motivación adicionales en la agencia SEAS Popayán delegada.

No.	ACTIVIDAD	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	COSTO
1	Integrar a los colaboradores y sus familias en las diversas celebraciones de la agencia	$\frac{\text{No. de celebraciones donde se integre a los colaboradores}}{\text{Total de celebraciones realizadas en el año}}$	Invitaciones en físico, correos y llamadas, registro fotográfico	Directora comercial	Talento Humano, Tecnológico, Financiero	\$7.000.000
2	Adicionar compensatorios para las fechas donde se obtengan logros personales (Grados, matrimonios, etc.)	No. compensatorios otorgados	Carta de permiso o compensatorio otorgado	Gerente, Directora Comercial	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
3	Adicionar compensatorios para casos de calamidad domestica (Fallecimiento de familiares cercanos, operaciones, etc.)	No. compensatorios otorgados	Carta de permiso o compensatorio otorgado	Gerente, Directora Comercial	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
4	Evaluar y controlar los resultados obtenidos	$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados esperados}}$	Informe de la auditoria del servicio 2015	Auditor (es)	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0

- **Conocimiento de sus necesidades que tiene la organización (55%)**

Objetivo: Propender por conocer las necesidades del cliente interno de la agencia SEAS Popayán delegada.

Estrategia: Ejecutando reuniones de carácter personal en conjunto con cada colaborador.

No.	ACTIVIDAD	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	COSTO
1	Realizar reuniones individuales de periodicidad trimestral con el fin de conocer las necesidades de cada colaborador	$\frac{\text{Reuniones realizadas por colaborador}}{4 \text{ reuniones al año}}$	Acta de reunión, debe ser de carácter confidencial	Gerente	Talento Humano, Tecnológico, Financiero	\$240.000 al año
2	Tomar decisiones correspondientes de cada caso	$\frac{\text{No. decisiones tomadas}}{\text{Total decisiones por tomar}}$	Soportes físicos de la ayuda prestada	Gerente	Talento Humano, Tecnológico	Por definir
3	Evaluar y controlar los resultados obtenidos	$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados esperados}}$	Informe final auditoria del servicio 2015	Auditor (es)	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0

- **Plan de mejora al índice real: Toma de decisiones (38,33%)**

El índice real de Toma de decisiones fue evaluado por los colaboradores con un 38.33%, de acuerdo a la clasificación que hace la norma ISO 9000 para empresas de servicios este índice determina al servicio como un servicio muy malo.

Se recomienda a la empresa implementar un plan de mejora para el índice perceptivo, debido a que su calificación fue inferior al 70%.

Objetivo: Otorgar mayor libertad a los colaboradores respecto a la toma de decisiones.

Estrategia: Empoderando a los colaboradores de la agencia SEAS Popayán delegada.

No.	ACTIVIDAD	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	COSTO
1	Buscar un experto en empoderamiento para realizar talleres	No. de expertos opcionados	Listado de expertos opcionados	Directora comercial, Asistente administrativa	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
2	Evaluar las opciones	No. de expertos evaluados	Informe de evaluación	Gerente	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
3	Contratar al experto	No. de expertos contratados	Contrato	Gerente, asistente administrativa	Talento Humano, Tecnológico, Financiero	\$1.000.000
4	Realizar talleres de empoderamiento a los colaboradores	No. talleres realizados	Acta de asistencia	Profesional contratado	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
5	Evaluar los resultados obtenidos	$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados esperados}}$	Informe final auditoria del servicio 2015	Auditor (es)	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0

- **Plan de mejora al índice real: Calidad de servicio al cliente (50,86%)**

El índice real de Calidad de servicio al cliente fue evaluado por los colaboradores con un 50.86%, de acuerdo a la clasificación que hace la norma ISO 9000 para empresas de servicios este índice determina al servicio como un servicio malo.

Se recomienda a la organización implementar un plan de mejora para aquellos aspectos del índice que obtuvieron calificaciones por debajo del 70%, estos índices perceptivos son: Calidad de la empresa, como proveedora de servicio y productos al cliente interno (48%), Las actitudes de su jefe inmediato le hacen creer que la calidad es importante en la agencia (64,58%), Predisposición a crear e innovar que existe en la agencia (40%).

- **Calidad de la empresa, como proveedora de servicio y productos al cliente interno (48%)**

Nota: Para el presente índice real, no se incluye al índice perceptivo de capacitación en el plan de mejora, debido a que ya se planteó en el plan de mejora del índice real capacitaciones y desarrollo.

Objetivo: Fortalecer el proceso de selección, inducción y re inducción de la agencia SEAS Popayán Delegada.

Estrategia: Implementando programas de selección, inducción y re inducción en la agencia SEAS Popayán delegada

No.	ACTIVIDAD	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	COSTO
1	Buscar un experto en Talento Humano para realizar la selección	No. de expertos opcionados	Hojas de vida	Asistente administrativa	Talento Humano	\$ 0
2	Evaluar las opciones	No de expertos evaluados	Informe de evaluación	Gerente	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
3	Contratar al experto mejor calificado	No. expertos contratados	Contrato	Gerente, asistente administrativa	Talento Humano, Tecnológico, Financiero	\$1.000.000
4	Determinar las habilidades y capacidades requeridas en cada cargo de la agencia	$\frac{\text{No. Cargos analizados}}{\text{Total cargos}}$	Informe de análisis de los cargos	Profesional contratado	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
5	Diseñar el programa de selección, inducción y re inducción	No. de programas resultantes	Programa de selección, inducción y reinducción	Profesional contratado	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
6	Ejecutar y controlar el(los) programa (s)	No. de personas contratadas bajo el (los) programa (s)	Informe de ejecución del programa	Gerente	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
7	Evaluar los resultados obtenidos	$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados esperados}}$	Informe final auditoria 2015	Auditor (es)	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0

- **Las actitudes de su jefe inmediato le hacen creer que la calidad es importante en la agencia (64,58%)**

Objetivo: Fomentar un espíritu de calidad en los colaboradores de la agencia SEAS Popayán delegada.

Estrategia: Concienciando a los colaboradores de la agencia SEAS Popayán delegada sobre la calidad en la organización.

No.	ACTIVIDAD	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	COSTO
1	Buscar un experto en calidad del servicio	No. de expertos opcionados	Hojas de vida	Asistente administrativa	Talento Humano	\$ 0
2	Evaluar las opciones	No de expertos evaluados	Informe de evaluación	Gerente	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
3	Contratar al mejor calificado	No. expertos contratados	Contrato	Gerente, asistente administrativa	Talento Humano, Tecnológico, Financiero	\$1.000.000
4	Realizar charlas sobre calidad del servicio a los colaboradores	No. de charlas realizadas	Lista de asistencia	Profesional contratado	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
5	Realizar talleres prácticos para fomentar la calidad en los colaboradores	No. de talleres realizados	Lista de asistencia	Profesional contratado	Talento humano, tecnológico, financiero	\$ 100.000
6	Realizar seguimiento a lo aprendido por los colaboradores	No. de colaboradores que demuestren espíritu de calidad	Informe de seguimiento	Gerente	Talento Humano,	\$ 0
7	Evaluar los resultados obtenidos	$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados esperados}}$	Informe final auditoria del servicio 2015	Auditor (es)	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0

- **Predisposición a crear e innovar que existe en la agencia (40%)**

Para el presente índice perceptivo no se elabora plan de mejora, se considera que se debería realizar a nivel de la compañía y no es viable a nivel de una sola agencia.

Debido a que esta no tiene la potestad ni la delegación para crear o innovar en los productos y servicio ofrecidos por la compañía.

El conducto regular para crear y/o innovar en la aseguradora, es enviar los proyectos a la Dirección General que se encuentra en la ciudad de Bogotá, para de esta manera se pueda realizar un análisis y los ajustes necesarios con el fin de implementar a todas las agencias en el país.

- **Plan de mejora al índice real: Bienestar social (36%)**

El índice real de Bienestar social fue evaluado por los colaboradores con un 36%, de acuerdo a la clasificación que hace la norma ISO 9000 para empresas de servicios este índice determina al servicio como un servicio muy malo.

Se recomienda a la organización implementar un plan de mejora para el índice perceptivo, debido a que obtuvo una calificación por debajo del 70%

- **Nivel de satisfacción con respecto a las diferentes actividades que realiza la agencia (36%)**

Objetivo: Mejorar el bienestar social de los colaboradores de la agencia SEAS Popayán delegada y sus familias.

Estrategia: Integrando a los colaboradores de la agencia SEAS Popayán delegada y a sus familias en un plan de bienestar social.

No.	ACTIVIDAD	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	COSTO
1	Contratar un experto en Recursos Humanos y Salud Ocupacional	No. de expertos opcionados	Hojas de vida	Asistente administrativa	Talento Humano	\$ 0
2	Evaluar a los opcionados	No de expertos evaluados	Informe de evaluación	Gerente	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
3	Contratar al mejor calificado	No. expertos contratados	Contrato	Gerente, asistente administrativa	Talento Humano, Tecnológico, Financiero	\$2.000.000
4	Diseñar el programa de gestión de salud y seguridad el trabajo (SG-SST) para la agencia	No. de programas resultantes	Programa de SG-SST	Profesional contratado	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0
5	Incluir a las familias de los colaboradores en el programa de salud y seguridad en el trabajo	No. de familias beneficiadas	Registro de actividades para las familias	Profesional contratado, Gerente	Talento Humano, Tecnológico, Financiero	\$1.000.000 anual
6	Ejecutar y controlar el programa de salud y seguridad en el trabajo	$\frac{\text{No. Actividades ejecutadas}}{\text{Total actividades}}$	Informe final	Profesional contratado	Talento Humano, tecnológico	\$ 0
7	Evaluar los resultados obtenidos	$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados esperados}}$	Informe final auditoria 2015	Auditor (es)	Talento Humano, Tecnológico	\$ 0

CONCLUSIONES

1. El estudio del cliente externo arrojó un índice de satisfacción general de 66,49%, una expectativa general del 93,27% y una brecha del -26,78%. Todo esto indica que el servicio debe mejorarse y se puede lograr con la implementación de los planes de mejora propuestos en el presente trabajo.
2. Dentro de las cinco dimensiones evaluadas del cliente externo, la dimensión de calidad que obtuvo la brecha más alta fue elementos tangibles (-7,70%). La agencia debe dar prioridad a este aspecto para comenzar a mejorar su servicio.
3. Se evidenció que la dimensión de calidad de empatía, fue la brecha más baja que arrojó el estudio (-2,49%), esto se traduce en que los intermediarios están satisfechos con los horarios de atención y perciben que sus necesidades son comprendidas en la agencia.
4. En la dimensión de calidad de fiabilidad se encontró el aspecto mejor calificado por el cliente externo (No cometer errores: +4,82%), lo cual indica que los intermediarios de la agencia no evidencian una frecuencia en errores cometidos, según las solicitudes realizadas.
5. La dimensión de calidad de capacidad de respuesta con una brecha de -4,89%, muestra que se debe mejorar la disponibilidad de los empleados de la agencia, la cual presentó la brecha más alta (-7,03%) de esa dimensión.
6. Se determinó que la dimensión de calidad de seguridad, no tiene la brecha más baja del estudio (-4,13%), pero son brechas que no son susceptibles de realización de plan de mejora, por lo cual la agencia deberá mantener la confianza transmitida y la amabilidad hacia el cliente externo.
7. El estudio del cliente interno arrojó un índice de real de 52,25%, calificando al servicio como un servicio malo, según la clasificación de la norma ISO 9000. Esto indica que el servicio debe mejorarse a nivel general con la implementación de los planes de mejora propuestos en el presente trabajo.
8. El índice de satisfacción de cliente interno arrojó que los colaboradores se muestran insatisfechos con la compensación, la cual obtuvo un nivel de satisfacción del 31,50%, y debe ser tenida en cuenta con carácter prioritario para mejorar el servicio prestado.
9. Con un nivel de satisfacción de 73,61% en la relación superior-colaborador, se obtuvo la calificación más alta de la evaluación al cliente interno, clasificando al servicio como aceptable, lo cual demuestra que esta dimensión evaluada está bien, pero debe mejorarse para alcanzar niveles más altos en la próxima auditoría de servicio.
10. En cuanto al cliente interno, la agencia deberá priorizar la mejoría en los aspectos peor calificados, entre los cuales se encuentran: Compensación, Desarrollo – capacitación, Toma de decisiones y Bienestar social, debido a que son los que más insatisfacción representan para los colaboradores y pueden evidenciarse en baja productividad.
11. Los planes de mejora propuestos en el presente trabajo están basados en el estudio realizado en la agencia SEAS Popayán Delegada, y su implementación, ejecución y control buscan la mejora en el servicio prestado a nivel general.
12. El modelo SERVQUAL no solamente permitió determinar el nivel de satisfacción del cliente externo sino también aportó al desarrollo de los planes de mejora propuestos en el trabajo

REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

1. Fabiola Manquillo, Gerente. Aseguradora Solidaria de Colombia – Agencia Cubrir Riesgos Ltda. Historia de la Agencia.
2. Aseguradora Solidaria de Colombia. Información obtenida en la página web
3. Código de conducta de Aseguradora Solidaria de Colombia. Pág. 8.
4. <https://www.aseguradorasolidaria.com.co/multipago-solidaria>
5. https://www.aseguradorasolidaria.com.co/atencion_cliente_solidariaExtraído
6. https://www.aseguradorasolidaria.com.co/radique_su_queja_solicitud_sugerencia
7. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512005000100004&script=sci_arttext
8. <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
9. http://www.serviceperformance.com/articles-2012/34_Gap-5_Roswell.php
10. Artículo de divulgación: Escala SERVQUAL. Ing. Hugo Gonzales. Pág. 3
11. http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1200/calidad_de_servicio.html
12. SERNA, Humberto. Mercadeo Interno : Estrategia para gerencia la cultura empresarial. Santa `Fé de Bogotá : 3R, 2000.260 p..
13. Castillo Morales, Eduardo. SATISFACCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE. Marzo de 2010.

Anexos físicos

Anexo A: Encuesta para el cliente externo.

Califique con una equis (X) en qué estado se deben encontrar los aspectos del servicio que a continuación se mencionan. Tenga en cuenta que: MM = Muy mal, M = Mal, R = Regular, B = Bien y MB = Muy Bien

Aspectos del servicio	MM	M	R	B	MB
1. La empresa cuentan con equipos tecnológicos modernos. (teléfonos, computadores, fax, etc.).					
2. Instalaciones físicas visualmente atractivas.					
3. Apariencia pulcra de los empleados.					
4. Elementos tangibles atractivos (folletos, revista, pendones, afiches, etc.).					
5. Cumplimiento de promesas. (pago oportuno de comisiones, asesoría en trámites, respaldo de la marca, etc.).					
6. Interés en la solución de problemas.					
7. Realizar bien el servicio la primera vez que se solicita.					
8. Concluir en el plazo prometido.					
9. No cometer errores.					
10. Buena comunicación con los empleados.					
11. Empleados ágiles.					
12. Empleados dispuestos a orientarlo con sus inquietudes.					
13. Empleados disponibles.					
14. Empleados que me transmiten confianza.					
15. Empleados amables.					
16. Horario conveniente.					
17. Comprensión por las necesidades de los clientes.					

Por favor califique con una equis (X) el nivel de relevancia que tiene para usted los aspectos que a continuación se mencionan, con una escala de 1 a 5, siendo 1 Nada importante y 5 Muy importante.

Aspectos	1	2	3	4	5
1. Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación.					
2. Fiabilidad: Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.					
3. Capacidad de respuesta: Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.					
4. Seguridad: Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.					
5. Empatía: Atención individualizada al cliente.					

Buen día,

Somos estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Cauca, y evaluamos los índices de satisfacción del Cliente Externo de la Agencia SEAS Popayán Delegada de la Aseguradora Solidaria de Colombia.

La presente encuesta cuenta con una serie de preguntas de selección múltiple y abiertas, por favor lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una equis (X) la respuesta que más se adecúe a su experiencia personal con la agencia.

Contar con su valiosa opinión es de vital importancia para evaluar el servicio prestado actualmente en la agencia, con su ayuda contribuiremos a la mejora continua de la misma.

Nombre/ Razón Social:

C.C / NIT:

Dirección:

Teléfono:

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Tipo de intermediario

Intermediario corredor

Agencia

Agente Independiente

Para responder el presente cuestionario tenga en cuenta una escala de calificación donde:

MM = Muy Malo.

M = Malo.

R = Regular.

B = Bueno.

MB = Muy Bueno.

1. Cuando piensa en Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria, en general como califica los servicios ofrecidos.

MM	M	R	B	MB
<input type="radio"/>				

2. ¿Cuál es la principal razón por la que Usted vende pólizas con la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria?

3. Califique el aspecto de los siguientes equipos tecnológicos de la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria (En caso de que no aplique por favor responda NS).

	MM	M	R	B	MB	NS
Computadores.	<input type="radio"/>					
Fax.	<input type="radio"/>					
Impresoras.	<input type="radio"/>					
Scanner.	<input type="radio"/>					
Teléfonos.	<input type="radio"/>					

4. Califique las instalaciones físicas de la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria. (En caso de que no aplique por favor responda NS).

	MM	M	R	B	MB	NS
Estado y mantenimiento de las instalaciones locativas.	<input type="radio"/>					
Orden y aseo de la agencia.	<input type="radio"/>					
Decoración de la agencia.	<input type="radio"/>					
Comodidad y disposición de los espacios para atención a clientes en la agencia.	<input type="radio"/>					

5. Califique el aspecto pulcro del los empleados de la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria. (En caso de que no aplique, por favor responda NS).

	MM	M	R	B	MB
Gerente	<input type="radio"/>				
Director Comercial	<input type="radio"/>				
Director Administrativo	<input type="radio"/>				
Director Técnico	<input type="radio"/>				
Auxiliares de suscripción	<input type="radio"/>				

6. Califique los siguientes elementos tangibles de la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria: (En caso de que no aplique por favor responda NS).

	MM	M	R	B	MB	NS
Folletos.	<input type="radio"/>					
Revista.	<input type="radio"/>					
Pendones, afiches, etc.	<input type="radio"/>					
Café, Agua, Dulces.	<input type="radio"/>					

7. Califique el cumplimiento de promesas de la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria. (En caso de que no aplique por favor responda NS).

	MM	M	R	B	MB	NS
Exactitud en el pago de comisiones.	<input type="radio"/>					
Puntualidad en el pago de comisiones.	<input type="radio"/>					
Entrega oportuna de los extractos de comisiones.	<input type="radio"/>					
Oportunidad en la entrega de cheques devueltos.	<input type="radio"/>					
Información oportuna de los estados de cartera.	<input type="radio"/>					
Asesoría para el trámite de financiación.	<input type="radio"/>					
Satisfacción con el respaldo de la marca.	<input type="radio"/>					
Solidez de la agencia percibida.	<input type="radio"/>					

8. Califique el interés que evidencia en la atención de siniestros de la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria. (En caso de que no haya hecho uso del servicio por favor responda NS)

	MM	M	R	B	MB	NS
Seguros de Automóviles.	<input type="radio"/>					
Seguros Patrimoniales.	<input type="radio"/>					
Seguros Generales.	<input type="radio"/>					
Seguros de Personas.	<input type="radio"/>					
SOAT.	<input type="radio"/>					

9. Califique que tan bien se realiza el servicio cuando hace sus solicitudes a la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria. (En caso de que no haya hecho uso del servicio por favor responda NS).

	MM	M	R	B	MB	NS
Efectividad en la atención personal.	<input type="radio"/>					
Efectividad en la atención telefónica.	<input type="radio"/>					
Efectividad en la respuesta de e-mails.	<input type="radio"/>					

10. Califique la puntualidad de entrega de resultados según las solicitudes realizadas ante los tiempos prometidos por parte de los funcionarios de la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria.

	MM	M	R	B	MB
Cotizaciones de pólizas.	<input type="radio"/>				
Emisión de pólizas.	<input type="radio"/>				
Consultas en general.	<input type="radio"/>				

11. Califique la frecuencia con la que se cometen errores en la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria, según los siguientes aspectos:

	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Cotizaciones.	<input type="radio"/>				
Emisión de pólizas.	<input type="radio"/>				
Consultas en general.	<input type="radio"/>				
Solicitudes en general.	<input type="radio"/>				
Recaudos de primas.	<input type="radio"/>				

12. Califique la comunicación que usted tiene con los empleados de la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria. (En caso de que no haya hecho uso del servicio por favor responda NS)

	MM	M	R	B	MB	NS
Gerencia	<input type="radio"/>					
Depto. Administrativo	<input type="radio"/>					
Depto. Comercial	<input type="radio"/>					
Dpto. Técnico	<input type="radio"/>					

13. Califique la agilidad para cotizar en la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria. (En caso de que no haya hecho uso del servicio por favor responda NS).

	MM	M	R	B	MB	NS
Seguros de Automóviles.	<input type="radio"/>					
Seguros Patrimoniales.	<input type="radio"/>					
Seguros Generales.	<input type="radio"/>					
Seguros de Personas.	<input type="radio"/>					
SOAT.	<input type="radio"/>					

14. Califique la agilidad para expedir pólizas en la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria. (En caso de que no haya hecho uso del servicio por favor responda NS)

	MM	M	R	B	MB	NS
Seguros de Automóviles.	<input type="radio"/>					
Seguros Patrimoniales.	<input type="radio"/>					
Seguros Generales.	<input type="radio"/>					
Seguros de Personas.	<input type="radio"/>					
SOAT.	<input type="radio"/>					

15. Califique la disposición de los empleados de la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria para orientarlo en sus inquietudes. (En caso de que no haya hecho uso del servicio por favor responda NS)

	MM	M	R	B	MB	NS
Gerente	<input type="radio"/>					
Director Comercial	<input type="radio"/>					
Director Administrativo	<input type="radio"/>					
Director Técnico	<input type="radio"/>					
Auxiliares de suscripción	<input type="radio"/>					

16. Califique la disponibilidad de los empleados de la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria, (En caso de que no aplique por favor responda NS).

	MM	M	R	B	MB	NS
Gerente.	<input type="radio"/>					
Director Comercial.	<input type="radio"/>					
Director Administrativo.	<input type="radio"/>					
Director Técnico.	<input type="radio"/>					
Auxiliares de suscripción.	<input type="radio"/>					

17. Califique la confianza que le transmiten los empleados de la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria (En caso de que no aplique por favor responda NS).

	MM	M	R	B	MB	NS
Gerente.	<input type="radio"/>					
Director Comercial.	<input type="radio"/>					
Director Administrativo.	<input type="radio"/>					
Director Técnico.	<input type="radio"/>					
Auxiliares de suscripción.	<input type="radio"/>					

18. Califique la amabilidad de los empleados de la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria. (En caso de que no aplique por favor responda NS).

	MM	M	R	B	MB	NS
Gerente.	<input type="radio"/>					
Director Comercial.	<input type="radio"/>					
Director Administrativo.	<input type="radio"/>					
Director Técnico.	<input type="radio"/>					
Auxiliares de suscripción.	<input type="radio"/>					

19. Califique los horarios de atención que se manejan en la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria (Lunes a viernes de 7:00 a.m. a 12 m y de 2:00 p. m a 6:00 p.m.).

MM	M	R	B	MB
<input type="radio"/>				

20. ¿Qué otro horario de atención le sugiere a Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria?

21. Califique la comprensión de sus necesidades por parte de los empleados de Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria.

	MM	M	R	B	MB	NS
Gerente	<input type="radio"/>					
Director Comercial	<input type="radio"/>					
Director Administrativo	<input type="radio"/>					
Director Técnico	<input type="radio"/>					
Auxiliares de suscripción	<input type="radio"/>					

22. ¿Qué recomendaciones le haría usted a la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria?



Anexo B: Encuesta para cliente interno.

Fecha:

Ciudad:

Buen día,

Somos estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Cauca, y evaluamos los índices de satisfacción del Cliente Interno de la Agencia SEAS Popayán Delegada de la Aseguradora Solidaria de Colombia.

La presente encuesta cuenta con una serie de preguntas de selección múltiple y abiertas, por favor lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una equis (X) la respuesta que más se adecúe a su experiencia personal con la agencia.

Contar con su valiosa opinión es de vital importancia para evaluar el servicio prestado actualmente en la agencia, con su ayuda contribuiremos a la mejora continua de la misma.

Nombre completo:

C.C:

Cargo:

Para resolver la presente encuesta por favor tenga en cuenta que:

MI = Muy Insatisfecho	MM = Muy Mal
I = Insatisfecho	M = Mal
IND = Indiferente	R = Regular
S = Satisfecho	B = Bien
MS = Muy Satisfecho	MB = Muy Bien

1. En general ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria?

MI	I	IND	S	MS
<input type="radio"/>				

2. Califique a su jefe inmediato, en términos de: (En caso de que no aplique por favor responda NS).

	MM	M	R	B	MB	NS
Calidad de su trabajo.	<input type="radio"/>					
Habilidad y disposición para orientar apoyar y realizar un seguimiento a sus colaboradores.	<input type="radio"/>					
Habilidad para manejar sus responsabilidades con respecto a sus colaboradores.	<input type="radio"/>					
Respeto por las personas.	<input type="radio"/>					
Habilidad para comunicarse.	<input type="radio"/>					
Liderazgo.	<input type="radio"/>					

3. Existe en la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria grupos de colaboración dentro de: (En caso de que no aplique por favor responda NS).

	SI	NO	NS
Su área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Con otras áreas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el desempeño de los grupos de colaboración que existen en la organización?

MI	I	IND	S	MS	NS
<input type="radio"/>					

5. Considera usted que su participación en los grupos de colaboración es para su jefe.

MM	M	R	B	MB	NS
<input type="radio"/>					

6. Como califica usted a su jefe inmediato, en cuanto a:

	MM	M	R	B	MB
Credibilidad	<input type="radio"/>				
Confianza	<input type="radio"/>				
Liderazgo	<input type="radio"/>				
Relaciones Interpersonales	<input type="radio"/>				

7. Califique la comunicación de doble vía entre usted y su jefe inmediato.

	MM	M	R	B	MB
Claridad	<input type="radio"/>				
Confiabilidad	<input type="radio"/>				
Oportunidad	<input type="radio"/>				

8. Califique la comunicación telefónica con las otras dependencias, en lo que se refiere a:

	MM	M	R	B	MB	NS
Facilidad	<input type="radio"/>					
Oportunidad	<input type="radio"/>					
Agilidad	<input type="radio"/>					
Amabilidad	<input type="radio"/>					

9. Califique el trabajo que está realizando el superior de su jefe. (En caso de que no aplique por favor responda NS).

MM	M	R	B	MB	NS
<input type="radio"/>					

10. Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los principios corporativos de la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria, en cuanto a:

	MM	M	R	B	MB
Visión	<input type="radio"/>				
Misión	<input type="radio"/>				
Valores	<input type="radio"/>				

11. Califique la aplicación que usted les da en su trabajo diario a los siguientes Principios corporativos.

	MM	M	R	B	MB
Visión	<input type="radio"/>				
Misión	<input type="radio"/>				
Valores	<input type="radio"/>				

12. ¿Cuál es el nivel de satisfacción respecto a las funciones que usted desempeña?

MI	I	IND	S	MS
<input type="radio"/>				

13. ¿Cuál es su nivel de claridad en cuanto a la incidencia que tiene su cargo dentro del engranaje organizacional de la Agencias SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria?

MM	M	R	B	MB
<input type="radio"/>				

14. ¿Qué elementos que hoy no existen desearía incorporar en la misión, en la visión y en los valores corporativos de Aseguradora Solidaria de Colombia?

15. Califique cuál es su nivel de satisfacción respecto a su salario, partiendo de sus actuales responsabilidades y obligaciones.

	MI	I	IND	S	MS	NS
Sueldo	<input type="radio"/>					
Primas legales	<input type="radio"/>					
Bonificaciones	<input type="radio"/>					
Cesantías	<input type="radio"/>					
Primas extralegales	<input type="radio"/>					

16. Cuál es su nivel de satisfacción en relación con las condiciones físicas y ambientales en las cuales trabaja y que se mencionan a continuación.

	MI	I	IND	S	MS	NS
Computadores	<input type="radio"/>					
Teléfonos	<input type="radio"/>					
Celulares	<input type="radio"/>					
Impresoras	<input type="radio"/>					
Escritorios	<input type="radio"/>					
Sillas	<input type="radio"/>					
Iluminación	<input type="radio"/>					

17. ¿Cómo califica usted las condiciones de higiene y prevención de accidentes de la agencia? (En caso de que no aplique por favor responda NS)

MM	M	R	B	MB	NS
<input type="radio"/>					

18. Cuál es su nivel de satisfacción con la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria en los aspectos que a continuación se mencionan: (En caso de que no aplique por favor responda NS).

	MI	I	IND	S	MS	NS
Entrenamiento que ha recibido.	<input type="radio"/>					
Claridad y contabilidad de los sistemas de capacitación y desarrollo.	<input type="radio"/>					
Contribución de los sistemas de capacitación y desarrollo a su crecimiento y proyección.	<input type="radio"/>					
Oportunidad para obtener promociones y ascensos.	<input type="radio"/>					

19. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a su trabajo y las tareas que realiza?

MI	I	IND	S	MS	NS
<input type="radio"/>					

20. ¿Desearía Realizar en la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria otras funciones diferentes a las que ejecuta actualmente?

Si	No
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. ¿Qué funciones le gustaría desempeñar y por qué?

22. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación con las oportunidades que hay en la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria para hacer uso de sus capacidades y habilidades personales y profesionales?

MI	I	IND	S	MS
<input type="radio"/>				

23. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación con el estímulo que recibe cuando hace bien su trabajo por parte de las siguientes personas:

	MI	I	IND	S	MS
Usted Mismo	<input type="radio"/>				
Compañeros de trabajo	<input type="radio"/>				
Jefe inmediato	<input type="radio"/>				
Otros jefes	<input type="radio"/>				
Alta dirección	<input type="radio"/>				

24. Califique la integración que existe entre las siguientes personas.

	MM	M	R	B	MB
Usted y su jefe.	<input type="radio"/>				
Usted y sus compañeros inmediatos	<input type="radio"/>				
Usted y otros funcionarios.	<input type="radio"/>				

25. ¿Cómo evalúa usted los siguientes apoyos de motivación?

	MM	M	R	B	MB
Día de la secretaria.	<input type="radio"/>				
Día de la mujer.	<input type="radio"/>				
Día de la madre.	<input type="radio"/>				
Día del padre.	<input type="radio"/>				
Fiesta de fin de año.	<input type="radio"/>				
Día del amor y la amistad.	<input type="radio"/>				
Halloween	<input type="radio"/>				
Navidad	<input type="radio"/>				
Otro? Cual::	<input type="radio"/>				

26. ¿Los apoyos de motivación que usted recibe, le permiten desarrollar mejor su trabajo?

Si	No
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27.Cuál es su grado de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos que se mencionan.

	MI	I	IND	S	MS
Su nivel de autoridad y delegación para desempeñar su trabajo.	<input type="radio"/>				
Libertad para desarrollar su propia forma de trabajo.	<input type="radio"/>				
Libertad para la toma de decisiones	<input type="radio"/>				

28. Desde el punto de vista del trabajo que usted realiza en la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria, califique el nivel de conocimiento de sus necesidades que tiene la organización.

MM	M	R	B	MB
<input type="radio"/>				

29. Cómo califica usted la calidad de la empresa, como proveedora de servicio y productos al cliente interno, en cuanto a los procesos que a continuación se mencionan.

	MM	M	R	B	MB
Selección.	<input type="radio"/>				
Inducción.	<input type="radio"/>				
Re inducción.	<input type="radio"/>				
Capacitación.	<input type="radio"/>				
Herramientas de trabajo.	<input type="radio"/>				

30. Las actitudes y acciones de su jefe inmediato le hacen creer que la calidad es importante en la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria.

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Califique la predisposición a crear e innovar que existe en la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria.

MM	M	R	B	MB
<input type="radio"/>				

32. Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a las diferentes actividades que realiza la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria en cuanto a:

A) Cada colaborador

	MI	I	IND	S	MS
Educación	<input type="radio"/>				
Cultura	<input type="radio"/>				
Recreación	<input type="radio"/>				
Salud	<input type="radio"/>				
Salud Ocupacional	<input type="radio"/>				

B) Familia de cada colaborador.

	1	2	3	4	5
Educación	<input type="radio"/>				
Cultura	<input type="radio"/>				
Recreación	<input type="radio"/>				
Salud	<input type="radio"/>				
Salud Ocupacional	<input type="radio"/>				

33. Adicional a lo evaluado por usted anteriormente en relación con el cliente interno, ¿cuáles otras necesidades y expectativas de la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria no cubre en la actualidad y por qué?

34. ¿Qué sugerencias y recomendaciones daría usted a la dirección de la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria en relación con la cultura organizacional?

35. ¿Qué es lo que más le agrada de la Agencia SEAS Popayán delegada de Aseguradora Solidaria?

36. Si en sus manos estuviera cambiar algo de la institución, ¿qué cambiaría?

