

**“LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA, COMO
INSTRUMENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL SERVICIO AL
CLIENTE EN MADERO Y MALDONADO, CORREDORES DE SEGUROS
S.A”**

SANTIAGO OSORIO MADERO

**Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social
Organizacional**

Director: Sandra Liliana Herrera



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
COMUNICACIÓN SOCIAL
2009**

**“LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA, COMO
INSTRUMENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL SERVICIO AL
CLIENTE EN MADERO Y MALDONADO, CORREDORES DE SEGUROS
S.A”**

SANTIAGO OSORIO MADERO

**Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social
Organizacional**

Director: Sandra Liliana Herrera



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
COMUNICACIÓN SOCIAL
2009**

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana

Artículo 23

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
ASESORÍA DEL TRABAJO DE GRADO
EVALUACIÓN DEL ASESOR

Sr. (a) Asesor(a): La Asignatura Trabajo de Grado que Usted asesora requiere, como las demás asignaturas, de dos notas parciales correspondientes al 60% y una nota final correspondiente al 40% para una definitiva correspondiente al 100%. En esta evaluación usted debe considerar el proceso de elaboración del trabajo y su producto final, especificando en el caso de grupo, la nota correspondiente para cada estudiante.

TITULO DEL TRABAJO: “La Función de la Comunicación interna y externa, como instrumento estratégico en los procesos de comunicación y servicio al cliente en Madero y Maldonado Corredores de Seguros S.A”

ESTUDIANTE	30%	30%	40%	definitiva
Santiago Osorio Madero				4.2

OBSERVACIONES (Justificación de la Calificación)

Pese al poco tiempo y a los inconvenientes surgidos en el camino se pudo finalizar este trabajo de grado.

FECHA: Julio de 2009

FIRMA DEL ASESOR:

C.C: 52.556.999

TELÉFONO: 3002153470

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA – FACULTAD DE
COMUNICACION Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACION SOCIAL**

RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

Este formato tiene por objeto recoger la información pertinente sobre los Trabajos de Grado que se presentan para sustentación, con el fin de contar con un material de consulta para profesores y estudiantes. Es indispensable que el Resumen contemple el mayor número de datos posibles en forma clara y concisa.

I. FICHA TÉCNICA DEL TRABAJO

1. Autor:

Santiago Osorio Madero

2. Título del Trabajo:

“La función de la Comunicación interna y externa como instrumento estratégico para mejorar el Servicio al Cliente en Madero y Maldonado Corredores de Seguros”

3. Tema central:

Diseñar un plan estratégico de comunicaciones interno y externo que sirva como instrumento para mejorar el servicio al cliente en la empresa mencionada.

4. Subtemas afines:

Estrategias de comunicación, políticas de comunicación para mejorar el servicio al cliente, diseño de instrumentos de medición de comunicación y servicio al cliente, plan estratégico de comunicaciones.

5. Campo profesional:

Organizacional

6. Asesor del Trabajo: Sandra Liliana Herrera

7. Fecha de presentación: Mes: 07 Año: 2009 Páginas: 157

II. RESEÑA DEL TRABAJO DE GRADO

1. Objetivo o propósito central del Trabajo

Diseñar un plan estratégico de comunicaciones interno y externo, que sirva de instrumento para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado Corredores de Seguros S.A.

Contenido: va tabla de contenido

Índice de tablas

Índice de figuras

Introducción

Objetivos

Objetivo general

Objetivo específico

CAPÍTULO I MARCO DE REFERENCIA

Marco Teórico

La comunicación en la empresa

Comunicación corporativa

Identidad corporativa

Clases de identidad corporativa

Imagen corporativa

Formación de la identidad corporativa

Imagen y nivel de calidad

Comunicación y cultura organizacional

Gestión de crisis de comunicación

Capitalizar y aprender de la crisis

Los ámbitos de la comunicación

Comunicación por objetivos

Funciones y responsabilidades del DirCom

Servicio al cliente

Triángulo del servicio

Ciclo del servicio

Momentos de verdad

El servicio como un producto

¿Por qué tener una estrategia de servicio?

¿Cuándo es necesario establecer una estrategia de servicio?

¿Qué es una libreta de calificaciones del cliente?

Matriz de atributos del servicio

CAPÍTULO II MARCO ESPACIAL

Diagnóstico Gestión integral de la comunicación en las organizaciones- Sandra

Fuentes

Actividad

Principales productos

Historia y acontecimientos esenciales

Personas destacadas

Competencia

Administración pública

Política económica, empresarial planificación y tributación

Aspectos jurídicos

Reglamentación de la organización

Aspectos profesionales

¿Quién es el defensor del cliente?

Cómo presentar una queja

Aspectos referentes al defensor del cliente

Focalización estratégica

Misión

Visión

Objetivos corporativos

Honestidad

Respeto

Colaboración

Compañerismo

Valores corporativos

Sentido de pertenencia

Trabajo en equipo

Mejora continua

Calidad en el trabajo

Integridad

Actitud positiva
Comunicación del entorno
Gestión de la imagen
¿Quiénes gestionan la imagen?
¿Qué actividades se realizan para gestionar la imagen?
Esfuerzos de comunicación e información
Áreas funcionales de producción
Tecnología aplicada
Tierras, edificios, maquinaria, planta y equipo
Organización de la producción
Política de calidad
Objetivos de calidad
Estructura del personal
Organigrama de Madero y Maldonado
Base de datos
Análisis de la comunicación
Análisis de pertenencia
Comunicaciones internas
Comunicaciones externas
Descripción del proceso de comunicación de una cotización
Descripción del proceso de comunicación de una póliza
Descripción del proceso de comunicación de un siniestro
Aspectos importantes de la comunicación interna.
Aspectos importantes de la comunicación externa
Caracterización de la relación con el entorno

CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO EN MADERO Y MALDONADO

Piloto de la encuesta
Resultados de la encuesta
Entrevista realizada a la Subgerente
Entrevista realizada al Director Comercial
DOFA Madero y Maldonado plan estratégico año 2008
DOFA

CAPITULO 1V PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN MADERO Y MALDONADO

Plan estratégico de comunicaciones

Mapa de públicos de Madero y Maldonado

Cronograma de actividades

Descripción de las estrategias

CONCLUSIONES

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

Perfiles de los empleados de Madero y Maldonado

2. Autores principales (Breve descripción de los principales autores referenciados)

Joan Costa: Habla de la importancia de la comunicación, como actividad principal de la organización, También de la trascendencia de la comunicación y la cultura en la organización. Menciona cómo se debe gestionar una crisis de comunicación dentro de la organización, los ámbitos y la comunicación por objetivos, además de esto las responsabilidades que debe tener un director de comunicaciones dentro de la empresa.

Cees Van Riel: Habla de la importancia de la comunicación corporativa, la identidad corporativa y las clases existentes. La formación de la imagen corporativa en la organización.

Miguel Mazarrasa: Destaca la importancia de: la comunicación, imagen y la calidad, como un concepto clave para lograr el éxito de cualquier organización.

Marie Jennings: La comunicación y la estrategia empresarial constituyen parte de un sistema integral en una organización.

Karl Albrecht: Habla del triángulo y el ciclo del servicio, los momentos de verdad, la matriz de atributos de servicio y la libreta de calificaciones.

3. Conceptos clave (Enuncie de tres a seis conceptos clave que identifiquen el Trabajo).

Comunicación estratégica, comunicación en el servicio al cliente, planeación estratégica, Instrumentos de medición en comunicación, diagnóstico y posicionamiento de marca.

4. Proceso metodológico. (Tipo de trabajo, procedimientos, herramientas empleadas para alcanzar el objetivo).

El proceso metodológico para la elaboración de este trabajo es de tipo descriptivo. Comienza con la realización de un diagnóstico de gestión integral de comunicaciones en Madero y Maldonado, el cual permitió conocer el estado actual de la organización.

Luego de recopilar la información necesaria brindada por la organización, se identificaron las principales necesidades de comunicación de la empresa.

Teniendo en cuenta estas necesidades, se decidió realizar un trabajo de campo para recopilar mayor información y tener argumentos sólidos a la hora de construir la propuesta del plan estratégico de comunicaciones. Este trabajo consistió en la elaboración de una encuesta, que contuviera preguntas acerca de: Servicio al cliente, medios de comunicación de la organización, clima organizacional y comunicaciones internas.

Esta información se complementó con dos entrevistas acerca de las Relaciones Públicas y el Mercadeo en el proceso de crecimiento de la compañía.

Se realizó un análisis DOFA de las comunicaciones internas y externas.

Finalizado el trabajo de campo, se realizó un análisis de la información recopilada, con el fin de estudiar los resultados encontrados, para utilizarlos en la elaboración del plan estratégico de comunicaciones para mejorar el servicio al cliente.

5. Reseña del Trabajo (Escriba dos o tres párrafos que, a su juicio, sinteticen el Trabajo).

La comunicación se ha convertido, en el origen de cualquier proceso que implique la interacción de dos o más individuos. Esto ha traspasado las barreras de la concepción de la comunicación, al punto de que la mayoría de las organizaciones se ven en la necesidad de crear un departamento para la organización de sus procesos.

Este trabajo de grado, busca resaltar la importancia de la comunicación en las organizaciones y demostrar que es un instrumento indispensable para cumplir los objetivos de cualquier empresa. En caso de Madero y Maldonado, es la función de la comunicación como un Instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente.

Hoja de vida del tutor

SANDRA LILIANA HERRERA CUELLAR

C.C. No. 52.556.999 de . Bogotá

Celular 300-2153470

E-mail sanlihe16@hotmail.com

Bogotá D.C.

Psicóloga Organizacional. Con amplia experiencia en el manejo de Reclutamiento y Selección de Personal, Programas de Capacitación, Bienestar y Desarrollo Organizacional. Asesoría Individual y Grupal a nivel Organizacional y Clínica. Docente Universitaria. Excelentes relaciones interpersonales, liderazgo, adaptabilidad al cambio, aprendizaje continuo y orientación a los resultados.

EXPERIENCIA Y LOGROS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. En la carrera de Administración de Empresa. Enero de 2006 a la fecha.

Docente de la Facultad de Comunicación y Lenguaje. En la carrera de Comunicación Social. Julio de 2006 a la fecha.

Conferencista en Postgrado.

CEO CONSULTORES

Procesos de Selección por competencias a empresas como Universal Music, SKF, IMOCOM, etc. 2006 – 2007.

Consultora de Proyectos - 2005

Coordinadora del Programa de Gestión por Competencias al Convenio Andrés Bello – 2004

Facilitadora del Programa de Inteligencia Emocional en el Servicio. Laboratorio FINLAY, Almacenes Éxito, Alcaldía Mayor de Bogotá, etc.

Facilitadora del Programa de Capacitación de Servicio al Cliente con Almacenes Éxito – Neiva y Bogotá, Julio 2002 – a la fecha.

CEO CONSULTORES

Coordinadora del Programa de Capacitación de Servicio al Cliente con Almacenes Éxito – Neiva
Julio 2002 – Diciembre de 2002

NOVA CORP	Asesora de Recursos Humanos. Procesos de Selección por competencias, capacitación, programa de gestión por competencias entre otros procesos. Bogotá Marzo de 2004 – a la fecha.
IMOCOM S.A	Psicóloga Organizacional. Manejo de selección por competencias, capacitación, bienestar, salud ocupacional, etc. Agosto de 2003 – Abril de 2004
ARP LIBERTY	Asesora Externa – Capacitación Mayo 2003 – a la fecha
HYDROCARBON SERVICES LTDA. Neiva	Asesora de Recursos Humanos Abril de 2001 – Febrero de 2002
CAJA DE SUELDOS DE RETIRO DE LA POLICIA NACIONAL	Psicóloga del Área de Bienestar.

FORMACION PROFESIONAL

Programa de Alta Dirección en Gestión y Liderazgo Estratégico. Universidad de Los Andes. En curso.

Especialización en Seguridad y Prevención de Riesgos Profesionales
Consejo Colombiano de Seguridad. Marzo de 2004.

Especialización en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional.
Universidad del Rosario, Abril de 2003.

Diplomado en Gerencia de Gestión Humana,
Universidad de La Sabana, Junio de 2000

Psicóloga,

IDIOMAS

Estudio de Ingles en curso.

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO
- Único Formato aceptado por la Facultad -
Pontificia Universidad Javeriana - Facultad de Comunicación y
Lenguaje
Carrera de Comunicación Social - Coordinación de Trabajos de
Grado

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO
- Único Formato aceptado por la Facultad -

<p>Profesor Proyecto Profesional II: Manuel Otálora</p> <p>Fecha: Diciembre de 2007 Calificación: 3.7</p> <p>Asesor Propuesto: Sandra Liliana Herrera</p> <p>Tel.: _____ Fecha: _____</p> <p>Coordinación Trabajos de Grado: _____</p> <p>Fecha inscripción del Proyecto: _____</p>
--

I. DATOS GENERALES

Estudiante:

Santiago Osorio Madero

Campo Profesional: Organizacional

Fecha de Presentación del Proyecto: 31 de Julio del 2009

Tipo de Trabajo: Teórico

Profesor de Proyecto Profesional II: Manuel Otálora

Asesor Propuesto: Sandra Liliana Herrera

Título Propuesto: Plan estratégico de comunicaciones para mejorar el servicio al cliente.

PROBLEMA

¿Cuál es el problema?

La comunicación se ha convertido en una herramienta indispensable, a la hora de realizar cualquier actividad. Esto se puede reflejar en las empresas, que con el transcurso del tiempo necesitan procesos de comunicación formales y organizados, para contribuir con los objetivos de una organización.

En el caso de Madero y Maldonado, el problema es que los procesos de comunicación de la organización son informales. El propósito de este trabajo de grado es demostrar la importancia que tiene la función de la comunicación interna y externa, por medio de la formulación de un plan estratégico que contribuya a mejorar el servicio al cliente.

¿Qué aspecto de la realidad se va a investigar específicamente?

La función de las comunicaciones internas y externas en todos los procesos de Madero y Maldonado. La investigación busca la implementación de un plan estratégico de comunicaciones que contribuya a mejorar el servicio al cliente.

¿Por qué es importante investigar este problema?

Al realizar el diagnóstico de la función actual que cumple la comunicación, se detectó la necesidad de formalizar los procesos de comunicación internos y externos en Madero y Maldonado, para mejorar el servicio al cliente.

Resaltar la importancia de tener una política de comunicación es fundamental para demostrar los beneficios que esto trae a la organización. Posicionar la comunicación como un instrumento estratégico para lograr los objetivos propuestos por Madero y Maldonado

Objetivo General

Determinar la incidencia de las comunicaciones internas y externas, en el servicio al cliente de Madero y Maldonado Corredores de Seguros, por medio de la formulación de un plan estratégico de comunicación.

Objetivos específicos:

- Identificar y analizar el uso de los medios de comunicación internos y externos en Madero y Maldonado.
- Analizar el estado actual de la comunicación, en el servicio al cliente de Madero y Maldonado.
- Elaborar instrumentos de medición y control en las comunicaciones internas y el servicio al cliente.
- Determinar las estrategias que formalicen los procesos de comunicación para clientes y empleados.
- Diseñar herramientas de comunicación para brindarle a los clientes una mayor información y darle un mayor posicionamiento a la marca.

¿Cuáles son las bases conceptuales con las que trabajará?

Conceptos: Comunicación interna, comunicación externa y servicio al cliente.

Categorías

Comunicaciones internas: Se realizara un análisis de las comunicaciones internas y de los medios de comunicación con que cuenta la organización.

Comunicaciones externas: Se realizara un análisis de las comunicaciones externas y los medios de comunicación con los que cuenta la organización.

Servicio al cliente: Se realizara un análisis detallado de comunicación con los clientes y la optimización de los medios que son utilizados para cumplir este fin.

¿Cómo va a realizar la investigación?

Metodología: El trabajo de grado es de tipo descriptivo. Los instrumentos metodológicos utilizados en este trabajo son:

- Análisis DOFA de comunicaciones internas y externas
- Diagnóstico integral de las comunicaciones de la empresa
- Encuestas a 29 personas de la organización, en la que se toma una muestra de todos los cargos: cargos directivos, ejecutivos de cuenta, analistas y auxiliares.
- Dos entrevistas realizadas al Subgerente y al Director Comercial, acerca de las Relaciones Públicas y el Mercadeo en la organización.

Cronograma

1. Presentación del proyecto a las directivas de Madero y Maldonado

Una vez finalizado todo el trabajo de investigación en Madero y Maldonado, se presentará a consideración de las directivas de la organización, los resultados obtenidos en la investigación.

2. Análisis de la propuesta por parte de las directivas

Luego de la presentación de proyecto a las directivas, estos deberán realizar una evaluación y un análisis detallado de las propuestas presentadas.

3. Socialización del proyecto

Una vez analizada la posibilidad de implementación de propuesta para el plan estratégico, se realizará una reunión con las directivas de la organización.

4. Identificación de los puntos claves de la estrategia

Teniendo como referencia los puntos de vista del investigador y de los directivos de la organización, es necesario establecer un acuerdo entre las partes, acerca de los puntos aprobados para ser implementados.

Este trabajo está dedicado a Dios, por haberme dado la orientación y la fuerza necesaria para culminar con éxito esta tesis. Gracias a mi familia en apoyo incondicional de este proceso. Gracias a José Alberto Madero y Andrea Madero, por abrir las puertas de su organización y darme la colaboración indispensable para sacar mi tesis adelante. Gracias todos los empleados de Madero y Maldonado corredores de seguros, por toda la colaboración que me brindaron en este proceso. Gracias a la profesora Sandra Liliana Herrera por ayudarme en la culminación de mi tesis.

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	3
Objetivo General	3
Objetivos específicos.....	3
CAPÍTULO I	4
MARCO TEÓRICO	4
1.1 La Comunicación en la empresa	4
1.2 Comunicación corporativa	6
1.2.1 Identidad corporativa.....	7
1.2.3 Imagen corporativa.....	8
1.2.3.1 Formación de la imagen corporativa	9
1.3 Imagen y nivel de calidad.....	9
1.4 Comunicación y cultura Organizacional	10
1.5 Gestión de crisis de comunicación.....	11
1.5.1 Capitalizar y aprender de la crisis.....	13
1.6 Los Ámbitos de la comunicación.....	14
1.7 Comunicación por objetivos	15
1.8 Funciones y responsabilidades del DirCom.....	16
1.9 Servicio al cliente	18
1.10 Triángulo del servicio.....	18
1.11 El ciclo del Servicio.....	20
1.12 Momentos de verdad	20
1.13 El servicio como un producto	21
1.14 ¿Qué es una estrategia de servicio?.....	23
1.15 ¿Por qué tener una estrategia de servicio?	23
1.15.1 ¿Cuándo es necesario plantear una estrategia de servicio?.....	23
1.15.2 ¿Cuáles son los ingredientes de una estrategia de servicio?	23
1.15.3 ¿Qué es una libreta de calificaciones del cliente?	24
1.16 La matriz de los atributos del servicio.....	25
1.18 El punto de vista del cliente sobre la calidad.....	27
1.17 Relación Teórico- practica Madero y Maldonado Corredores de Seguros S.A.....	28
CAPÍTULO II	31
ESTUDIO DE CASO MADERO Y MALDONADO CORREDORES DE SEGUROS S.A. : DIAGNÓSTICO GESTIÓN INTEGRAL DE LAS COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES- POR SANDRA FUENTES	31
2.1 Actividad.....	31
2.2 Principales productos.....	32
2.3 Historia y acontecimientos esenciales	32
2.3.1 Personas destacadas	32
2.4 Competencia	33
2.5 Aspectos Jurídicos.....	41
2.5.1 Reglamentación de la Organización.....	41
2.6 Aspectos Profesionales	41
2.7 Quién es el defensor del cliente	41
2.7.1. Cómo presentar una queja.....	42
2.7.1.2 Tratamiento de la queja.....	42
2.7.1.3 Aspectos referentes al defensor del cliente	42
2.8 Focalización Estratégica.....	43
2.8.1 Misión	43

2.8.2 Visión.....	43
2.8.3 Objetivos corporativos.....	44
2.8.3.1 Honestidad.....	44
2.8.3.2 Respeto.....	44
2.8.3.3 Responsabilidad.....	44
2.8.3.4 Colaboración.....	44
2.8.3.5 Compañerismo.....	44
2.8.4 Valores Corporativos.....	44
2.8.4.1 Sentido de pertenencia.....	44
2.8.4.2 Trabajo en equipo.....	45
2.8.4.3 Mejora Continua.....	45
2.8.4.4 Calidad en el trabajo.....	45
2.8.4.5 Integridad.....	45
2.9.4.6 Actitud positiva.....	45
2.9 comunicación del producto.....	45
2.10 comunicación del entorno.....	45
2.11 Gestión de la imagen.....	45
2.11.1 ¿Quiénes gestionan la imagen?.....	46
2.11.2 ¿Qué actividades realizan para gestionar la imagen?.....	46
2.12 Esfuerzos de comunicación e información.....	46
2.13 Áreas funcionales de producción.....	47
2.13.1 Capacidad y tecnología aplicada.....	47
2.13.2 Tierras, edificios, planta y maquinaria.....	47
2.14 Organización de la producción (funciones de control y gestión de la calidad.....	47
2.14.1 Política de calidad.....	47
2.14.1.2 Objetivos de calidad.....	47
2.15. Estructura del personal.....	48
2.15.1 Organigrama de Madero y Maldonado corredores de seguros S.A.....	48
2.16 Base de datos clientes.....	49
2.17 Análisis de la comunicación.....	49
2.17.1 Análisis de pertenencia.....	49
2.18 Comunicaciones internas.....	49
2.19 Comunicaciones externas.....	50
2.20 Descripción del proceso de comunicación de una cotización.....	51
2.21 Descripción del proceso de comunicación de una póliza.....	52
2.22 Descripción del proceso de comunicación de un siniestro.....	52
2.23 Aspectos importantes comunicación interna.....	52
2.24 Aspectos importantes de la comunicación externa.....	56
2.25 Caracterización la relación con el entorno.....	58
2.26 Estructura del Diagnóstico.....	60
CAPÍTULO III.....	61
ANALISIS TRABAJO DE CAMPO MADERO Y MALDONADO CORREDORES DE SEGUROS S.A.....	61
3.1 Análisis resultados de la encuesta.....	61
3.2 Entrevistas trabajo de campo.....	88
3.2.1. Entrevista con la Subgerente acerca de las Relaciones Públicas.....	88
3.2.2. Entrevista realizada al Director Comercial acerca del mercadeo en la compañía.....	89
CAPÍTULO IV.....	93

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE	94
4.1 Plan estratégico de Comunicaciones	94
4.2 Cronograma de actividades.....	97
4.4 Descripción del plan estratégico de comunicaciones	98
CONCLUSIONES	118
REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFIA.....	119
ANEXOS	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Medios de comunicación interna política de calidad.....	55
Tabla 2: Disfunciones organizacionales.....	59
Tabla 3: Herramientas del diagnóstico.....	60
Tabla 4: Porcentajes pregunta No. 1 de la encuesta.....	61
Tabla 5: Porcentajes pregunta No. 2 de la encuesta.....	62
Tabla 6: Porcentajes pregunta No. 3 de la encuesta.....	63
Tabla 7: DOFA plan estratégico de Madero y Maldonado año 2008.....	64
Tabla 8: Análisis DOFA.....	65
Tabla 9 : Mapa de públicos Madero y Maldonado.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Capitalización de una crisis.....	14
Figura 2: Triángulo del servicio.....	19
Figura 3: La excelencia en el servicio.....	21
Figura 4: Matriz de atributos del servicio.....	26
Figura 5: El servicio centrado en el cliente.....	27
Figura 6: Organigrama de Madero y Maldonado.....	48
Figura 7: Diagrama de Pastel Pregunta No. 4.....	64
Figura 8: Diagrama de Pastel pregunta No. 5.....	65
Figura 9: Diagrama de Pastel pregunta No. 6.....	66
Figura 10: Diagrama de Pastel pregunta No. 7.....	67
Figura 11: Diagrama de Pastel pregunta No. 8.....	68
Figura 12: Diagrama de Pastel pregunta No. 9.....	69
Figura 13: Diagrama de Pastel pregunta No. 10.....	70
Figura 14: Diagrama de Pastel pregunta No. 11.....	71
Figura 15: Diagrama de Pastel pregunta No. 12.....	72
Figura 16: Diagrama de Pastel pregunta No. 13.....	73
Figura 17: Diagrama de Pastel pregunta No. 14.....	74

Figura 18: Diagrama de Pastel pregunta No. 15.....	75
Figura 19: Diagrama de Pastel pregunta No. 16.....	76
Figura 20: Diagrama de Pastel pregunta No. 17.....	77
Figura 21: Diagrama de Pastel pregunta No. 18.....	78
Figura 22: Diagrama de Pastel pregunta No. 19.....	79
Figura 23: Diagrama de Pastel pregunta No. 20.....	80
Figura 24: Diagrama de Pastel pregunta No.21.....	81
Figura 25: Diagrama de Pastel pregunta No. 22.....	82
Figura 26: Diagrama de Pastel pregunta No. 23.....	83
Figura 27: Diagrama de Pastel pregunta No. 24.....	84
Figura 28: Diagrama de Pastel pregunta No. 25.....	85
Figura 29: Diagrama de Pastel pregunta No. 26.....	86
Figura 30: Diagrama de Pastel pregunta No. 27.....	87
Figura 31: Proceso de ventas Madero y Maldonado.....	90
Figura 32: Posibilidad de intermediación en el mercado de seguros.....	91
Figura 33: Mapa de navegación Madero y Maldonado.....	107
Figura 34: Propuesta mapa de navegación página web.....	108

INTRODUCCIÓN

La comunicación se ha convertido en un aspecto fundamental para las empresas. Cada vez es más evidente la necesidad de establecer políticas de comunicación, que faciliten el cumplimiento los objetivos de todos los públicos, implícitos en un universo llamado Organización.

Esos procesos de comunicación, cada vez deben tomar estructuras más complejas, en las que la información y los medios de difusión de ésta, deben tener una coherencia asociada con los objetivos de la organización.

Aunque las empresas han buscado formalizar sus procesos de comunicación, teniendo como objetivo principal lograr una política efectiva, en ocasiones se distorsiona la verdadera esencia de la comunicación, tomada como un informalismo y no como una disciplina estructurada.

Sin embargo, a la hora de analizar la comunicación y el servicio al cliente en la empresa, es necesario demostrar la función de la comunicación como un instrumento estratégico para la consecución de los objetivos propuestos por la empresa.

Para lograr este propósito, fue escogido la organización, Madero y Maldonado Corredores de Seguros S.A.

El proceso de investigación, comienza con la realización de un diagnostico integral, que permito indagar aspectos de la organización en cuanto a: Su estructura, la comunicación y el servicio al cliente. El resultado permitió tener un conocimiento completo de la organización y de su entorno, razón por la cual se pudieron identificar las variables de acción para realizar el trabajo de campo.

La primera fase del trabajo de campo consistió en el diseño y la aplicación de una Encuesta que contiene los siguientes ítems: Percepción y uso de los medios de comunicación, servicio al cliente, comunicaciones internas, clima organizacional e

imagen de la empresa. Fue respondida por 29 empleados de la organización, realizada a todos los cargos existentes para tener una muestra completa.

La segunda fase fue la realización de dos entrevistas, la primera fue con la Subgerente, acerca de las Relaciones Públicas en la organización y la segunda se realizó con el Director Comercial d sobre el mercadeo y el proceso de crecimiento de la compañía.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se elaboro el plan estratégico de comunicaciones interno y externo, para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado Corredores de Seguros.

OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar la incidencia de las comunicaciones internas y externas, en el servicio al cliente de Madero y Maldonado Corredores de Seguros, por medio de la formulación de un plan estratégico de comunicación.

Objetivos específicos

- Identificar y analizar el uso de los medios de comunicación internos y externos en Madero y Maldonado.
- Analizar el estado actual de la comunicación, en el servicio al cliente de Madero y Maldonado.
- Elaborar instrumentos de medición y control en las comunicaciones internas y el servicio al cliente.
- Determinar las estrategias que formalicen los procesos de comunicación para clientes y empleados.
- Diseñar herramientas de comunicación para brindarle a los clientes una mayor información y darle un mayor posicionamiento a la marca.

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO

1.1 La Comunicación en la empresa

Para Madero y Maldonado es muy importante resaltar, la importancia que tiene el papel de la comunicación, en todas las tareas que desempeña la organización.

Para Joan Costa (1999) es muy importante destacar 10 “axiomas” para explicar el papel de la comunicación como la actividad principal en la organización.

1. Lo más importante de la comunicación es el receptor, ya que este es quién determina la forma, el contenido, el lenguaje, las imágenes, los repertorios, los códigos, los valores y los medios.
2. La comunicación cuesta. Entre los cuales se encuentran: costo de acceso a la información (dificultad o facilidad) que presenta al destinatario; costo temporal (duración de la comunicación), costo energético (esfuerzo físico, si lo hay), el costo atencional (dificultad de percepción) , costo intelectual(dificultad de comprensión) y el costo de riesgo (frustración).
3. La comunicación como un proceso dinámico que contiene los principios de retroacción. La sustancia del proceso de comunicación, es el retorno de la información, conocido como feedback.
4. La comunicación es dialéctica, el receptor no es pasivo y el emisor también es receptor.
5. Hay una comunicación interpersonal que es un paradigma y una comunicación de difusión que es unilateral. A su vez existe una comunicación próxima y lejana, cálida y carismática, fría y funcional, semántica y estética.
6. Hay dos modos por los cuales se manifiesta la comunicación: por medio de mensajes y de actos.
7. La comunicación atraviesa todos los procesos de la organización.

8. La comunicación abarca dos magnitudes: física y psicológica La primera son los canales y los medios y la segunda los mensajes y los actos.
9. Los mensajes han de ser correctamente establecidos por la empresa y comprendidos por su destinatario.
10. La comunicación no es sólo un proceso de influencias, sino también un poder persuasivo e informativo¹.

En este punto es importante señalar el aporte que hace Cees Van Riel (1997), acerca del desarrollo de la comunicación en la organización. Para este autor es muy importante destacar la posición que ha alcanzado, como herramienta de gestión dentro de las empresas. Se ha convertido en un factor determinante, junto a la gestión financiera, de recursos humanos y de producción, para contribuir con el logro de los objetivos de la empresa².

Para Marie Jennings y David Churchill (1991) la comunicación en la empresa es un elemento indispensable en el mercadeo de productos y la estrategia empresarial constituyen partes de un sistema integral; y por esto, afirman estos autores que una organización que se quiera proyectar, debe tener un programa de comunicaciones acorde con su estrategia general, Además resaltan la importancia en la que el diálogo debe ser un programa efectivo de comunicación empresarial. Por lo tanto una empresa que escucha bien puede enfocar su programa también en su área, de tal manera que exista una excelente comunicación entre toda la organización³.

¹ Costa, J. (1999), La comunicación en acción, Barcelona, Editorial Paidós, Pág81, 82 y 83.

² Van Riel, C. (1997). Comunicación corporativa, Madrid, editorial Prentice Hall. Pág 2.

³ Jennings M y Churchill D. (1991), Como gerenciar la comunicación corporativa, Bogotá, Fondo editorial Legis. Pag 11.

1.2 Comunicación corporativa

Para Cees Van Riel (1991) existe una gran necesidad, acerca del conocimiento de la coordinación e integración de la comunicación, Lo cual requiere una mejor comprensión de los procedimientos de la toma de decisiones eficientes y las estructuras organizacionales relacionadas, esto para lograr una cohesión entre la estrategia y la estructura de un plan de comunicación global⁴.

Para esto el autor menciona tres clases de comunicación principalmente: comunicación entre otras áreas de gestión funcional, coordinación de todas las formas de comunicación y coordinación de la toma de decisiones en comunicación.

Comunicación entre otras áreas de gestión funcional: En la dirección de recursos humanos se utiliza la comunicación como una herramienta para reclutar y retener personal valioso para la organización⁵.

Coordinación de todas las formas de comunicación: Para Cees Van Riel (1991), al encontrar una gran variedad de especializaciones en la comunicación, se requiere un respeto hacia los directores de comunicación, Además de esto la organización debe utilizar métodos que indiquen un mismo punto de partida de la comunicación, pero teniendo en cuenta que estos puedan ser negociables en los comités de coordinación⁶.

Coordinación de la toma de decisiones en comunicación: Según un estudio de Van Riel y Nedela (1989) las grandes instituciones financieras americanas utilizan varias formas diferentes para la coordinación de la comunicación. Estas son:

1. La coordinación por una persona a cargo de todos los departamentos de comunicación Sobre todo, en pequeñas organizaciones con un número limitado de departamentos de comunicación.

⁴ Ibíd. Van Riel C, (1991) Pág 150.

⁵ Ibíd. Van Riel C, (1991) Pág 151.

⁶ Ibíd. Van Riel C, (1991) Pág.168.

2. Coordinación por un comité de dirección en el que participan representantes de todos los departamentos de comunicación, que en ocasiones se extiende para incluir a los directivos que tienen función en la línea comercial.
3. Coordinación de reuniones: dichas reuniones son situaciones organizadas donde se debate un problema que necesite resolverse colectivamente.
4. Coordinación por medio de directores de comunicación en un lugar concreto, para forzarles a influirse mutuamente, tanto de forma privada, como profesionalmente.⁷

1.2.1 Identidad corporativa

Identidad corporativa es la auto presentación y el comportamiento de una empresa, o nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativamente aplicados. Ésta la imagen deseada, basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo, y en especial junto con la aspiración de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad . Tanto de manera interna como externa. (Birkigt y Stadler, 1986)⁸ .

Van Riel (1991) define el estilo corporativo como la aplicación de simbolismo, mejor conocida, para promover la unidad y el reconocimiento de una empresa. Una Presentación visual unificada crea una imagen coherente y un estilo corporativo bien diseñado contribuye al establecimiento y mantenimiento de la identidad corporativa⁹ .

1.2.2 Clases de identidad corporativa

Olins (1989) describe tres clases de identidad corporativa:

- **Identidad monolítica (Shell, Philips y BMW)** Toda empresa utiliza un único estilo visual. Se reconoce inmediatamente a la empresa, y se utilizan los mismos símbolos en todas las partes. Tales empresas normalmente se desarrollan como entidad completa dentro de un campo relativamente estrecho.
- **Identidad respaldada (General Motors, L'Oreal)** Las empresas subsidiarias tienen su propio estilo, pero donde se sigue reconociendo a la empresa matriz.

⁷ Van Riel y Nedela (1989). citado en Ibíd. Van Riel C, (1991) Pág 170.

⁸ Birkigt y Stadler (1986), citado en, Ibíd. Van Riel Cees, (1991) Pág 31.

⁹ Ibíd. Van Riel C, (1991) Pág 38.

Se puede reconocer a las distintas divisiones, pero está claro cuál es la empresa matriz. Se trata de empresas diversificadas, cuyas partes conservan segmentos de sus propias culturas, tradiciones y marcas.

- **Identidad de marca (Unilever)** Las subsidiarias tienen su propio estilo y la empresa matriz no es reconocida por “los no iniciados”. Las marcas no parecen tener relación entre ellas, ni con la empresa matriz. La separación de la marca de identidad de la empresa matriz, limita el fracaso del producto, pero también la marca no se beneficia de la imagen de la casa matriz¹⁰.

1.2.3 Imagen corporativa

Una imagen es un conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas las describen, recuerdan, y relacionan. Es el resultado de interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre un objeto tiene una persona¹¹. (Dowling 1986). Los objetos con los que puede asociarse la imagen, puede relacionarse con varias clases, Knecht (1986) utiliza este fundamento como idea para identificar siete niveles de imagen: imagen de categoría de producto, imagen de marca, imagen de la empresa, imagen del sector, imagen del punto de venta, imagen de país e imagen del usuario¹².

La imagen es muy importante para la fuente de (el objeto de la imagen) y para quien lo recibe (sujeto). La fuente (la organización) considera que la transmisión de una imagen positiva es el requisito previo esencial para establecer una relación comercial con el público objetivo. Existe una importancia entre la jerarquía de la imagen corporativa para la fuente y su importancia para el destinatario. Cuanto más grande sea la confianza que el sujeto ponga en la imagen (corporativa) al tomar una decisión, más importante será que la empresa tenga una reputación sólida¹³.

¹⁰ Olins (1989), citado en, Ibíd. Van Riel C, (1991) Pág 41.

¹¹ Dowling (1986), citado en, Ibíd. Van Riel C, (1991) Pág77.

¹² Knecht (1986), citado en, Ibíd. Van Riel C, (1991) Pág.78.

¹³ Ibíd. pág. 80 y 81.

1.2.3.1 Formación de la imagen corporativa

Para Cees Van Riel es muy importante destacar que la mayoría de autores que estudian la utilidad práctica le dan un mayor énfasis al proceso de formación de la imagen corporativa, se centran en la afirmación de que una imagen surge como resultado de una serie de impresiones. Las impresiones personales, la comunicación interpersonal y la comunicación de los medios masivos de comunicación, las cuales se combinan para producir una impresión de la totalidad de la forma de la imagen.

Los grupos externos a la organización son quienes juzgan, basándose en factores como: productos, precios y calidad, servicios, actitud de los empleados y publicidad. Los factores más importantes incluyen la comunicación transmitida por la organización a través de medios masivos, con una experiencia previa de los productos¹⁴.

1.3 Imagen y nivel de calidad

Para Miguel Mazarrasa (1994), la comunicación es una necesidad humana de orden primario para no estar aislados. En la sociedad se valora tanto a las personas como a las organizaciones por lo que hacen, por lo que parecen, por lo que dicen y cómo lo dicen. Todo esto conforma la imagen que proyectamos hacia el exterior, que es el resultado de un proceso de comunicación complejo que implica el carácter de correspondencia¹⁵. En el mundo actual, con el desarrollo global de la comunicación, la evaluación de la calidad por el mercado, es cada vez más un concepto perceptivo a través de imágenes, cuya metodología de construcción es preciso dominar para hacerlas coherentes con las características diferenciales de los productos y servicios.

Para Miguel Mazarrasa (1994) la calidad es lo que el cliente percibe como tal, y está dispuesto a pagar por ello. La velocidad de la calidad es un nuevo concepto en relación al factor tiempo, cada vez más importante para los empresarios, para definir los niveles de calidad aceptables. Esto implica una división dinámica de la gestión, en que la aceleración es una característica para disminuir los diferenciales de desarrollo, con relación a los líderes del mercado¹⁶. El adiestramiento no solo del individuo, sino de la organización es una de las necesidades cruciales para adaptarse a las nuevas tendencias

¹⁴ *Ibíd.* Van Riel C, (1991) Pág 95.

¹⁵ Mazarrasa, M, (1994) *Marketing y calidad total imagen de calidad y comunicación*, Madrid, Ediciones gestión 2000, Pág 27.

¹⁶ *Ibíd.* Mazarrasa, M, (1994) Pág. 27.

competitivas en las que la actitud proactiva y motivadora son claves del éxito finalmente, Mazarrasa (1994) define imagen como el compendio de fiabilidad total, y que es la expresión que sintetiza la posición competitiva¹⁷.

1.4 Comunicación y cultura Organizacional

Para Joan Costa (2004) la cultura es un componente de la identidad de la empresa y por eso mismo es un factor de cambio en el interior de la organización, entre grupos, como en el exterior, entre empresas, ante el mercado y la sociedad. Afirma que en el principio de la cultura empresarial, hay un sistema de evidencias compartidas por el grupo de personas que constituyen la misma empresa.

Para Costa (2004) es de vital importancia destacar que todas las empresas exitosas y eficientes deben tener una cultura fuerte y por tal razón sin que exista comunicación, no existirá la cultura.

Joan Costa (2004) describe la comunicación como un instrumento privilegiado de acción cultural, ya que contribuye a dar forma a las representaciones que hacen los responsables intermedios del entorno de la empresa, así como a uniformar las soluciones locales en el terreno de la organización y de los procedimientos. Para poder identificar esto el autor da cuatro pasos para analizar la acción cultural y la acción comunicativa:

1. El papel de la comunicación en el desarrollo de una visión cultural coherente, principalmente en los responsables intermedios (unidades internas, comunicación escrita y seminarios).
2. El papel de la comunicación, como gestión en las unidades operativas internas de políticas o de estrategias específicas de la dirección general. Ésta función solo se puede desarrollar si existe cierto substrato ya constituido por el nivel precedente.

¹⁷ Ibíd. Mazarrasa, M, (1994) Pág 28.

3. Para que éstas políticas puedan ser puestas en práctica a nivel de las unidades operativas, es necesario proporcionar a las mismas una asistencia bajo la forma de instrumentos de diagnóstico.

4. Si los niveles de comunicación precedentes han sido eficaces, las diversas unidades van a sentirse en competencia para adaptar las estrategias de una manera concreta con la ayuda de los medios logísticos. Una comunicación horizontal mantiene este clima de competencia, permitiendo así difundir las innovaciones más logradas¹⁸.

1.5 Gestión de crisis de comunicación.

Joan Costa (2004) propone siete pasos fundamentales a la hora de enfrentar una crisis de comunicación:

1. Detectar señales de alarma que puedan desencadenar situaciones críticas, dentro o fuera de la organización. Dichas señales de alarma pueden ser tanto internas como externas. Lo importante es avisar al Dircom, para que pueda tomar las medidas pertinentes.

2. Analizar los contenidos del rumor y decodificar su intencionalidad. Esto se refiere a confirmar la fuente y veracidad del rumor además se debe actuar con precaución y agilidad para evitar la propagación del rumor.

3. Elaborar estrategias de respuesta y definir los objetivos. Para esto se deben tener en cuenta las siguientes circunstancias:

Grado de gravedad relativa y sus implicaciones:

- grave con fuertes implicaciones
- grave, también con implicaciones
- menos grave, sin implicaciones.

¹⁸ *Ibíd.* Costa, J, (2004), Pág 149 .

Fiabilidad: la veracidad del problema. ¿Si el rumor es cierto o falso? ¿Si es creíble o no creíble? ¿Está argumentado con pruebas, hechos y datos?

Alcance del problema: ¿Qué niveles o estamentos o departamentos pueden estar amenazados por la crisis? ¿Si apunta a personas concretas de la organización? ¿Puede la crisis afectar el funcionamiento operativo, a cuestiones económicas, a la imagen pública o reputación de la empresa? ¿Puede causar daños a otras personas?

Extensión:

- Externa con trascendencia internacional o nacional
- Externa a nivel local
- Interna, con implicaciones externas
- Interna
- Duración previsible:
 - Muy larga
 - Larga
 - Corta
 - Muy corta.

Estos parámetros deben analizarse en conjunto, ya que estos brindan una visión integral de la crisis.

4. Activar el gabinete de crisis, según lo definido en el manual, que había sido elaborado previamente. La comunicación tiene un papel fundamental en el tratamiento de la crisis, en la obtención de información, en las relaciones con los líderes y con los medios de difusión, en la gestión de comunicación interna favorable en el desenlace positivo del conflicto.

5. Decisiones que hay que tomar:

- Como la norma general seguir un ritmo sostenido de la información.
- Darla inmediatamente en cuanto sea posible así sea de forma parcial.
- Reconocer con rapidez que una información oficial dada es errónea.
- Mantener los mensajes coherentes con el tiempo
- Reforzar la congruencia de la comunicación, sea interpersonal o mediática
- Designar un portavoz oficial que represente a la empresa
- Hacer que la comunicación llegue a todos los miembros de la organización.

6. Lo que hay que evitar:

- Actitudes que descalifiquen a la empresa: la falta de humildad
- Las declaraciones tranquilizantes: los empleados, los medios y los afectados necesitan la información, no el ser tranquilizados.
- El silencio y la falta de comunicación.
- Todo debe ser justificado y argumentado.
- Nunca descargar la responsabilidad en otros.
- Mostrar que la empresa se hace cargo de la situación
- Considerar que la credibilidad de la empresa será juzgada, al no dar informaciones elementales
- La ausencia total de información se presta para rumores y desconfianzas.

7. Volver a la normalidad¹⁹.

1.5.1 Capitalizar y aprender de la crisis.

Para Joan Costa (2004) el aprendizaje a través de las crisis vividas por la organización, resultan un conocimiento importante para el gabinete de crisis.

¹⁹ Ibíd. Costa, J, (2004),Pág.180, 181 y 182

Sin embargo, las reacciones que presentan las empresas son de defensa y no de fortalecimiento. Para esto es importante destacar el siguiente esquema propuesto por Costa

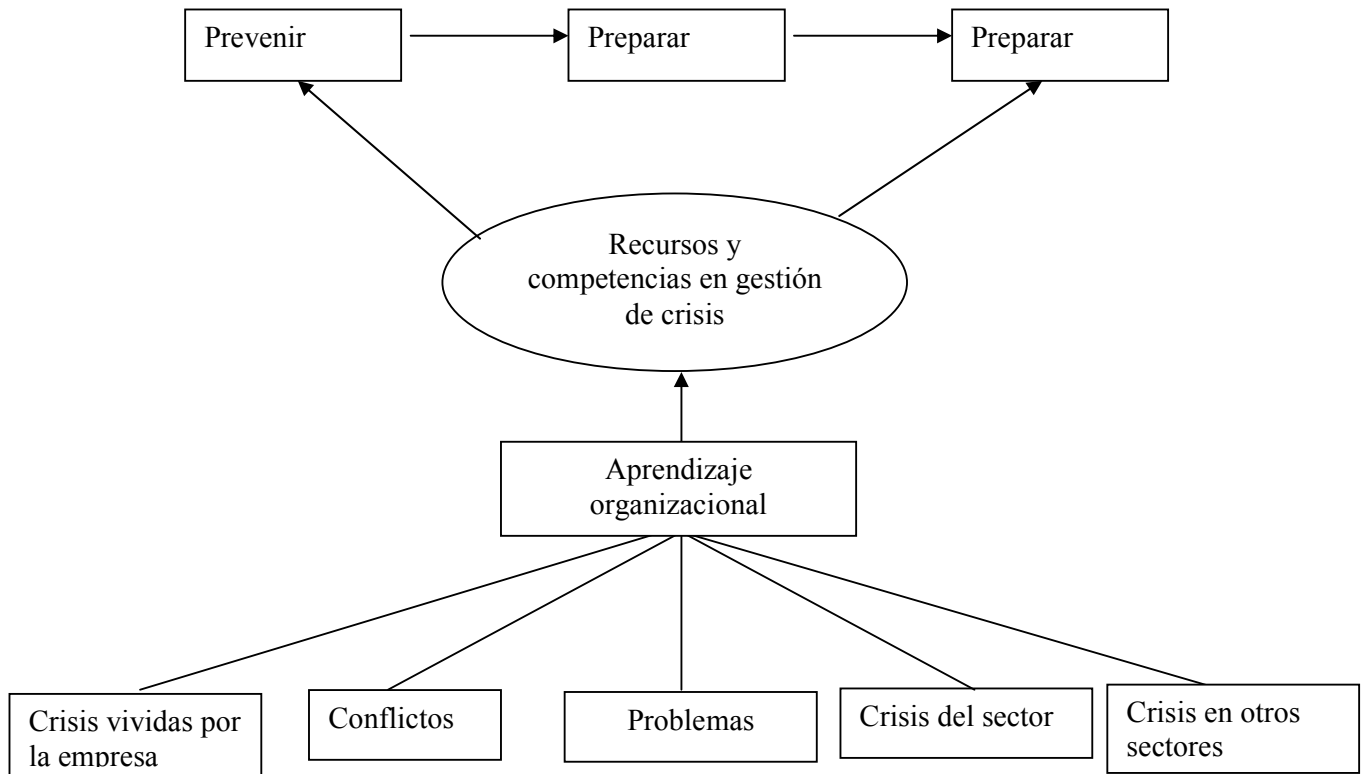


Figura 1: capitalización de una crisis²⁰

1.6 Los Ámbitos de la comunicación

Para Joan Costa (2004) las comunicaciones empresariales deben planearse en función del triángulo general “objetivos-públicos-motivaciones”.

Además de esto, Costa menciona tres ámbitos fundamentales de la comunicación:

- **Institucional:** En esta área las emisores del nivel jerárquico de la empresa, (presidencia, vicepresidencia y direcciones generales). Todos ellos como responsables de la cúpula y primeros niveles de la institución y quienes proyectan y construyen el futuro de la organización.

²⁰ Costa, J, (2004), DirCom on-line, La Paz, Grupo design, pág 189 .

- **Organizacional:** Aunque el área organizacional abarca todas las dependencias, la empresa comparte una cultura, la cual está centrada en la organización, en la estructura jerárquica y funcional. Éste necesita para su funcionamiento interno un liderazgo de conducta en el ámbito de los recursos humanos, un sistema de comunicaciones y unos dispositivos tácticos por los cuales circulan mensajes.
- **Mercadológica:** Es un extenso paisaje que va desde los distribuidores hasta los consumidores, desde su producto a su publicidad y promoción, desde el lugar de la compra al lugar de consumo final²¹.

1.7 Comunicación por objetivos

Es un modelo propuesto por Joan Costa (2004), el cual propone responder siete preguntas antes y después de abordar cualquier acción comunicativa²².

1. **Quién comunica:** el responsable de la comunicación debe precisar la imagen del emisor, ya que ésta es definitiva a la hora de posicionar a la organización.
2. **Qué comunica:** es un documento que debe resumir las intenciones estratégicas de comunicación en forma ordenada
3. **A quién lo comunica:** debe ser explicado con detalle y puesto en orden de interés estratégico decreciente (se puede utilizar un mapa de públicos destinatarios)
4. **Con que objetivos:** deben definirse los objetivos estratégicos y económicos, público por público o por grupos de públicos y se describirán objetivos y sub objetivos.
5. **Con qué inversión:** esto no solo afecta la inversión financiera, sino también al presupuesto temporal, técnico y la inversión de los medios humanos requeridos por los objetivos.

²¹ Ibíd. Costa, J, (2004), Pág70, 71 y 72.

²² Ibíd. Costa, J, (2004),Pág. 78 y 79

6. **Por qué medios:** no se refiere exclusivamente a los medios técnicos: prensa, televisión, radio. Sino también eventos, promoción y tele marketing.

7. **Con que resultados:** es un ejercicio de comparación de los puntos del 1 al 6²³.

1.8 Funciones y responsabilidades del DirCom

Objetivos:

- Vectorizar, desarrollar y controlar la imagen de la empresa o del grupo.
- Coordinar las comunicaciones institucionales al más alto nivel.
- Reforzar o cambiar, si es preciso, la cultura organizacional.
- Integrar las comunicaciones: institucional, organizacional y metodológica.
- Asegurar activos de la compañía con manejo de crisis.
- Ejercer una asesoría didáctica interna de comunicación a través de la dirección²⁴.

Responsabilidades **Ámbito institucional:**

- Definir la estrategia y política general de comunicación.
- Conducir el liderazgo del presidente y las relaciones institucionales.
- Asistencia a las relaciones con todas las personas vinculadas con la organización.
- Asistencia a las direcciones generales como consultor en comunicación.
- Definir o redefinir la misión, la visión, los valores y la filosofía.

²³ *Ibíd.* Costa, J, (2004), Pág 79.

²⁴ *Ibíd.* Costa, J, (2004), Pág 91.

- Crear un modelo de la imagen para las acciones y planes de comunicación.
- Definir o redefinir la identidad corporativa.
- Definir o redefinir la cultura organizacional y el sistema de comunicación interna.
- Diseñar el plan de comunicación de acuerdo con los objetivos. Definir procesos, contenidos, públicos estratégicos y medios.
- Definir la estrategia de patrocinios e iniciativas sobre compromiso social.
- Formar parte del gabinete de crisis.
- Encargar auditorias de imagen.

Ámbito organizacional interno:

- Planificar cambios culturales.
- Diseñar un sistema de comunicación interna en función de la cultura: política informativa, medios, roles, soportes y distribución de la información.
- Colaboración específica en comunicación con la dirección de recursos humanos.

Ámbito mercadológico y comercial

- Colaboraciones específicas con la dirección de mercadotecnia/publicidad para la implantación del modelo de la imagen y del sistema de identidad corporativa.

- Supervisión de las campañas de Publicidad y Relaciones Públicas y las acciones comerciales para coordinar la imagen/producto y la imagen/servicio²⁵.

1.9 Servicio al cliente

El servicio al cliente se ha convertido en un aspecto fundamental para todas las organizaciones. Con el transcurso del tiempo y las necesidades de competencia del mercado, ha sido necesaria la búsqueda y el desarrollo de políticas de servicio, que encuentren el equilibrio correcto entre la satisfacción del cliente y lo que busca la organización.

Como lo describe Ken Blanchard (2005), en su libro Clientemanía, indica cuatro pasos principales para lograr construir bien una compañía enfocada en el servicio al cliente: fijar su visión en el objetivo correcto, tratar a sus clientes de manera correcta, tratar a sus empleados de manera correcta y crear el estilo de liderazgo correcto²⁶.

Para que una organización pueda establecer unas políticas efectivas de servicio al cliente, el objetivo principal es lograr una buena comunicación con los clientes. Aquí es donde la estructura del servicio comienza a fallar.

Muchas organizaciones tienen grandes problemas a nivel interno y externo. La mayoría de estos inconvenientes terminan afectando el resultado final del proceso de comunicación, el cual incide en el servicio final que se le presta al cliente.

La concepción y el desarrollo de una comunicación estratégica en la organización, es el principio del fortalecimiento de una cultura fundamental con tres componentes: comunicación, servicio y calidad.

1.10 Triángulo del servicio

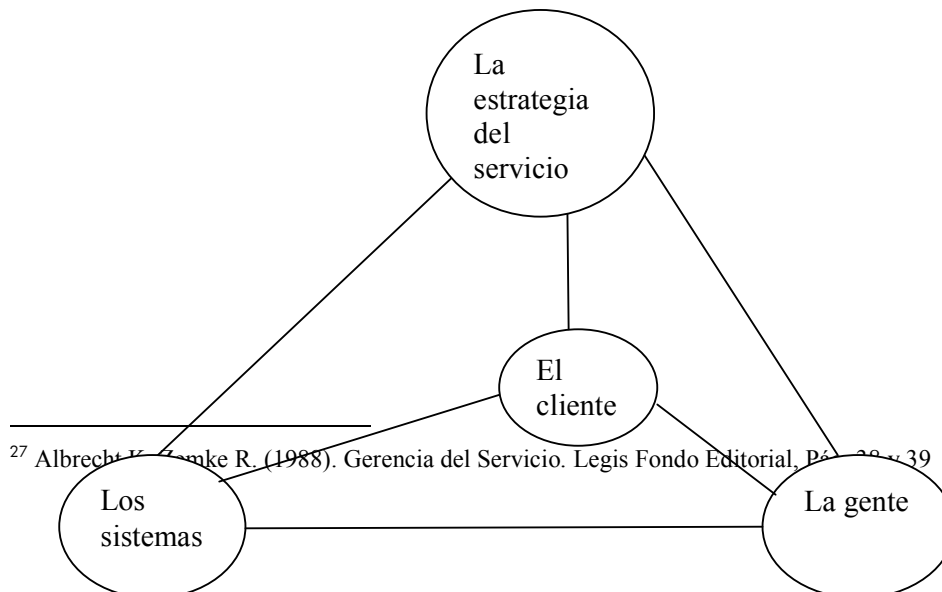
Karl Albrecht (1988), define tres características muy importantes para la consolidación de un servicio en una organización: estrategia de servicio bien concebida, personal que tiene contacto con el público y sistemas amables para el cliente.

²⁵ Ibíd. Costa, J, (2004), Págs 90, 91 y 92.

²⁶ Blanchard K, Ballard J y Finch F. (2005). Clientemanía. Bogotá Grupo Editorial Norma, Pág. 14

Estrategia de servicio bien concebida: Se refiere al desarrollo de una sola estrategia. Esto lleva a orientar a la gente a atender las prioridades de los clientes en la organización, sin duda alguna se convierte en el mensaje principal para el cliente. Resalta la importancia de la concepción de una estrategia, con unos canales de comunicación adecuados a la hora de encontrar el camino indicado para atender al cliente.

- **Personal que tiene contacto con el público:** Esto hace referencia, a los medios utilizados por los mandos altos de la organización, para lograr captar toda la atención del empleado en las necesidades del cliente. Es cuando el empleado mantiene la atención “alejado del mundo”, enterándose de las necesidades del cliente. Esto conduce a un nivel de sensibilidad y de atención del empleado enfocada en el cliente. Para lograrlo es indispensable tener una buena comunicación entre los empleados de un área específica y así mismo la identificación de las necesidades y la concepción de una estrategia, la cual permita al empleado interpretarla y luego personificarla a la hora de prestar un servicio.
- **Sistemas amables para el cliente:** Esto se refiere a que el sistema de prestación un servicio sea acorde para la conveniencia del cliente y no para el beneficio de la organización. Tales como instalaciones físicas, políticas, procedimientos y métodos y procesos de comunicación todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades²⁷.



²⁷ Albrecht W., Zinke R. (1988). Gerencia del Servicio. Legis Fondo Editorial, Págs. 38 y 39

Figura 2: Triángulo del servicio²⁸

1.11 El ciclo del Servicio

Es una de las formas de pensar en el concepto de calidad de servicio, para esto se debe realizar un inventario de los momentos de verdad de la organización. Para llegar a este análisis es necesario simular un contacto con el cliente en términos de ciclo del servicio de la organización.

Una serie de acontecimientos en los que los empleados tratan de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, es importante que en cada punto del servicio estén presentes para que el ciclo sea completo

Por otro lado, el valor de hacer un mapa de ciclo de servicio, para los diferentes aspectos de la organización, es personificar al cliente y así poder percibir de una mejor forma el negocio desde la perspectiva del cliente.

Este ciclo del servicio por lo general es en forma de circunferencia, esto para destacar a los empleados la relación que tiene cada servicio dentro de la organización.

1.12 Momentos de verdad

Para Karl Albrecht (1990) “un momento de verdad es ese preciso instante en el que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y sobre la base de ese contacto, da forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente la calidad del producto”²⁹. Una vez creados los ciclos de servicio, para el desarrollo de las principales actividades de la organización, se puede detectar momentos críticos de verdad, que a la hora de prestar un servicio, pueden generar un disgusto en el cliente.

²⁸Albrecht K, Zemke R. (1988). Gerencia del Servicio. Legis Fondo Editorial, Pág. 40

²⁹ Albrecht K, Bradford Lawrence J. (1990). La Excelencia del servicio. Bogotá Legis Fondo Editorial, Pág. 30

Esto puede causar una desmotivación en el cliente y originar desconfianza hacia el servicio o producto que se le ofrece, o en un momento determinado la pérdida total del cliente. Por esta razón es muy importante que los empleados implicados en el ciclo de servicio, cuenten con las habilidades y la capacidad de manejar un momento crítico de verdad y es aquí cuando se necesita la sagacidad del empleado, en una falla del sistema de servicio, debe demostrar la capacidad y la autonomía para poder responder a las expectativas del cliente.

En un momento de verdad actúan muchos factores. Para comprender la dimensión del servicio se debe estar en capacidad de analizar todos los factores que intervienen en un momento crítico³⁰. Para poder entender mejor esto, Karl Albrecht (1990) presenta un modelo de momento de verdad, en el cual se pueden observar de una mejor manera los componentes de un momento de verdad.

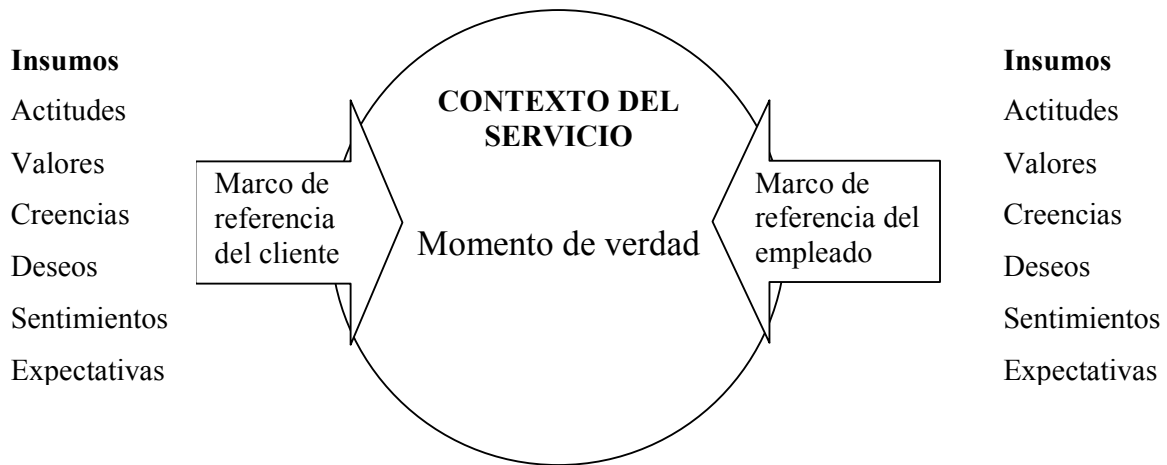


Figura 3: La Excelencia en el servicio³¹

1.13 El servicio como un producto

Para comprender el servicio como un producto, Karl Albrecht (1990) nombra unas características especiales del servicio:

³⁰ *Ibíd.* Albrecht K, Bradford Lawrence J. (1990). P. 36

³¹ Albrecht K, Lawrence Bradford J, La excelencia en el servicio. Legis fondo editorial, Pág. 37

1. Un servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener en preparación.
2. Un servicio no se puede producir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Por lo general presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata de la gerencia.
3. El producto no se puede demostrar, ni se puede mandar por anticipado una muestra del servicio para la aprobación del cliente; el proveedor puede mostrar varios ejemplos.
4. La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal.
5. La experiencia no se puede vender o pasar a un tercero.
6. Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar.
7. La seguridad de la calidad debe ocurrir antes de la producción y no después como sería el caso de una situación de manufactura.
8. La prestación del servicio siempre requiere interacción humana de algún grado, comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal.
9. Las expectativas del receptor del servicio, son parte integral de su satisfacción con el resultado. La calidad del servicio en gran parte es algo subjetivo.
10. Mientras más gente tenga que encontrar el cliente durante la prestación del servicio, menos probabilidades hay de quedar satisfecho con el servicio³².

Para Karl Albrecht³³ (1988) es importante el estudio de las preguntas más desafiantes a la hora de prestar un servicio. Que necesite en la calidad de sus servicios una alta productividad.

³² *Ibíd.* Albrecht K, Bradford Lawrence J. (1990). Pág. 37.

³³ *Ibíd.* Albrecht K, Zemke R, (1988). Pág. 63.

1.14 ¿Qué es una estrategia de servicio?

Una estrategia de servicio es una fórmula para la prestación de un servicio. Es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente. Para que esto pueda suceder, es necesario que sea un principio organizacional el enfoque de la atención al cliente. El otro factor es tener en cuenta la percepción que tiene el cliente acerca del producto y se debe desligar un poco quienes promocionan el producto dentro de la organización, así se logrará tener una experiencia más cercana de la visión del cliente acerca del servicio³⁴.

1.15 ¿Por qué tener una estrategia de servicio?

Una estrategia de servicio eficiente posiciona el servicio en el mercado. La clave de ésta efectividad tiene que ver mucho en cómo se trasmite el mensaje, para que motive al cliente.

Además, al tener una estrategia de servicio establecida, permite que los gerentes de área de la organización conozcan todos los niveles operativos y de servicios, para que el producto sea consecuente con el servicio que se ofrece.

El último factor importante de tener una estrategia de servicio, es que permite que se complemente con los valores corporativos de la organización y brinda una ventaja competitiva en cuanto a servicio frente a sus competidores³⁵.

1.15.1 ¿Cuándo es necesario plantear una estrategia de servicio?

Existen dos razones básicas para el planteamiento de una estrategia de servicio: el fin de anticiparse a los cambios del mercado y en respuesta a una crisis que se presenta cuando peligrosamente pierden contacto en el mercado.

1.15.2 ¿Cuáles son los ingredientes de una estrategia de servicio?

Una buena investigación de mercados y un análisis apropiado de los clientes. Es un punto de partida para llegar a tener una buena estrategia de servicio³⁶.

³⁴ Ibid. Albrecht K, Zemke R, (1988). Pág. 64.

³⁵ Ibid. Albrecht K, Zemke R, (1988). Pág. 64.

³⁶ Ibid. Albrecht K, Zemke R, (1988).Pág. 64, 65 y 66

1.15.3 ¿Qué es una libreta de calificaciones del cliente?

Para Karl Albrecht (1988) es una herramienta de gerencia física, tangible la cual suministra datos sobre el rendimiento en el servicio, desde el punto de vista del cliente. Esta libreta debe contener la siguiente información:

- **Los atributos claves de la calidad del servicio:** Estos se crean durante numerosos momentos de verdad que experimentan los clientes.
- **La conveniencia relativa o importancia de atributos:** Es importante saber que atributos destacan los clientes, ya que los ellos valoran más unos atributos que otros. Además que estos pueden variar con el paso del tiempo, su grado de importancia y por esto es clave hacerle un seguimiento con frecuencia.
- **Puntajes de la compañía sobre los atributos de servicio:** El análisis a los atributos del servicio hecho por los clientes, debe ser considerado como algo importante para estar prevaleciendo las necesidades con el transcurso del tiempo y las necesidades de los clientes³⁷.

Pero para poder lograr tener este resultado de los atributos con el cliente, Karl Albrecht (1988) enfatiza en la importancia que tienen tanto clientes, como empleados para lograr un servicio deseado. Para ello destaca los atributos de calidad de vida de trabajo, elemento indispensable para que los empleados desarrollen su trabajo y su actitud de servicio de una manera efectiva.

Los elementos más importantes son los siguientes:

1. **Un trabajo digno de hacerse:** Una contribución que aporte a los objetivos de la organización y que elige una participación razonable de las habilidades, conocimientos y capacidades de los empleados.
2. **Condiciones adecuadas:** Un conjunto seguro y razonablemente humano a condiciones físicas y psicológicas que rodean la de ejecución del trabajo.

³⁷ *Ibíd.* Albrecht K, Zemke R, (1988).Pág. 86 y 87.

3. **Salario y beneficios adecuados:** A cambio de trabajo competente.
4. **Seguridad en el trabajo:** Saber que se tiene una seguridad razonable de un trabajo en el futuro, para estar dispuesto a trabajar.
5. **Supervisión competente:** Tratamiento positivo, de apoyo y afirmativo de parte del jefe y de los altos niveles de gerencia.
6. **Retroinformación de los resultados del trabajo de uno:** Reconocimiento y aprecio de la contribución de los empleados a los objetivos de la organización.
7. **Oportunidades de crecimiento y desarrollo:** En las habilidades y responsabilidades del trabajo, que desarrolle o active progresivamente mayores habilidades.
8. **Una oportunidad justa de hacer meritos:** Acceso al entrenamiento, visibilidad hacia la alta gerencia y oportunidades competitivas de lograr promoción a niveles superiores.
9. **Un clima social positivo:** Un ambiente de trabajo que sea estable, que refuerce psicológicamente y sea humano en función de valores y procesos interpersonales.
10. **Justicia y juego limpio:** Una sensación que, a quienes les corresponde, valoran la justicia y el tratamiento equitativo de todos los empleados, independiente de los factores sociales o étnicos³⁸.

1.16 La matriz de los atributos del servicio

Para Karl Albrecht y Lawrence Bradford (1990) es fundamental poder clasificar los atributos de la calidad del servicio. Para esto los autores crearon una matriz en la cual explican el concepto de los atributos de la organización, la importancia que tiene para el cliente y la comparación con los atributos de la competencia

³⁸ Albrecht K, Organization development :a total systems approach to positive to positive change in any business organization, Englewood Clifts, Prentice hall, 1983, Pag 77

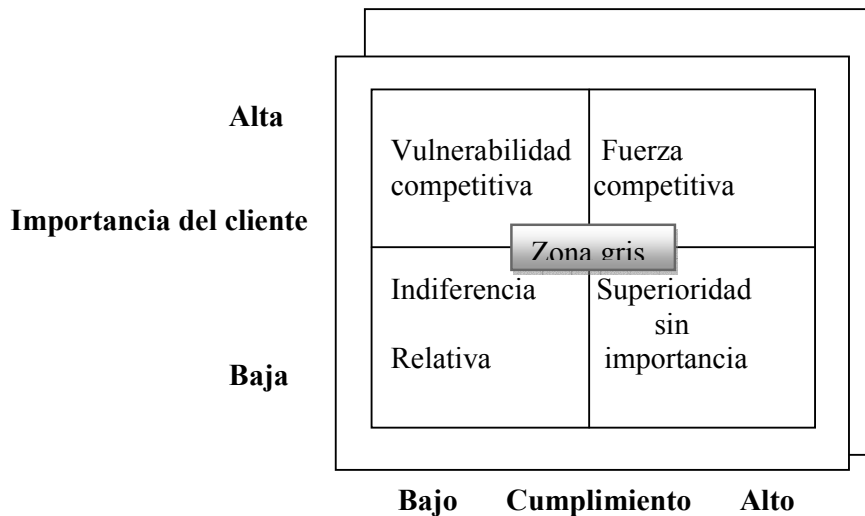


Figura 4: Matriz de atributos del Servicio³⁹

- **Vulnerabilidad competitiva: alta importancia/ bajo cumplimiento:** Esta zona tiene alta importancia para el cliente, aunque si la nota en la libreta de calificaciones del cliente está por debajo de la escala intermedia. Para mejorar la posición competitiva en un atributo especial que se está evaluando, hay que aumentar en nivel de cumplimiento con el cliente.
- **Fuerza competitiva: alta importancia/ alto cumplimiento:** En este cuadrante lo ideal es obtener una calificación del cumplimiento. Para llegar a esto, hay que obtener un alto puntaje en entrega del servicio.
- **Indiferencia relativa: baja importancia/ bajo cumplimiento:** En este punto la importancia del atributo ante los ojos del cliente es baja y el cumplimiento del atributo también es bajo.
- **Superioridad sin importancia: baja importancia/ alto cumplimiento:** En este nivel hay una preocupación por la organización en invertir en el negocio, pero

³⁹ Albrecht K, Lawrence Bradford J, La excelencia en el servicio. Legis fondo editorial, Pág. 175.

esta inversión se hace desde el punto de vista de la organización, pero sin contar con lo que piensan los clientes. En este nivel es importante elevar la percepción de cliente acerca de este atributo.

- **Zona gris: cumplimiento neutro/importancia neutra:** Esta es una zona de equilibrio en donde el atributo evaluado se encuentra en igualdad de condiciones frente a la competencia⁴⁰.

1.18 El punto de vista del cliente sobre la calidad

Para Peter Druker⁴¹ la calidad no es lo que uno pone dentro de un servicio, sino lo que el cliente obtiene de este servicio, lo que está dispuesto a pagar. Enfatiza en que el concepto de calidad, no debe ser mirado como la reparación de algo que no sirvió, sino como un servicio integral. Esto se ve reflejado en la ecuación de calidad del servicio de David Cottle⁴² en su libro el Servicio centrado en el cliente.

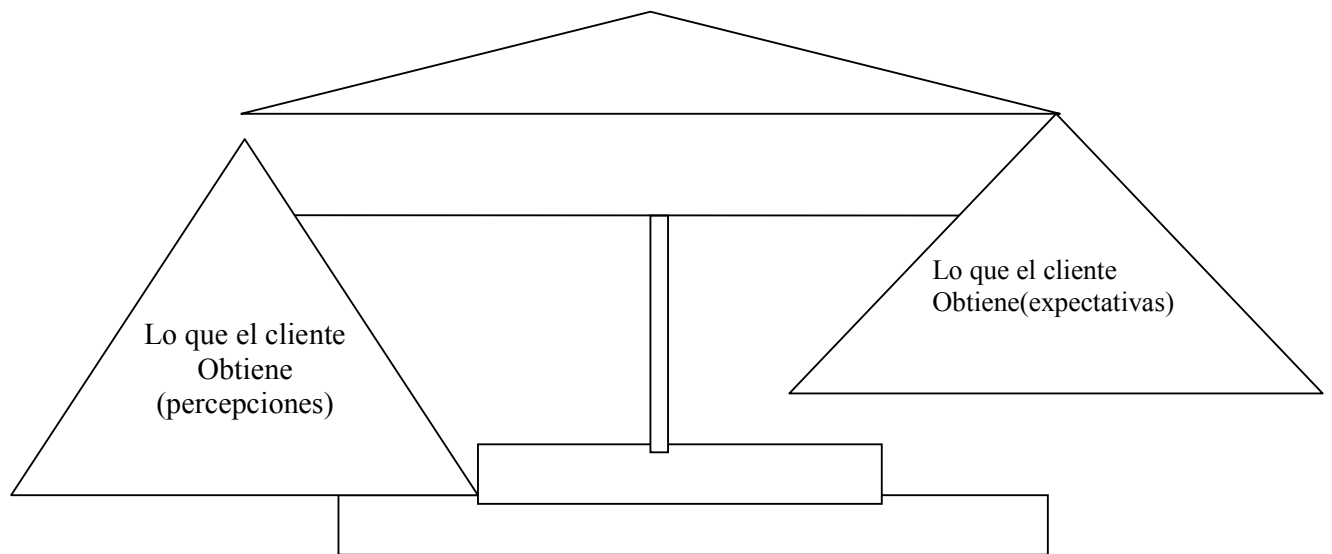


Figura 5: El Servicio centrado en el cliente⁴³

⁴⁰ Ibíd. Albrecht K, Bradford Lawrence J. (1990). Págs. 174, 175 y 176

⁴¹ Druker P, Innovation and entrepreneurship. Nueva York. Harper y Row, 1985, pág. 228

Entonces David Cottle⁴⁴ concluye que “los clientes se convierten en clientes entusiastas solo cuando el servicio que se les entrega sobrepasa sus expectativas, cuando obtienen algo extra algo más de lo convenido”.

1.17 Relación teórico- práctica Madero y Maldonado Corredores de Seguros S.A

La comunicación en la empresa: Los 10 axiomas de la comunicación de Joan Costa, proponen un esquema universal para lograr una estructura ideal en una organización. en el caso de la organización mencionada permite dar un punto de partida acerca del papel que cumple la comunicación en la empresa.

Comunicación corporativa: Las formas de comunicación propuestas por Van Riel, describen las diversas formas en que se coordinan las comunicaciones en Madero y Maldonado, Además el estudio realizado por Van Riel y Nedela, describe la interacción de la comunicación en los procesos de toma de decisiones utilizados por las grandes instituciones financieras, que se acomodan a la estructura organizacional de la empresa.

Identidad corporativa: La definición de identidad corporativa de Stadler y Birkigt, son una clara muestra de que la identidad corporativa, es un elemento indispensable en la estrategia de una organización.

Clases de identidad corporativa: Resalta la importancia de tener una identidad corporativa con una estructura definida. En el caso de Madero y Maldonado, demuestra la necesidad en la importancia que ofrece tener una identidad corporativa sólida, sobre todo con sus clientes.

Imagen corporativa: Es de vital importancia a la hora de establecer un vínculo comercial con su público objetivo, además de esto es un factor determinante para mantener una reputación con los clientes de Madero y Maldonado; y una oportunidad para darle un posicionamiento a la marca.

Formación de la imagen corporativa: En el caso de Madero y Maldonado, es un ítem muy importante crear la importancia que tienen los medios masivos de comunicación, a

⁴⁴ Ibid. Cottle D, (1989) Pág. 45

la hora de construir una imagen corporativa y los cual se ve reflejado en el servicio que la organización presta a sus clientes.

Imagen y nivel de calidad: Crear la importancia que tiene la comunicación, en la composición una imagen un nivel de calidad exitoso en la empresa, a pesar de contar con la certificación ISO-9001, existe una conciencia de las deficiencias comunicativas en diversas áreas.

Comunicación y cultura organizacional: El estudio de estos factores en Madero y Maldonado, es un elemento determinante para generar una planeación estratégica para fortalecer y estructurar la comunicación en todas las áreas de la empresa.

Gestión de crisis en comunicación: Los siete pasos propuestos por Joan Costa, describen un protocolo estructurado y asertivo, para saber enfrentan las situaciones difíciles de una forma estratégica en Madero y Maldonado.

Capitalizar y aprender de la crisis: Es un esquema para los encargados de manejar las comunicaciones en la empresa, para que formalicen los procesos en todas las áreas de la organización.

Los ámbitos de la comunicación: Los tres ámbitos mencionados por Joan Costa, describen un perfil de los públicos de la organización y revela una descripción detallada del proceso de comunicación en cada área, para lograr una sincronización en los objetivos de la empresa.

La Comunicación por objetivos: El modelo planteado por Joan Costa se ajusta a las necesidades de comunicación de la empresa y lo más importante se puede acomodar a la de planificación de las directrices de la organización.

Funciones y responsabilidades del DirCom: A pesar de que no exista un Dircom en Madero y Maldonado, las personas encargadas de esta gestión en la organización son: la Subgerente, Asistente de Gerencia y Ejecutiva de Calidad. Muchas de las funciones nombradas por Joan Costa son ejecutadas por las personas que ocupan estos cargos.

Servicio al Cliente: Se define la estructura para lograr un servicio eficiente, acorde con las necesidades de la organización, pero teniendo en cuenta la comunicación como punto de partida.

Triangulo del servicio: Es una pieza fundamental en la comprensión de los servicios que presta Madero y Maldonado, ya que al ser ellos intermediarios en el mercado de seguros, Karl Albrecht describe cómo lograr una estrategia teniendo en cuenta tres factores: los sistemas, la gente y el cliente.

El Ciclo del servicio: Muestra todos los pasos en que los clientes de Madero y Maldonado prestan su servicio a clientes y aseguradoras.

Momentos de verdad: Es un análisis del comportamiento que deben tener los empleados de la organización, ante los clientes y las aseguradoras.

El servicio como un producto: Son las características principales del servicio en Madero y Maldonado, en lo que están en juego tres factores determinantes: servicio, calidad y comunicación.

Componentes de una estrategia de servicio: Describe la importancia que implica tener una estrategia y los beneficios que se pueden obtener al lograr una buena planificación, En la empresa son fundamentales estos conceptos a la hora de establecer patrones de comunicación y servicio.

Libreta de calificaciones del cliente: Es un modelo pertinente para llevar un control de los registros de servicio en Madero y Maldonado

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE CASO MADERO Y MALDONADO CORREDORES DE SEGUROS S.A: DIAGNÓSTICO GESTIÓN INTEGRAL DE LAS COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES- POR SANDRA FUENTES

Para lograr tener un amplio conocimiento de Madero y Maldonado en todas sus áreas, se optó por implementar la herramienta de gestión integral de la comunicación en las organizaciones, creado por la profesora Sandra Fuentes Martínez. Éste instrumento permite indagar acerca de múltiples aspectos en cualquier tipo de organización y da los argumentos necesarios para determinar en estado de la comunicación.

El diagnóstico que se presenta a continuación, será el primer paso en el proceso de conocimiento e investigación de Madero y Maldonado Corredores de Seguros S.A y será un elemento indispensable para determinar el trabajo de campo y la construcción del plan estratégico de comunicaciones interno y externo para mejorar el servicio al cliente en la empresa mencionada.

2.1 Actividad

Organización: Madero y Maldonado Corredores de Seguros S.A.

Sector económico: Seguros.

Tipo de Empresa: Mediana.

Estructura: Empresa privada.

Principales productos: Madero y Maldonado S.A está organizado de acuerdo con los mercados que atiende, los cuales se dividen en tres áreas: Aviación, Riesgos Corporativos y Riesgos Personales:

Aviación y Transporte

Es la encargada de atender más de 600 clientes entre aerolíneas, aviones privados en Colombia, agencias de carga y clientes importadores. Son los líderes en el mercado de Aviación.

Riesgos Corporativos

Atiende empresas nacionales e internacionales en sus necesidades de proteger su patrimonio. Cuenta con profesionales especialistas en administración de riesgos. Son expertos en seguros generales, destacándose en servicios a empresas: financieras, constructoras, industriales y de comercio.

2.2 Principales productos

Producto Bandera: Seguros de Aviación.

Producto Básico: Seguros.

Servicio bandera: Corretaje de seguros.

2.3 Historia y acontecimientos esenciales

La empresa fue fundada en 1978 dedicándose al corretaje de seguros de Aviación y Transporte, logrando el liderazgo indiscutido en estos ramos desde hace más de veinte años.

En el año 1989 fue creada el área de seguros generales administrando: seguro de riesgos industriales, comerciales, de construcción, marítimo, petrolero y minero, así como un importante contacto con el mercado internacional de seguros y reaseguros. En el año 1996 se fortalece el área de seguros personales, en especial en las personas que laboran en las empresas de los clientes, y buscándoles soluciones en seguros de automóviles, vida, hogar, pensiones, accidentes y salud.

Madero y Maldonado cuenta con un grupo de 45 empleados profesionales en el área de seguros y especialistas en el desarrollo de nuevos mercados⁴⁵.

2.3.1 Personas destacadas

José Alberto Madero Luzardo

Socio fundador de Madero y Maldonado, es experto en riesgos y seguros de aviación y transporte. Estudió en el College of Insurance de Inglaterra obteniendo su especialidad en seguros de aviación y marítimos. Amplio conocedor de los mercados de reaseguro internacional. Igualmente ha sido Gerente General de Crump & Cía., empresa distribuidora de vehículos y Director de Carvajal Inversiones. En la actualidad es responsable de la captación de nuevos clientes, así como de la atención de los principales principales clientes.

⁴⁵ Madero y Maldonado Corredores de Seguros S.A.(2009). [en línea] disponible en: www.maderoyaldonado.com. Recuperado 23 de octubre de 2009

Ernesto Maldonado Rodríguez

Socio fundador de Madero y Maldonado, estudió Sistematización y Programación de computadoras en el Florida Computer College y Banca y Comercio en el Lindsey Hopkins ambos de Miami, Florida USA. Es el actual Gerente, Además de vigilar y Controlar el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa, tiene a su cargo la Responsabilidad directa del área de administración, finanzas, sistemas y atención operativa de los clientes de aviación. Ernesto trabajó en el Banco de los Andes, en el Bank of América, en la Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá y en Colcaribe Ltda. Ingresó al mercado asegurador trabajando en La Libertad Compañía de Seguros, fue Director del departamento de Aviación hasta que se dedicó junto con José Alberto Madero al corretaje de seguros.

José Antonio Ricaute

Es el actual Gerente comercial, es Ingeniero Mecánico graduado en 1985 en la Fundación Universidad de América. Su experiencia en el sector asegurador nació al incorporarse como ingeniero de riesgos a Skandia Seguros Generales S.A. en 1987. Allí desarrolló un completo trabajo como gerente del área de Risk Managemet, al principio enfocado en riesgos industriales, para luego trabajar en el área de riesgos humanos y automóviles.

Andrea Madero Crump

Actual Subgerente, es Abogada de la Universidad del Rosario, con especialización en Derecho Comercial de la Universidad de los Andes. Fue asesora jurídica de varias compañías nacionales y extranjeras a través de la firma Prieto & Carrizosa S.A. por un período de diez años, y en la actualidad se encuentra vinculada a la empresa, desarrollando el área comercial y administrativa. Supervisa en forma directa el área de indemnizaciones y el Departamento de Cumplimiento, en donde los clientes requieren además soporte jurídico.

2.4 Competencia

A continuación se presenta una descripción de de las principales empresas corredoras de seguros, competencia de Madero y Maldonado.

Tecseguros Corredores de Seguros: Esta compañía está ubicada en Medellín, sus principales servicios son: Seguros de Automóviles, salud y hogar. La empresa tiene la certificación ISO- 9001.⁴⁶

Willis Corredores de Seguros S.A: Esta compañía tiene sus oficinas principales ubicadas en la ciudad de Medellín y tienen oficinas en otras ciudades como: Bogotá, Cali, Manizales, Barranquilla y Cartagena.

Los servicios que ofrece esta compañía son los siguientes:

Seguros de propiedad y horizontales: esto incluye seguros de propiedad y todo riesgo, lucro cesante, rotura de maquinaria, equipos electrónicos y computadores, robo, responsabilidad general, transporte terrestre y aviación. Además de esto, cuentan con asesores en riesgos financieros en: pólizas globales bancarias, indemnización profesional, manejo global comercial, fraude electrónico y responsabilidad por pérdidas de tarjetas plásticas.

Programa de salud integral: Medicina prepagada, pólizas de hospitalización y cirugía y asesoría en el plan obligatorio de salud.

Pólizas de vida de grupo y accidentes personales: Soporte administrativo.

Compensación: asesoría en programas de compensación flexible.

Automóviles y fianzas: Pérdidas totales o parciales por robo o accidente, SOAT, responsabilidad civil el exceso de los límites tradicionales, asistencia jurídica y asistencia en viajes por tierra y asistencia local.

Pólizas de cumplimiento en: empresas de servicios, manufactureras, instituciones, financieras y contratos estatales.

⁴⁶ Tecseguros Corredores de seguros. (2009). [en línea], Disponible en <http://www.tecseguros.com>.

Ingeniería y administración de riesgos: Identificación, evaluación y análisis de riesgos, revisión de redes y brigadas de incendio, planes para continuidad del negocio y entrenamiento en administración de riesgos.

Willis corredores de seguros S.A cuenta con la certificación ISO 9001⁴⁷

Delima Marsh Corredores de Seguros: Los servicios que presta esta corredora son los siguientes: pérdidas o daños materiales, lucro cesante por pérdidas o daños materiales, responsabilidad civil extra contractual, transporte de mercancías, transporte de valores, automóviles, accidentes personales y grupo de vida⁴⁸.

Jardine Loyd Thompson Valencia & Irigorri Corredores de Seguros: Tiene su sede principal en la ciudad de Bogotá y sucursales en: Barranquilla, Cúcuta, Bucaramanga, Medellín, Cali y Armenia.

Los servicios que presta esta corredora son los siguientes:

Corretaje de seguros: Gerencia de riesgos, seguridad industrial, estructuración y manejo del programa de seguros, asistencia en siniestros, asesoría para las licitaciones y convocatorias de seguros.

Asistencia de seguridad social y beneficios: riesgos profesionales, salud, pensiones y beneficios.

Jardine Loyd Thompson Valencia & Irigorri corredores de seguros, está certificado con la norma ISO-9001⁴⁹.

Aon Risk Services Colombia S.A Corredores de Seguros: Su sede principal está ubicada en Bogotá tiene sucursales en: Medellín, Cartagena, Cali y Valledupar. Sus productos y servicios son:

Seguros de personas y consultoría: Consultoría en recursos humanos, pasivo pensional, riesgos profesionales, salud y vida.

⁴⁷ Willis Corredores de seguros. (2009). [en línea], Disponible en <http://www.willis.com.co>, recuperado:

⁴⁸ Delima Marsh corredores de seguros. (2009). [en línea], Disponible en <http://www.delimamarsh.com>, r

⁴⁹ Jardine Loyd Thompson Valencia Irigorri. (2009) [en línea], Disponible en <http://www.jltcolombia.com>,

Servicios de administración de riesgos: Administración de riesgos empresariales, ingeniería de riesgos, póliza matriz para grandes beneficiarios, riesgo de fraude y riesgo operativo.

Por industria: Agricultura y alimentos, aviación, construcción e infraestructura, industria de transporte, industria marítima, industria química y farmacéutica, instituciones financieras, recursos naturales, sector público y tecnología y telecomunicaciones. Aon Risk Services Colombia S.A corredores de seguros esta certificado con la norma ISO-9000⁵⁰.

Proseguros corredores de seguros S.A: Esta corredora tiene su sede principal en Bogotá. Sus principales servicios son:

Personas naturales: Accidentes personales, educativo, equipo electrónico, garantías de cumplimiento, cirugía y hospitalización, incendio y terremoto.

PYMES: Accidentes personales, administración de riesgos profesionales, directores y oficiales, garantías de cumplimiento, hospitalización y cirugía, incendio y terremoto, lucro cesante, lucro cesante por incendio, por rotura de maquinaria, seguro de crédito sustracción, todo riesgo daños materiales, maquinaria y equipo, transporte de mercancías, transporte de valores y vida grupo.

Sector financiero: Accidentes personales, administración de riesgos profesionales, automóviles, aviación, casco navegación, educativo, equipo electrónico, garantías de cumplimiento, global bancaria, manejo global comercial, pensiones obligatorias, planes obligatorios de salud, pólizas judiciales, responsabilidad civil, responsabilidad directores y administradores, seguro de crédito, sustracción todo riesgo construcción y montaje todo riesgo maquinaria y equipo, todo riesgo daños materiales, transporte de valores, vida grupo y vida deudores.

Sector Real: Accidentes personales, administración de riesgos profesionales, automóviles, aviación, casco navegación, directores y oficiales, educativo equipo eléctrico, garantías de cumplimiento, hospitalización y cirugía incendio terremoto, riesgos financieros, lucro cesante por incendio, lucro cesante por rotura de maquinaria,

⁵⁰ Aon Risk Services de Colombia. (2009) [en línea], Disponible en <http://www.aon.com/colombia>.

manejo global comercial, pensiones voluntarias, planes obligatorios de salud, pólizas judiciales, responsabilidad civil, responsabilidad civil directores y administradores, rotura de maquinaria, seguro de crédito, SOAT, sustracción, todo riesgo construcción, todo riesgo maquinaria y equipo, transporte de mercancía, transporte de valores, vida y grupo.

Servicio público: Accidentes personales, administración de riesgos profesionales, automóviles, aviación, casco navegación, equipo electrónico, garantías de cumplimiento, hospitalización y cirugía, incendio y terremoto, riesgo financiero, lucro cesante por incendio, lucro cesante por rotura de maquinaria, manejo pólizas judiciales, póliza integral global comercial, plan obligatorio de salud, pólizas judiciales, póliza integral de hogar responsabilidad civil, responsabilidad civil directores y administradores, rotura de maquinaria, SOAT, sustracción, todo riesgo construcción y montaje, todo riesgo daños materiales, transporte de mercancías transporte de valores y vida individual⁵¹.

Aress corredores de seguros S.A: La oficina principal de esta corredora está ubicada en Medellín y cuenta con oficinas en Bogotá y Cali. Los servicios que presta: automóviles, SOAT, hogar y copropiedades, cumplimiento, programa de seguros para PYMES, vida y accidentes, medicina pre pagada, riesgos profesionales, responsabilidad civil, equipo electrónico y transporte⁵².

Fonseca Sanclemente corredores de seguros: Está ubicada en Cali. Los servicios que presta son los siguientes:

Industrial: Incendio, robo y atraco, destrucción de mercancía durante su transporte, pérdida de valores durante su transporte, pérdidas por infidelidad de empleados, avería y daños de máquina industrial durante su funcionamiento, avería y daños de maquinaria industrial durante su montaje, avería y daños de equipos eléctricos, pérdidas por actos en los que el asegurado sea responsable, averías por daños de la maquinaria y equipos de utilización de construcción en obras civiles o labores de montaje, pérdidas o daños a

⁵¹ Proseguros Corredores de Seguros S.A. (2009). [en línea], Disponible en <http://www.proseguros.com.co/productos>, recuperado

⁵² Aress Corredores de Seguros S.A. (2009). [en línea]. Disponible en <http://www.aress.com.co/productos> y servicios, recuperado

naves aéreas o acuáticas, pérdidas y daños causados por el uso del vehículo, muerte e incapacidad total del trabajador.

Comercial: Incendio, robo y atraco, destrucción de mercancías durante su transporte, pérdida de valores durante su transporte, pérdida por infidelidad de empleados, avería y daños equipos electrónicos, pérdidas de actos en los cuales el asegurado sea civilmente responsable, pérdidas y daños causados por el uso del vehículo, muerte o incapacidad permanente del trabajador.

Contratista: De obras civiles, de montaje de equipos o maquinaria.

Copropiedades: Incendio, sustracción, rotura de maquinaria, equipo electrónico y eléctrico.

Línea personal: Autos, hogar, salud y vida⁵³.

Seguros Santiago Vélez y asociados S.A: Está ubicada en Bogotá. Sus principales servicios son: seguros de vida, salud, enfermedades graves, educación, responsabilidad civil médica, SOAT, autos y autos responsabilidad civil⁵⁴.

Guianza corredores de seguros: Está ubicada en Bogotá y sus servicios son:

Seguros de línea personales: seguros de vida, automóviles, hogar, educación, planes de salud y accidentes personales.

Seguros corporativos: seguros de daños, ingeniería, riesgo financiero, transportes, y fianzas.

Guianza corredores de seguros esta certificado con la norma ISO - 9000⁵⁵.

Avia corredores de seguros: Está ubicada en Bogotá y sus servicios son: seguros generales y seguros de automóviles⁵⁶.

Sekuritas S.A corredores de seguros: Los servicios que presta esta corredora son:

⁵³ Fonseca Sanclemente Corredores de Seguros. (2009). [en línea]. Disponible en <http://www.fonsecasanclemente.com>.

⁵⁴ Seguros Santiago Vélez y Asociados S.A. (2009).[en línea] Disponible en <http://www.sanvelez.com>.

⁵⁵ Guianza Corredores de Seguros. (2009). [en línea]. Disponible en <http://www.guianza.com.co>.

⁵⁶ Avia Corredores de Seguros.(2009). [en línea]. Disponible en <http://www.aviacorredoresdeseguros.com>.

Seguros de personas y empresas.

Seguros de personas: Automóviles, SOAT, seguro de vida y seguros de hogar.

Seguros de empresas: Todo riesgo, transporte, fondo de empleados y cooperativas y responsabilidad civil⁵⁷. Sekuritas S.A corredores de seguros esta certificado con la norma ISO- 9000.

- **Corredores de Seguros asociados S.A:** Está ubicada en Bogotá y tiene una sede en Medellín. Los servicios de seguros que ofrece son: seguros de propiedad, seguros de responsabilidad civil, manejo global comercial e infidelidad, seguro de transporte de mercancías y transporte de valores, automóviles y unidad estratégica de negocios corporativos. Corredores de seguros asociados S.A esta certificado con la norma ISO-9001⁵⁸.

Innovadora de seguros S.A Corredores de Seguros: La oficina principal está ubicada en Bogotá y tiene sucursales en: Barranquilla, Bucaramanga, Medellín, Ibagué, Pereira, Popayán y Neiva.

Los servicios de seguros que ofrecen son: a personas naturales y personas jurídicas.

Personas jurídicas: Seguro de automóviles patrimoniales, personas y daños.

Personas naturales: Seguro de automóviles patrimoniales, personas y daños⁵⁹.

Correcol S.A Corredores de Seguros: Esta empresa tiene su sede principal en Bogotá, los servicios de seguros que ofrece son los siguientes: seguros para personas, empresas y el estado.

Seguro para personas: cumplimiento, SOAT, hospitalización y cirugía, vida y accidentes personales.

Seguro para empresas: Automóviles, equipo eléctrico y electrónico, cumplimiento y medicina prepagada.

⁵⁷ Sekuritas S.A corredores de seguros. (2009). [en línea]. Disponible en <http://www.sekuritas.com.co>,

⁵⁸ Corredores de seguros Asociados S.A. (2009). [en línea]. Disponible en <http://www.cye.com.co>,

⁵⁹ Innovadora Corredores de Seguros S.A (2009). [en línea]. Disponible en <http://www.innovadora.com.co>,

Correcol S.A corredores de seguros esta certificado con la norma ISO-9001⁶⁰.

Crear Progreso Corredores de Seguros S.A: Está ubicada en Bogotá. Los servicios de seguros que ofrece son: accidentes personales, atraco en cajero, autos, Seguros excequiales, renta enfermedad por accidente, médicos, hogar, educativo, protección del cáncer, emergencias medicas. Crear progreso corredores de seguros S.A esta certificado con la norma ISO-9001⁶¹.

Telebroker corredor de seguros S.A.: Está ubicado en Bogotá y presta servicios de seguros para: personas, empleados, asociaciones y fondos de empleados⁶².

Asociaciones: FASECOLDA

Seguro para personas: cumplimiento, SOAT, hospitalización y cirugía, vida y accidentes personales.

Seguro para empresas: Automóviles, equipo eléctrico y electrónico, cumplimiento y medicina prepagada.

Correcol S.A corredores de seguros esta certificado con la norma ISO-9001⁶³.

Crear progreso corredores de seguros S.A: Está ubicada en Bogotá. Los servicios de seguros que ofrece son: accidentes personales, atraco en cajero, autos, Seguros excequiales, renta enfermedad por accidente, médicos, hogar, educativo, protección del cáncer, emergencias medicas. Crear progreso corredores de seguros S.A esta certificado con la norma ISO-9001⁶⁴.

- Telebroker corredor de seguros S.A.: Está ubicado en Bogotá y presta servicios de seguros para: personas, empleados, asociaciones y fondos de empleados⁶⁵.

⁶⁰ Correcol S.A Corredores de Seguros. (2009). [en línea]. Disponible en <http://www.correcol.com>,

⁶¹ Crear Progreso Corredores de Seguros. (2009). Disponible en <http://www.crearprogreso.com>,

⁶² Teleboroker Corredores de Seguros S.A. (2009). Disponible en <http://www.telebroker.com.co>,

⁶³ Correcol S.A Corredores de Seguros. (2009). [en línea]. Disponible en <http://www.correcol.com>,

⁶⁴ Crear Progreso Corredores de Seguros. (2009). Disponible en <http://www.crearprogreso.com>, recuperado: 27 de Febrero de 2009

⁶⁵ Teleboroker Corredores de Seguros S.A. (2009). Disponible en <http://www.telebroker.com.co>, recuperado: 27 de Febrero de 2009

2.5 Aspectos Jurídicos

2.5.1 Reglamentación de la Organización

Los Corredores de Seguros se encuentran vigilados por la Superintendencia Financiera, entidad que regula la actividad financiera y de seguros

- Circular Básica Jurídica 007 de 1996 Título VI
- Código de Comercio
- Ley 80 de 1993 - Contratación Estatal
- Estatuto Tributario Nacional en la parte de seguros .Régimen Tributario Nacional en la parte de seguros.

Esta estricta vigilancia por parte de los entes de control, permite que todas las personas interesadas en conocer la información de la organización, puedan tener acceso sin restricción alguna. Estos mecanismos de control no limitan la comunicación, por el contrario permiten que se tenga un mayor control acerca de las actividades que realiza la organización.

2.6 Aspectos Profesionales

La organización cuenta con Auditorías, Consultarías, Asesoramientos Jurídicos.

Cuenta con dos auditorías al año una interna y otra externa, esto debido al certificado de Sistema de Gestión de Calidad ISO- 9001 versión 2000, otorgado por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC, para la “Prestación de servicios de asesoría e intermediación de Seguros “a raíz de esto, la organización cuenta con una persona especializada en ISO 9001.

Aparte de esto, cuenta con dos asesores en los procesos de toma de decisiones de la alta gerencia, también cuenta con el defensor del cliente.

2.7 Quién es el defensor del cliente

Madero y Maldonado ha puesto a disposición de sus usuarios un defensor del cliente, persona que actúa como su vocero ante la empresa, que conoce y resuelve en forma objetiva y gratuita las quejas presentadas por: incumplimiento de las normas legales que regulan el desarrollo de los servicios que presta la empresa, o por la calidad del mismo. Igualmente, puede emitir recomendaciones para mejorar el servicio al cliente.

2.7.1. Cómo presentar una queja

Se debe presentar por escrito con la descripción de los hechos y derechos que considere vulnerados, así como: nombre completo, identificación, dirección de domicilio y teléfonos.

2.7.1.2 Tratamiento de la queja

Si el defensor del cliente considera que la queja es de interés colectivo, la remitirá a la Superintendencia Financiera, informando debidamente a la empresa y al cliente en los cinco días hábiles posteriores a la presentación de la misma.

Si el defensor del cliente necesita conocer más datos, los solicita a la empresa o al cliente. Quienes deben dar respuesta en un plazo de 15 días hábiles y el defensor del cliente resolverá la admisión de esta información dentro de los siguientes 15 días hábiles. Se considera denegada la queja cuando no recibe la información dentro del plazo fijado para tal fin.

Una vez admitida la queja, el defensor del cliente la traslada a la empresa para presentar la información y los argumentos en que fundará su posición, dentro de los siguientes 15 días hábiles. Una vez el defensor analice la información deberá resolver en 15 días hábiles para ser comunicado a la empresa, si el cliente no se encuentra satisfecho con la respuesta puede elevar la queja ante la Superintendencia Financiera.

2.7.1.3 Aspectos referentes al defensor del cliente

1. Los alcances y efectos de las decisiones tomadas por el defensor del cliente no obliga a las partes, sólo en caso de que sean aceptados o que la empresa en sus normas de buen gobierno o reglamento interno, establezca que los pronunciamientos a favor del cliente, sean de obligatorio cumplimiento para la empresa. Así mismo, el defensor del cliente puede ser sancionado, previa investigación administrativa, por el cumplimiento de las obligaciones de su cargo.

2. El defensor del cliente no es competente para conocer y decidir sobre los siguientes asuntos:
- Los que no corresponden o estén directamente relacionados con el comportamiento ordinario de las operaciones autorizadas por la empresa.
 - Las concernientes al vínculo laboral entre la empresa y sus trabajadores.
 - Aquellas que deriven de la condición de los accionistas de la empresa.
 - Las relativas al reconocimiento de prestaciones y pensiones de invalidez, vejez o a favor de sobrevivientes, así como de las indemnizaciones o sumas aseguradas del contrato de seguros.
 - Las que se refieren a cuestiones que se encuentren en trámite o hayan sido solucionadas en vía judicial, arbitral o administrativa.
 - Aquellas que correspondan a la decisión sobre la prestación de un servicio, la celebración de un contrato o la vinculación o admisión como cliente.
 - Las que se refieran a hechos sucedidos con tres años de anterioridad o más a la fecha de formulación de la queja.
 - Las quejas que tengan por objeto los mismos hechos y afecten a las mismas partes, que hayan sido objeto de decisión previa por parte del defensor del cliente.
 - Las quejas cuya cuantía individual sumados todos los conceptos superen los 100 salarios mínimos vigentes mensuales al momento de su presentación.

2.8 Focalización Estratégica

2.8.1 Misión

Suministrar servicios de asesoría en seguros para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes en cuanto a respaldo, cobertura y precio.

2.8.2 Visión

Ser una de las mejores opciones en el mercado de intermediación de seguros, en todas las áreas en que intervenga la empresa.

2.8.3 Objetivos corporativos

2.8.3.1 Honestidad

Ser honestos y transparentes, cumpliendo a cabalidad los valores, utilizando correctamente los recursos destinados para tal fin, ya que esto refleja la productividad de la organización y ser honestos con nuestros compañeros de trabajo. Este principio debe ser símbolo para los clientes.

2.8.3.2 Respeto

El respeto debe darse en el ambiente diario de trabajo y en la comunicación con los clientes. Se escucha los unos a los otros, discutir las diferencias sin agresiones que afecten la sana convivencia. Crear retroalimentación para aprender de los errores de cada uno. Buscando siempre una mejora continua.

2.8.3.3 Responsabilidad

Cumplir con los deberes propios de cada uno de nuestros cargos, ya que es un compromiso adquirido con la organización, tomando conciencia de las consecuencias que se pueden crear por no asumir este compromiso. Ser puntuales tanto en lo laboral como en lo personal, asumiendo los errores y buscando correctivos.

2.8.3.4 Colaboración

Brindar aporte y ayuda mutua entre todos, dentro y fuera de la organización.

2.8.3.5 Compañerismo

Apoyarse en labores diarias, hacer ver tanto las cosas buenas, como las malas de las acciones para aprender y entenderlos mejor cada día. Capacitarse con los conocimientos de los compañeros sin creerse más que nadie. Limar las asperezas y mejorar la amistad entre todos.

2.8.4 Valores Corporativos

2.8.4.1 Sentido de pertenencia

Asumir que la empresa es parte integral de cada uno. Ponerse la camiseta en el desempeño de las labores, compartiendo sus ideales y creencias para sentirlas como propias.

2.8.4.2 Trabajo en equipo

Unir fuerzas para alcanzar un objetivo determinado, aportando conocimientos y habilidades. Dentro de un buen ambiente de convivencia, con compañerismo y colaboración, para mejorar la prestación de los servicios a los clientes.

2.8.4.3 Mejora Continua

Proponer acciones que ayuden a mejorar personal y laboralmente en los procesos realizados día a día, para aumentar la satisfacción de los clientes.

2.8.4.4 Calidad en el trabajo

Es el compromiso de hacer las cosas bien, con organización y esmero para lograr los objetivos personales y de la empresa, utilizando de la mejor manera posible los recursos proporcionados para desarrollar una buena gestión.

2.8.4.5 Integridad

Cumplir con rectitud las obligaciones siendo honestos con la empresa, con los compañeros de trabajo y los clientes.

2.9.4.6 Actitud positiva

Inyectar ánimo y entusiasmo a cada una de las actividades diarias, creer en las capacidades y habilidades, para generar un ambiente de trabajo agradable el cual se verá reflejado en nuestra comunicación con los clientes internos y externos.

2.9 comunicación del producto

P.O.P: carpetas, sobres y papelería con el logotipo de la organización

2.10 comunicación del entorno

Interior: Correo electrónico interno

Exterior: Página Web

2.11 Gestión de la imagen

Existe una poca participación de la organización en medios de comunicación. Ya que la mayoría de los clientes son referidos y además de esto la organización no invierte en publicidad.

2.11.1 ¿Quiénes gestionan la imagen?

En Madero y Maldonado, los encargados de gestionar la imagen de la organización son los cargos directivos: Presidente, Gerente General, Subgerente General, Gerente Comercial y Asistente de Gerencia.

2.11.2 ¿Qué actividades realizan para gestionar la imagen?

Gerente General: Es el encargado de gestionar la imagen ante los clientes más grandes, en especial los de aviación. Esto se lleva a cabo con la comunicación que tiene el gerente con los clientes y aseguradoras y con la identificación de nuevos negocios gracias a su experiencia. Es el encargado de gestionar la imagen ante los clientes y aseguradoras a nivel gerencial.

Subgerente General: Es la encargada de dar un soporte administrativo, organizacional y jurídico ante los clientes corporativos, esta labor es muy importante ya que la administración y la comunicación es vital para la organización.

Gerente Comercial: Es fundamental dar una asesoría a los clientes de la experiencia en todos los servicios que presta la compañía, ya que esto permite generar una credibilidad y una imagen positiva de la organización.

Asistente de Gerencia: Conoce la organización desde su fundación, le ha permitido conocer el proceso de crecimiento de la compañía y en la actualidad se desempeña director de aviación y manejar la imagen de la compañía con los clientes de este ramo.

2.12 Esfuerzos de comunicación e información

La organización es consciente de la necesidad e importancia del uso de la comunicación; Sin embargo, muchos de los procesos que se explican en este diagnóstico se realizan de una manera informal, razón por la cual la organización ha permitido realizar un estudio a profundidad del estado de la comunicación en la organización y cómo se puede aplicar de una mejor forma, focalizándola en el mejoramiento del servicio al cliente.

La empresa se ha preocupado por desarrollar talleres y cursos de capacitación para los empleados en servicio al cliente, pero el reto es lograr darle la misma importancia a la

comunicación y que ésta se convierta en una herramienta indispensable de trabajo para todos los empleados de Madero y Maldonado.

2.13 Áreas funcionales de producción

2.13.1 Capacidad y tecnología aplicada

Se tiene un software especial para manejar la facturación y un sistema para generar pólizas con las aseguradoras.

2.13.2 Tierras, edificios, planta y maquinaria

Las oficinas principales son propias.

2.14 Organización de la producción (funciones de control y gestión de la calidad)

2.14.1 Política de calidad

Asesorar al cliente para satisfacer su necesidad de protección, contando con el recurso humano idóneo, generando una mejora continua a los procesos.

2.14.1.2 Objetivos de calidad

- Ofrecer la mejor cobertura de costos razonables.
- Lograr la satisfacción del cliente.
- Mantener el personal debidamente capacitado y formado.
- Cada día ofrecer un mejor servicio al cliente y ser más eficiente.

2.15. Estructura del personal

2.15.1 Organigrama de Madero y Maldonado corredores de seguros S.A

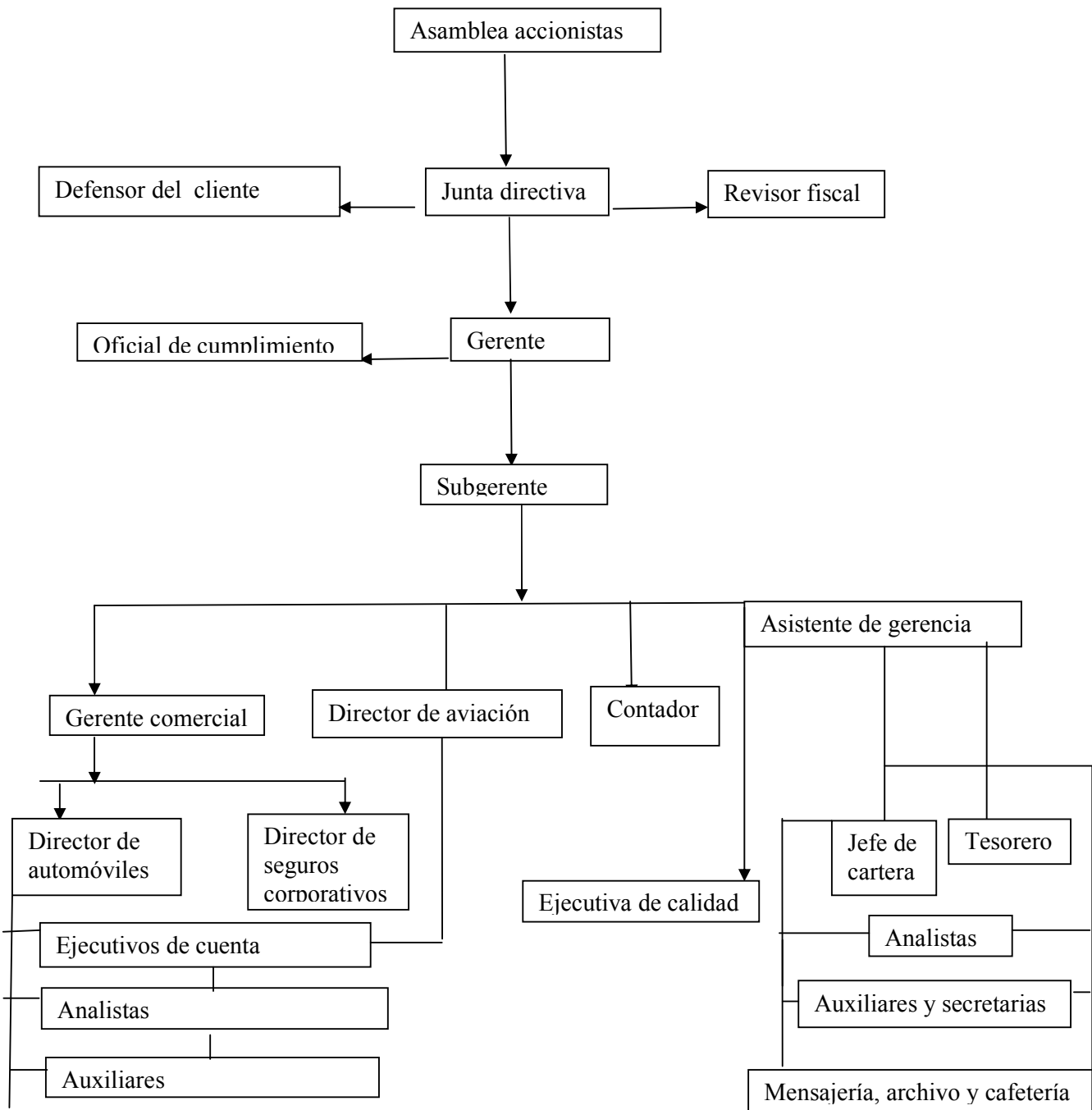


Figura 6: Organigrama Madero y Maldonado

2.16 Base de datos clientes

La base de datos es propia, el sistema utilizado es el VDB Broker. Están involucradas las siguientes áreas: cartera y ventas, a su vez éstas se utilizan para: vencimientos, cartera, ventas y siniestros. La información que contiene esta base es la siguiente: Nombre, NIT, actividad económica, cedula de ciudadanía, dirección, ciudad, teléfono, fax y email.

2.17 Análisis de la comunicación

2.17.1 Análisis de pertenencia

Madero y Maldonado es una organización con un alto compromiso por parte de sus empleados. Parte de este compromiso ha sido la poca rotación que se presenta en los cargos, ya que la mayoría de los empleados llevan bastante tiempo en la empresa.

A pesar de ser una organización pequeña, las directivas se han preocupado por fomentar el bienestar de sus empleados, personal y laboralmente.

Entre los beneficios con que cuentan los empleados se encuentran los siguientes:

- Fondo de empleados
- Auxilio de educación 50 % de la matrícula, en caso de que la carrera estudiada tenga que ver con el cargo desempeñado.
- Celebraciones de fechas especiales
- Capacitaciones constantes de actualización de acuerdo con las necesidades de cada cargo.

2.18 Comunicaciones internas

Medios de comunicación: el uso de los medios de comunicación, es un factor determinante para cumplir los objetivos propuestos por la organización. El correo electrónico es una herramienta clave para todos los trabajadores de Madero y Maldonado. A nivel interno se requiere centralizar la información, esto con el objetivo de mantener a los empleados mejor informados de las labores que realiza cada área, además de esto enviar información de actualización de las necesidades del mercado de seguros.

Al mismo tiempo, es importante crear una conciencia del uso de las tecnologías de la información en la organización, para poder tener unos mejores instrumentos de comunicación para la realización de las labores que tiene cada empleado a nivel interno, como externo.

Comunicación por departamentos: se debe fortalecer y estructurar una dinámica de comunicación por departamento, la cual permita establecer unos patrones, que logren alcanzar un mejor conocimiento acerca de la información entre los empleados de cada área y una organización de los mecanismos de control en el trabajo (reuniones e informes).

Política de calidad y comunicación organizacional una herramienta: La política de calidad ha sido una preocupación continua por parte de la organización, así mismo la persona encargada de esta tarea (ejecutiva de calidad) tiene la visión y la capacidad estratégica de generar estrategias de comunicación a nivel: empleados, gestión del talento humano, tecnologías de la información y fidelización del cliente.

Esto se debe gracias a la formación que ha tenido esta persona en todos estos temas y al conocimiento en estas áreas, ya que la certificación ISO- 9001 requiere de una capacitación permanente para atender las exigencias de esta certificación.

2.19 Comunicaciones externas

Fidelización de los clientes: existe una preocupación por lograr tener un mayor contacto con el cliente. Buscar una forma de tener una comunicación en la que se logre fortalecer la relación empresa –cliente.

Uno de los principales problemas para esto es que los analistas tienen mucho trabajo y muchas veces no se pueden hacer estrategias que permitan fidelizar a los clientes, sino lo que es estrictamente necesario en términos de comunicación con el cliente.

Optimización de los medios de comunicación con el cliente

Para la organización, es básica la optimización de las herramientas de comunicación, que utilizan empleados y clientes. En el caso de Madero y Maldonado la página web es un instrumento fundamental para que las personas puedan conocer los productos y servicios que ofrece la que le pueda ofrecer a clientes y empleados.

Al consultar las páginas web de las otras empresas corredoras y comparándolas con la de la organización, se pudo establecer que éstas tienen una información muy completa en cuanto a: política de calidad, descripción de productos y servicios, consultas en línea

y noticias de seguros. Información que se encuentra desactualizada en la página web de Madero y Maldonado

La organización no cuenta con un portafolio de servicios para entregarles a sus clientes. Los documentos que se le entregan a los clientes en una carpeta que contiene el logo de Madero y Maldonado. Es importante la elaboración de un portafolio de servicios para entregarles a los clientes, ya que este no existe y hace falta para que los clientes tengan una mayor información de lo que hace la empresa

A nivel corporativo cuentan con una presentación muy sencilla en Word que contiene la forma cómo están organizados, información de los ejecutivos de la compañía y una breve descripción de los productos que ofrece.

Cultura de comunicación con el cliente

A pesar de existir un defensor del cliente por políticas de la Superintendencia Financiera, en Madero y Maldonado existe la necesidad de crear estrategias de comunicación con el cliente, las cuales permitan realizar una mejor comunicación con éstos.

2.20 Descripción del proceso de comunicación de una cotización

- El cliente se comunica con Madero y Maldonado, vía telefónica o mail y solicita el tipo de seguro que necesita.
- Con esta información el Analista procede a contactar las aseguradoras y pedir la cotización. Generalmente se piden 2 o 3 cotizaciones. (vía mail)
- Luego de tener las cotizaciones el analista debe comunicarse con el cliente y enviárselas vía mail.
- El cliente toma la decisión.

2.21 Descripción del proceso de comunicación de una póliza

- el cliente se comunica con Madero y Maldonado vía mail preferiblemente, en esta comunicación se debe informar con que aseguradora se va a tomar la póliza.
- el analista debe responderle al cliente vía mail y pedirle los documentos necesarios para tramitar la póliza.
- Madero y Maldonado envía por mail, los documentos y la información solicitada por la aseguradora para poder expedir la póliza.
- la aseguradora envía la póliza al analista y ésta es revisada
- el analista expide la póliza al cliente y se le envía cliente con la factura correspondiente.

2.22 Descripción del proceso de comunicación de un siniestro

- el cliente se comunica con Madero y Maldonado para informar acerca del siniestro
- Madero y Maldonado se comunica con la aseguradora vía mail y telefónica para dar soporte en la atención al siniestro.
- Madero y Maldonado manda un informe del siniestro a la aseguradora, para que esta nombre el ajustador o perito.

2.23 Aspectos importantes comunicación interna

¿Quién la gestiona?

La Gerencia, La Subgerencia, Asistente de gerencia y Ejecutiva de calidad

¿Qué función cumple?

A continuación se presenta

Comunicación para el desarrollo de procesos

En Madero y Maldonado la comunicación para el desarrollo de los procesos se encuentra normalizada a través de procedimientos definidos para cada uno. En éstos se

especifica los formatos que se van a utilizar y la información requerida para cada caso. Así mismo se explica al responsable de generarlos y hacia quien o quienes van dirigidos, de manera que se asegura la disponibilidad de la información pertinente en cada etapa del proceso.

Comunicación para la actualización de normas

Para asegurar que la información de referencia y consulta, tal como normas, circulares, conceptos, códigos, entre otros, sea divulgada y conocida por el personal se ha creado en el control de documentos. (en el apartado de los medios empleados para la comunicación interna, está el cuadro de los medios de comunicación creados para la actualización de la norma en Madero y Maldonado)

¿Qué logros?

Asegurar que los registros de calidad de Madero y Maldonado sean identificados y guardados en un determinado lugar, con un tiempo de retención y la forma de disposición al finalizar cada período.

Qué obstáculos?

Las políticas de comunicación interna, están dirigidas hacia la política de gestión de calidad. Esto causa ciertas deficiencias al concepto de comunicación que se tiene por parte de la organización, ya que está enfocado netamente hacia los procesos, pero se descuida lo que se podría llamar, en un momento determinado, una comunicación integral. Según las necesidades encontradas en la comunicación interna, se deben mejorar los siguientes aspectos:

- La formalización de los comités técnicos comerciales. Estas son reuniones que se realizan cada 15 ó 20 días, para tratar temas de interés general, a estos asisten: Gerencia, Subgerencia, Asistente de Gerencia y Directores de área. Se puede decir que en estos comités se centra la parte operativa y estratégica de la organización.

- Al ser consciente de la importancia de esta reunión, sería importante definir la frecuencia con que se realiza este comité y lo más importante, generar algún tipo de documento, con una síntesis para transmitirlo a todos los empleados por un mismo canal de comunicación.
- Lograr lo mismo que se hace con los comités anteriores y hacerlo también con los comités de cada área.
- Las circulares que a veces se pasan, con información que concierne a toda la compañía, se utilizan
- esporádicamente, entonces esto genera incertidumbre entre los empleados en la forma en cómo se trasmite la información.
- El concepto de comunicación está ligado a la política de calidad. Hace falta formalizar y posicionar la comunicación como un elemento estratégico en la organización⁶⁶.

⁶⁶ La información de los obstáculos de la comunicación interna fue brindada por Andrea madero subgerente y Jannet Rincón ejecutiva de cuenta. La información se complemento con el estado actual de las comunicaciones Internas encontradas en este diagnóstico

¿Qué medios emplea?

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>PROPOSITO</i>
Circulares Correos electrónicos	Comunicar las reuniones de capacitación Transmitir observaciones específicas sobre la operación del día a día Repaso de conceptos sobre el sistema de calidad
Avisos en cartelera	Sensibilizar sobre la política de calidad y sus objetivos Publicar los planes de auditoría y resultados
Lista de distribución de los documentos	Difundir el procedimiento o proceso a los responsables
Reuniones del sistema de capacitación de gestión de calidad	Entrenar al personal en el conocimiento de los procedimientos y sus formatos. Comunicar los resultados de sus indicadores
Cronograma de actividades para el sistema de gestión de calidad	Planear el control de las actividades del sistema de gestión de calidad

Tabla 1: Medios de comunicación interna política de calidad

Los medios de comunicaciones internas mencionados en esta tabla, corresponden a la estrategia de información realizada, para que los empleados estén actualizados con todo referente a la política de calidad.

¿Qué medios produce?

Para llevar una vigilancia de todos los registros que hacen parte de los procesos de la organización, se ha creado un procedimiento de control de registro

2.24 Aspectos importantes de la comunicación externa

¿Quién la gestiona?

La Gerencia general, Subgerencia y gerencia comercial.

¿Qué función cumple?

La Gerencia general:

- Es la encargada de manejar las Relaciones Públicas con los clientes estratégicos (seguros de aviación). Esto se refiere a tener una buena comunicación con estos clientes, ya que son parte muy importante de los objetivos de la organización y es la persona que siempre ha liderado este proceso.
- Establecer las acciones pertinentes para contactar nuevos mercados estratégicos.

La Gerencia comercial

- Brinda apoyo a las labores comerciales que realiza el Gerente.
- Diseña estrategias comerciales para conseguir nuevos clientes.
- Asesora en riesgo de los clientes corporativos.

Subgerencia

- Es la Encargada de comunicarse con los clientes corporativos.
- Tener comunicación con el defensor del cliente.
- Realizar estrategias comerciales con las aseguradoras.

¿Qué logros?

- Posicionar a Madero y Maldonado como uno de los principales corredores de Seguros de Aviación por parte de los Cargos Directivos de la empresa.
- La norma ISO-9001 ha permitido a quienes manejan las comunicaciones externas con los clientes, ofrecer una mayor competitividad en el mercado para los mismos.

¿Qué obstáculos?

- El principal problema es la página web de Madero y Maldonado, está muy desactualizada y contiene una información básica acerca de los productos y servicios que ofrece. Además de esto la automatización de servicios como: consultas de los clientes, procesos internos y sugerencias no existen en el momento. Hoy para las personas es muy importante encontrar este tipo de soluciones interactivamente, por ello es una necesidad, que se muestre lo que se ha logrado organizar con la norma ISO- 9001 y la innovación en nuevos mercados en el ramo de seguros, ya que se puede decir que la página Web es la principal herramienta interactiva de comunicación de los clientes.
- Al manejar bases de datos tan grandes, existen dificultades para poder actualizar la información de los clientes, ya que quienes las manejan tienen un trabajo netamente operativo que les ocupa la mayor parte del tiempo en los tres principales procesos: cotización, póliza y siniestro.
- Existe una preocupación por lograr una fidelización con los clientes, pero la acumulación del trabajo y la ausencia de estrategias de comunicación para lograr esto, no han permitido desarrollar herramientas para tener una mejor comunicación con el cliente.
- No se han podido sistematizar todas las quejas de los clientes y poder así crear unas estrategias de comunicación puntuales que contribuyan a mejorar el servicio al cliente.

No existe un portafolio de servicios, esto ha sido un factor fundamental en la falta de comunicación con los clientes. El único material publicitario con que se cuenta son las carpetas en que se entregan las pólizas. Estas carpetas contienen

- El logo de la empresa solamente. Es muy importante poder tener un portafolio de productos y servicios, resumido que se pueda entregar con las carpetas y así generar recordación ante los clientes. Además hay que tener en cuenta que estas carpetas pueden ser un medio de difusión masivo.
- Existe presentación en Word con información básica de la empresa. Es fundamental revisar el contenido de esta presentación y el formato que se tiene en la actualidad, para mejorar el contenido de ésta y presentarla a los clientes.

¿Qué medios emplea?

El voz a voz, la página web, correo electrónico y cartas

¿Qué medios produce?

Ninguno

2.25 Caracterización la relación con el entorno

Con los clientes: Es una relación cordial basada en una actitud de servicio y de colaboración. Con una optimización de los medios de comunicación se logrará una relación más efectiva.

Con la competencia: Todas las empresas corredoras tienen la libertad y la potestad de negociar con las aseguradoras lo que más les convenga. En este momento la estricta regulación que tienen estas organizaciones permite el desarrollo de la libre competencia.

Con las aseguradoras: La comunicación con estas entidades debe ser permanente, la innovación y la búsqueda de mercados estratégicos que beneficie a los clientes se deben consultar con las aseguradoras. El reto importante es tener una visión de las alianzas y los convenios que se puedan pactar, para ofrecer un mejor servicio.

Disfunción	si	no
1. Estrategias de comunicación para fidelizar un cliente.		x
2. Formalización de los procesos de comunicación interna.		x
3. Organización de indicadores de gestión en comunicación y servicio al cliente.		x
4. Campaña del uso de los medios de comunicación: circulares, correo y página web.		x
5. Elaboración de una propuesta de un portafolio de productos y servicios.		x
6. Formalización de todos los procesos de comunicación y estructuración de un plan de comunicaciones que cubra las necesidades de la organización.		x

Tabla 2: disfunciones organizacionales

2.26 Estructura del Diagnóstico

Herramientas

¿Cuál?	¿Por qué?	¿Para quién?
Encuesta de: servicio al cliente, comunicaciones internas, percepción y usos de los medios de medios de comunicación.	Para identificar las fallas de comunicación en cada área e implementar las soluciones en el plan estratégico.	29 empleados en los que se incluyen: Cargos directivos, directores de área, ejecutivos de cuenta, analistas, auxiliares y secretarias. Con esto se logra una muestra general de todos los cargos existentes en Madero y Maldonado.
Entrevista de: 1. Manejo de las relaciones públicas 2. Mercadeo y crecimiento de la compañía	Para identificar las principales necesidades de comunicación con los empleados.	Subgerente y Director Comercial
Análisis DOFA de comunicaciones internas y externas	Tener mayores argumentos para la construcción del plan estratégico de comunicaciones.	Madero y Maldonado corredores de seguros S.A

Tabla 3: Herramientas del diagnóstico

CAPITULO III

ANALISIS TRABAJO DE CAMPO MADERO Y MALDONADO CORREDORES DE SEGUROS S.A

Como aditamento de la información recopilada en el diagnóstico, a continuación se presenta un análisis del trabajo de campo realizado en Madero y Maldonado. el cual se dividió en dos metodologías: encuestas y entrevistas.

3.1 Análisis resultados de la encuesta

La encuesta fue realizada a 29 personas entre las que se encuentran: cargos directivos, Directores de área, ejecutivos de cuenta, analistas y auxiliares los cual permite tener una muestra general de todos los empleados.(ver perfiles de empleados anexo1)

1. A continuación se presenta una lista de los medios de comunicación existentes en Madero y Maldonado. por favor indique ¿Cuáles de estos medios utiliza usted en su trabajo? (marcar los que sean necesarios):

- a. Página web b. correo electrónico c. teléfono d. celular e. palm
f. voz a voz g. escrita (cartas).

Pregunta No. 1	# Respuestas	%	Personas encuestadas
a. página web	7	24,1%	29
b. correo electrónico	29	100%	29
c. teléfono	23	79,3%	29
d. celular	16	55,2%	29
e. palm	0	0,0%	29
f. voz a voz	8	27,6%	29
g. escrito (cartas)	18	62,1%	29

Tabla 4: porcentajes pregunta No. 1 de la encuesta

En esta pregunta se observa que todos los empleados encuestados utilizan el correo electrónico de la empresa como principal medio de comunicación en su trabajo. También que la palm no es considerada como un instrumento de comunicación en el trabajo, a pesar de que cinco personas cuentan con este medio en la compañía.

En esta pregunta también se establece que la página Web sólo es utilizada por el 24,1%. Esta pregunta nos muestra, en cifras, cuáles son los medios de comunicación más utilizados en Madero y Maldonado.

2. El medio de comunicación que más utiliza con sus compañeros de trabajo es:
- a. Página web
 - b. correo electrónico
 - c. teléfono
 - d. celular
 - e. palm
 - f. voz a voz.

Pregunta No. 2	Respuestas
a. pagina web	1
b. correo electrónico	24
c. teléfono	14
d. celular	4
e palm	0
f. voz a voz	6
g. escrito (cartas)	19

Tabla 5: Porcentajes pregunta No. 2 de la encuesta

En ésta pregunta el medio de comunicación más utilizado con los compañeros de trabajo fue el correo electrónico. El menos utilizado es la palm.

3. ¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza para comunicarse con sus clientes y que usted considera mejor informa?
- a. Página web
 - b. correo electrónico
 - c. teléfono
 - d. celular
 - e. palm
 - f. voz a voz
 - g. escrita (cartas).

Pregunta No 3	# Respuestas	%	Personas encuestadas
a. pagina web	0	0,0	29
b. correo electrónico	19	65,5	29
c. teléfono	23	79,3	29
d. celular	4	13,8	29
e. palm	0	0,0	29
f. voz a voz	14	48,3	29
no responde	1	3,4	29

Tabla 6: Porcentajes pregunta No. 3

En esta pregunta los empleados escogieron como el medio de comunicación que más utiliza e informa a los clientes el correo electrónico con un 82,8 %. Seguido de las cartas con un 65,5 %. Las cartas son utilizadas para la expedición de las pólizas y para sus vencimientos. Faltando 30 días para la expiración de la póliza, Madero y Maldonado le envía una carta al cliente para notificarle el vencimiento de la póliza y a su vez la posibilidad de renovarla por un año más.

La página web es considerada como el medio de comunicación que menos informa a los clientes con un 3.4 % y el menos utilizado en la comunicación empleado cliente. Es una preocupación por parte de la organización ya que esta quiere poner más servicios a disposición de los clientes en la página web.

En las preguntas de la 1 a la 3 no se realizaron gráficas, ya que teniendo en cuenta que se marcaron varias respuestas, dependiendo del uso de los medios de comunicación de cada empleado, se tomaron 29 personas como el 100% para obtener los resultados correspondientes al uso en cada medio de comunicación.

4. ¿De los medios de comunicación que usted utiliza con los clientes cual cree usted es el que menos información suministra?
- a. Página web b. correo electrónico c. teléfono d. celular e. palm
 f. voz a voz.

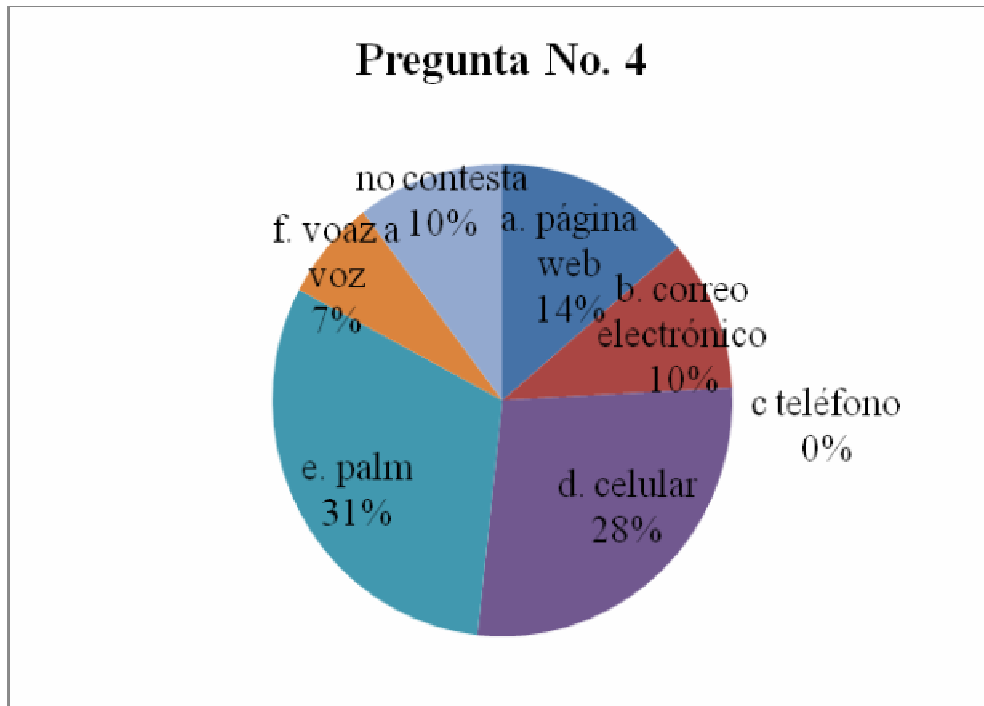


Figura : Diagrama de Pastel pregunta No. 4

En esta pregunta los empleados escogieron el medio de comunicación que menos información le suministra a los clientes la palm con el 31 %, seguido del celular, con el 28 %. Hay que tener en cuenta que esta respuesta está contemplada en los medios de comunicación más utilizados entre los empleados.

El voz a voz con el 7% y el correo electrónico 10% fueron los medios con los porcentajes más bajos. Razón que sigue confirmando que estos dos medios son importantes la hora de comunicarse con los clientes.

Esta pregunta es clave a la hora de identificar los medios de comunicación con menor uso por parte de los empleados, en las comunicaciones que tienen con los clientes. Para poder crear una conciencia en el uso adecuado de dichos medios.

5. ¿Conoce usted la página web de Madero y Maldonado? (si la respuesta es no por favor salte a la pregunta # 11)

- a. si
- b. no

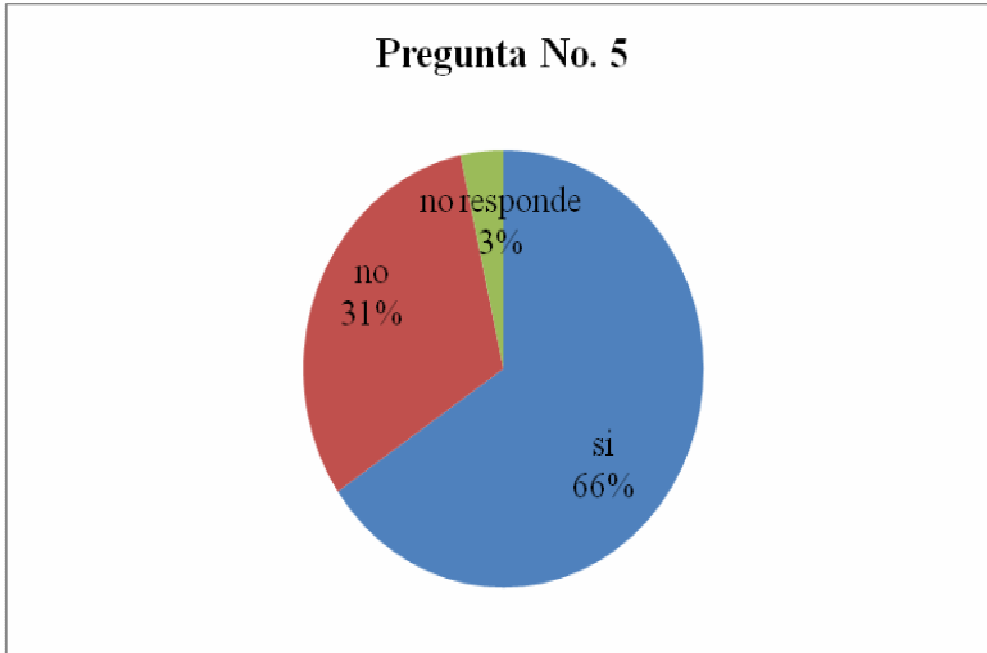


Figura 8: Diagrama de pastel pregunta No. 5

En esta pregunta se indaga cuantas personas conocen la página web. De las 29 personas encuestadas, el 66% conoce la página de la organización y, un 31% no la conoce.. Esto se debe a que la información está desactualizada y le hace falta una mejor descripción de los productos y servicios de la empresa. Por esto, muchos empleados no la utilizan.

6. Considera usted que la pagina web de Madero y Maldonado es:

- a. Excelente
- b. buena
- c. regular
- d. mala

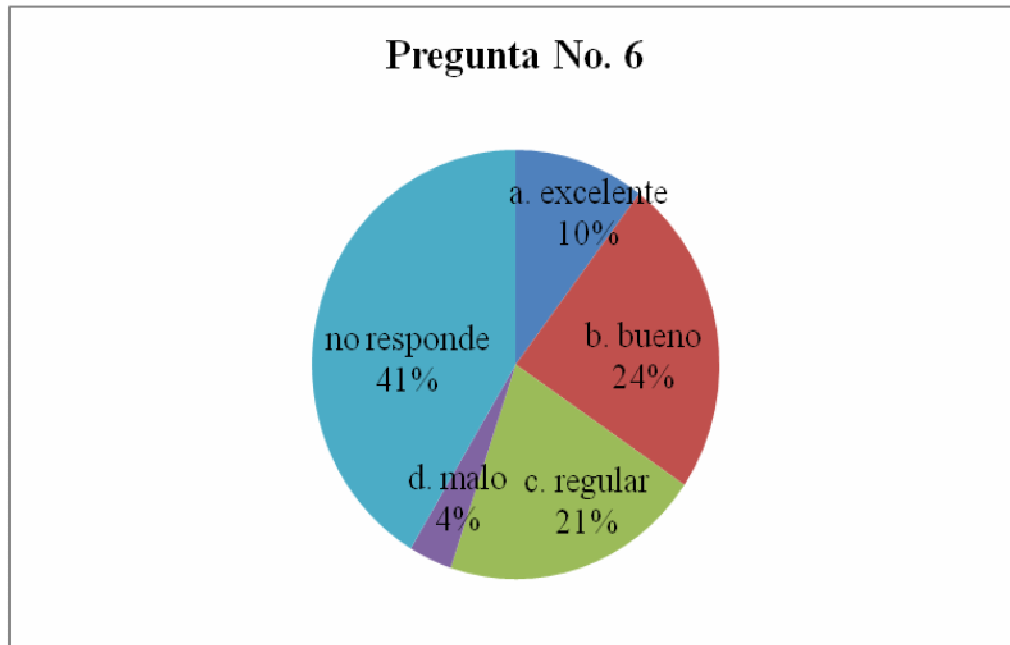


Figura 9: Diagrama de pastel pregunta No. 6

El 24.1 % de los encuestados afirmó que la página web es buena y el 21 % afirmó que es regular, el 4% dijo que era mala. Teniendo en cuenta que el 41% no respondió, la percepción de la página web no es buena.

Esta pregunta refleja que las personas que conocen la página la consideran como aceptable y, por lo tanto, es necesario fortalecer el conocimiento de su contenido, para poder mejorarla y ofrecerle más servicios a clientes y empleados.

7. Según su criterio el diseño de la pagina web de Madero y Maldonado es:
a. Pésimo b. malo. c. regular d. bueno e. excelente

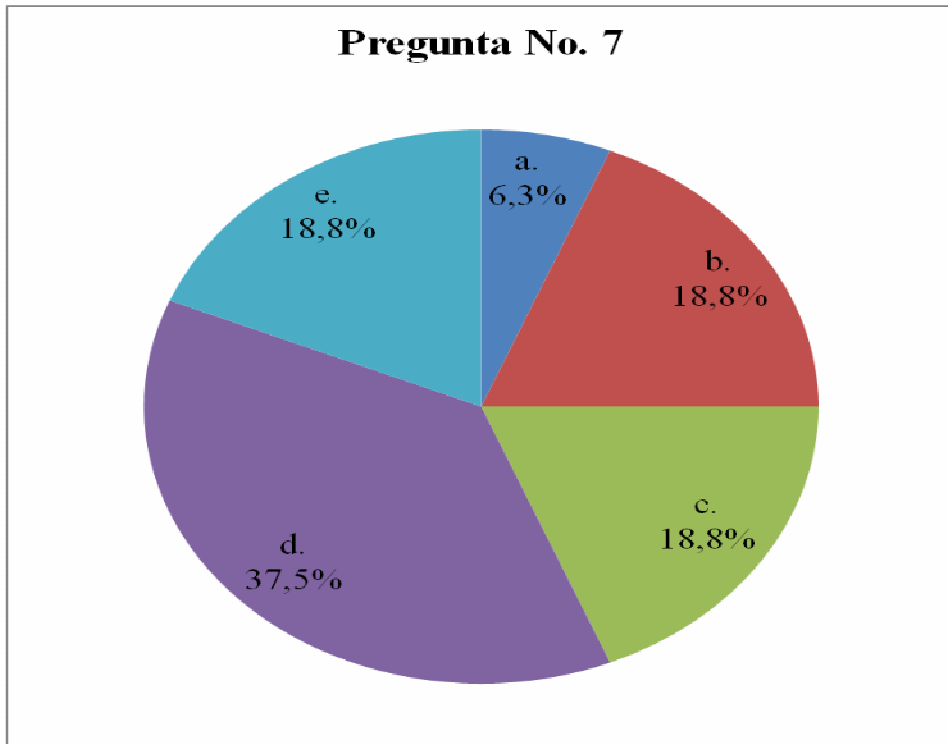


Figura 10: Diagrama de Pastel pregunta Figura No. 7

En la parte de diseño de la página web, fue el siguiente el resultado el 37,5% dijo que la pagina es buena, el 6.3% dijo que la página era pésima, el 18.2% dijo que la pagina era mala, el 18.8% dijo que era regular y el 18.8% dijo que la página era excelente. Considerando estos valores la Mitad de los empleados está de acuerdo con el diseño de la página y la otra mitad no lo considera así.

Esto quiere decir que todavía hay que trabajar más en que los empleados conozcan y utilicen la página web.

8. Considera usted que la información disponible para clientes en la página web es:

- a. Pésima b. mala. c. regular d. buena e. excelente.

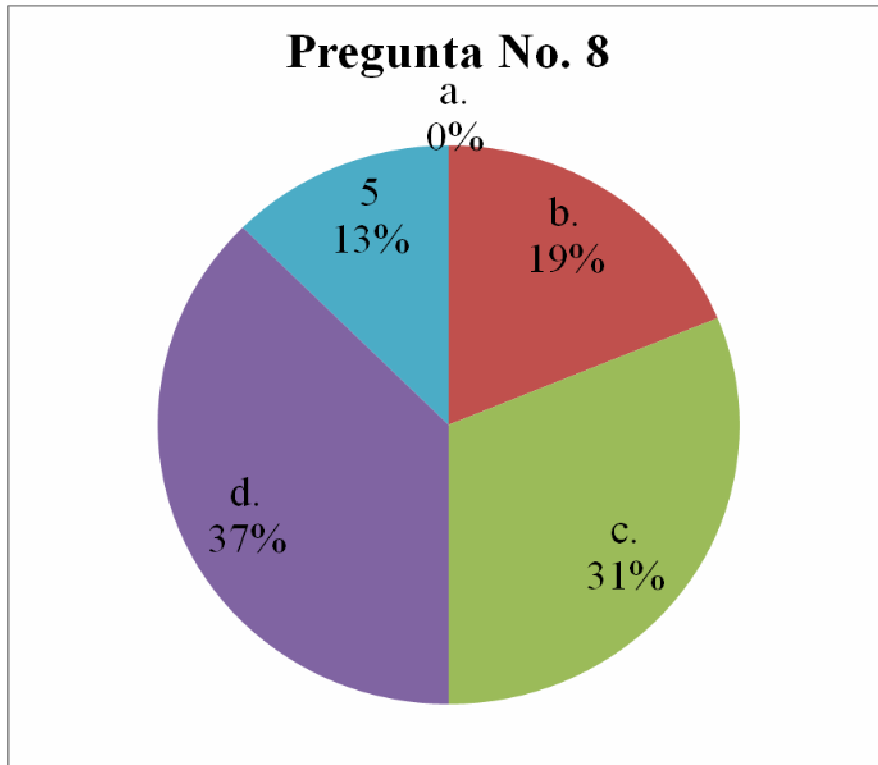


Figura 11: Diagrama de pastel pregunta No. 8

9. Considera usted que la descripción de los productos y servicios que presta Madero y Maldonado en la página web es:
- a. Pésima b. mala. c. regular d. buena e. excelente.

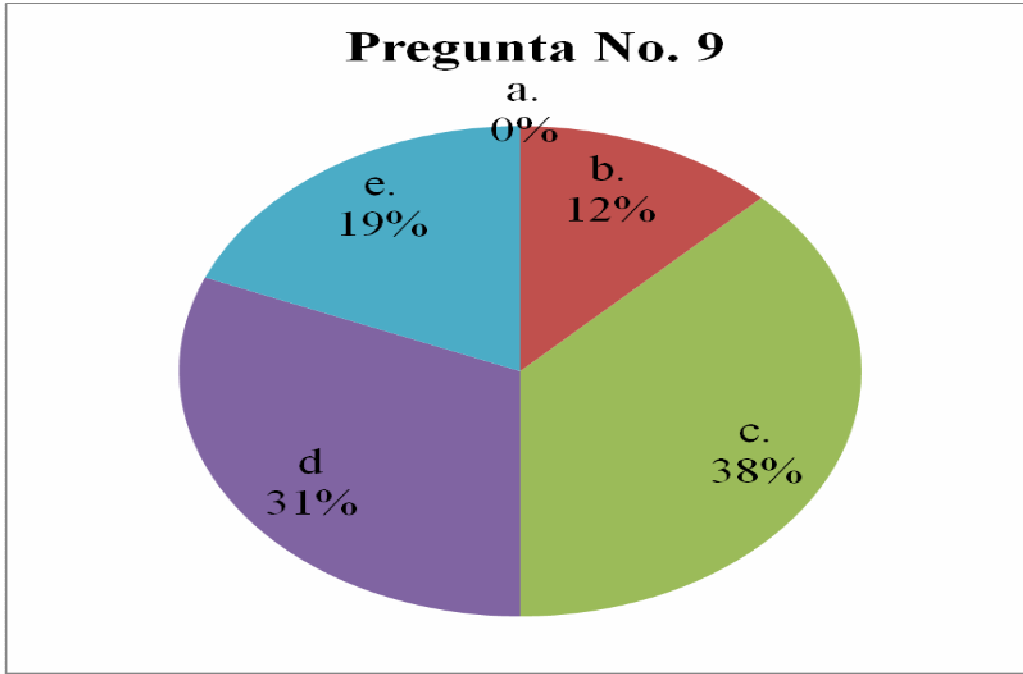


Figura 12: Diagrama de pastel pregunta No. 9

Acerca de la descripción de los productos y servicios en la página web, los empleados respondieron de la siguiente forma: el 38% opinó que esto es regular, el 31% que es bueno, el 19% considero que es excelente y el 12% considero que es mala.

Teniendo en cuenta estos valores se puede concluir que es mayor el porcentaje de empleados que considera bueno este ítem que los que no. Aunque el margen es pequeño porque también hay una gran mayoría que no lo piensan así.

Esta parte es fundamental ya que las otras empresas corredoras cuentan con una descripción más detallada de lo que hace la organización en sus páginas web, ésta es muy básica en Madero y Maldonado. Al ser una empresa fuerte en el sector de los corredores de seguros, debe tener actualizada su información con los permanentes cambios que se presentan día a día.

10. Considera usted que la información disponible en la página web cómo herramienta para su trabajo es:
- a. pésima
 - b. mala
 - c. regular
 - d. buena
 - e. excelente.

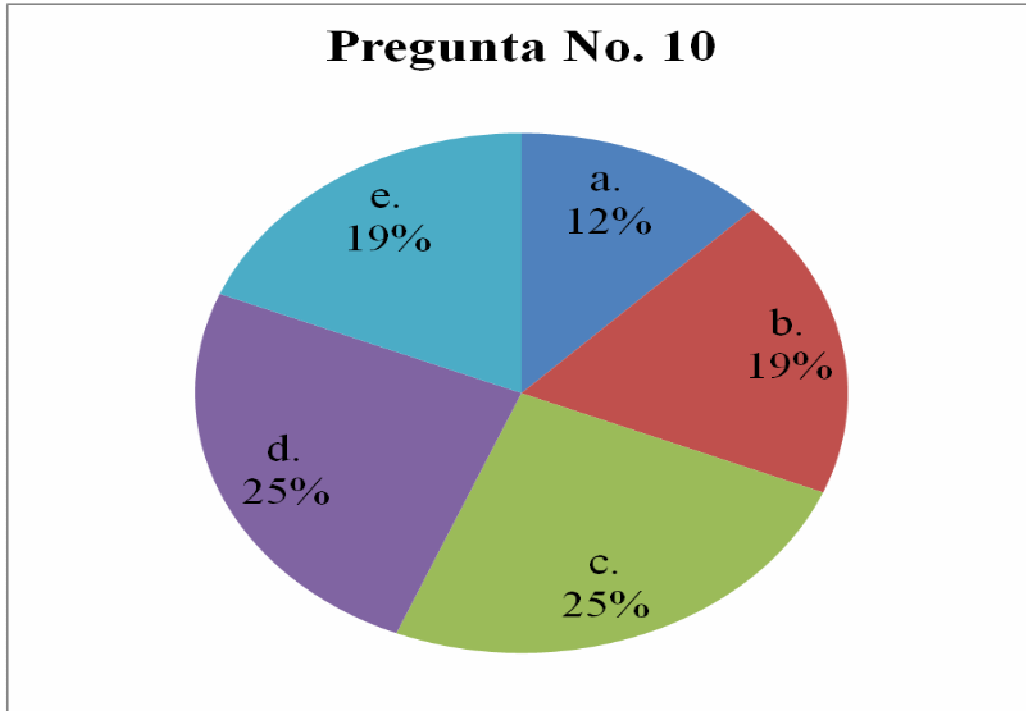


Figura 13: Diagrama de pastel pregunta No. 10

En este ítem los empleados respondieron lo siguiente: el 25% considera que es bueno, el 19% considera que es excelente, el 25% considero que es regular, el 19% consideró que es malo y el 12% consideró que es pésimo.

Teniendo en cuenta estos valores, son más los empleados que no consideran suficiente la disponibilidad de la información de la página web que la que sí lo creen. Los empleados no utilizan mucho la página web ya que ésta es muy básica y no representa un instrumento de trabajo útil para atender a los clientes y para su propio trabajo.

11. Teniendo en cuenta las preguntas de la 1 a la 10 que percepción tiene usted acerca del uso de los medios de comunicación en Madero y Maldonado:

- a. Excelente b. bueno c. regular d. malo

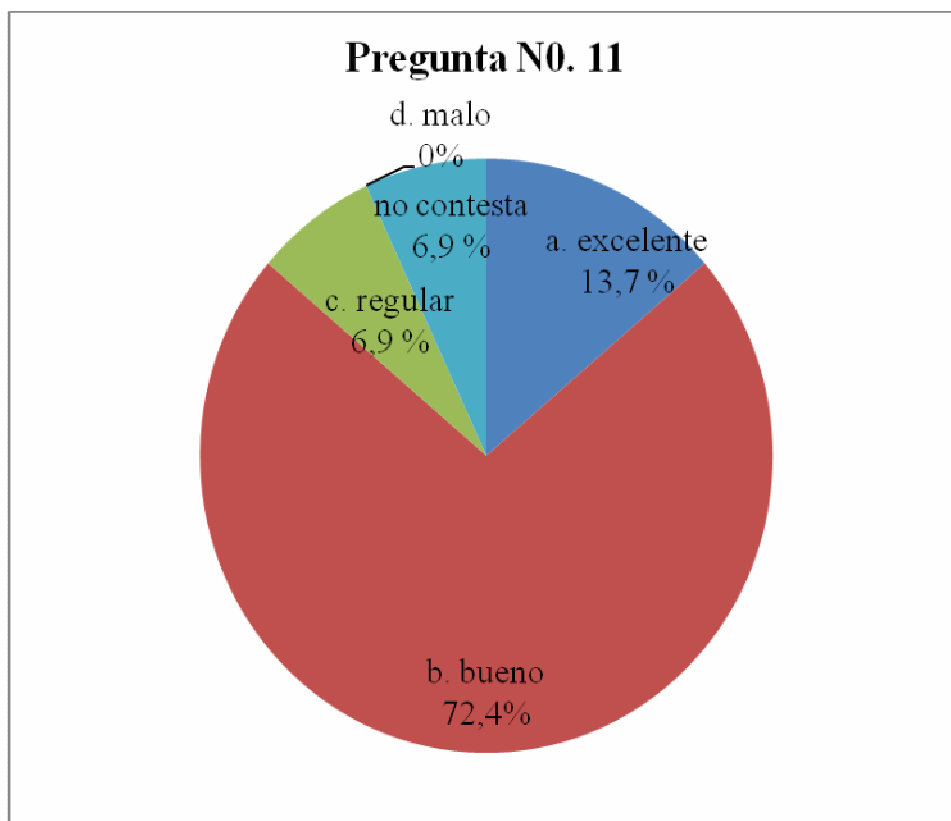


Figura 12: Diagrama de Pastel pregunta No. 11

12. Considera como empleado de Madero y Maldonado que el servicio prestado por usted a los clientes por parte suya es:
- a. Excelente
 - b. bueno
 - c. regular
 - d. malo

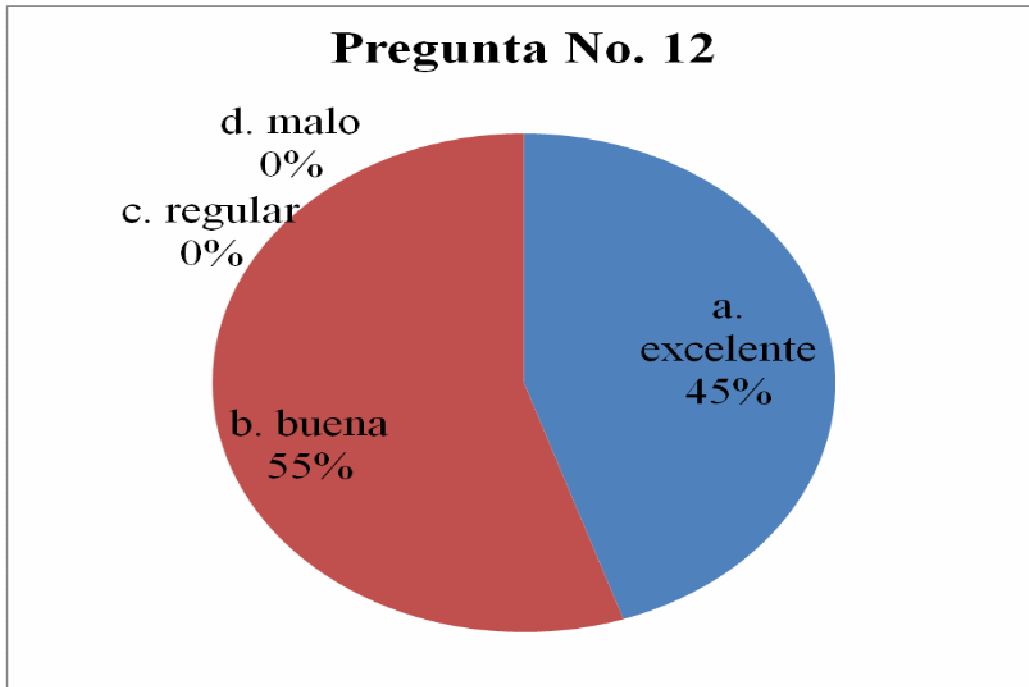


Figura 13: diagrama de Pastel pregunta No. 12

El 55% de los empleados califican el servicio prestado por parte de ellos como bueno y el 45% lo calificó como excelente.

13. Cree usted que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio prestado por usted:
- a. si b. no.

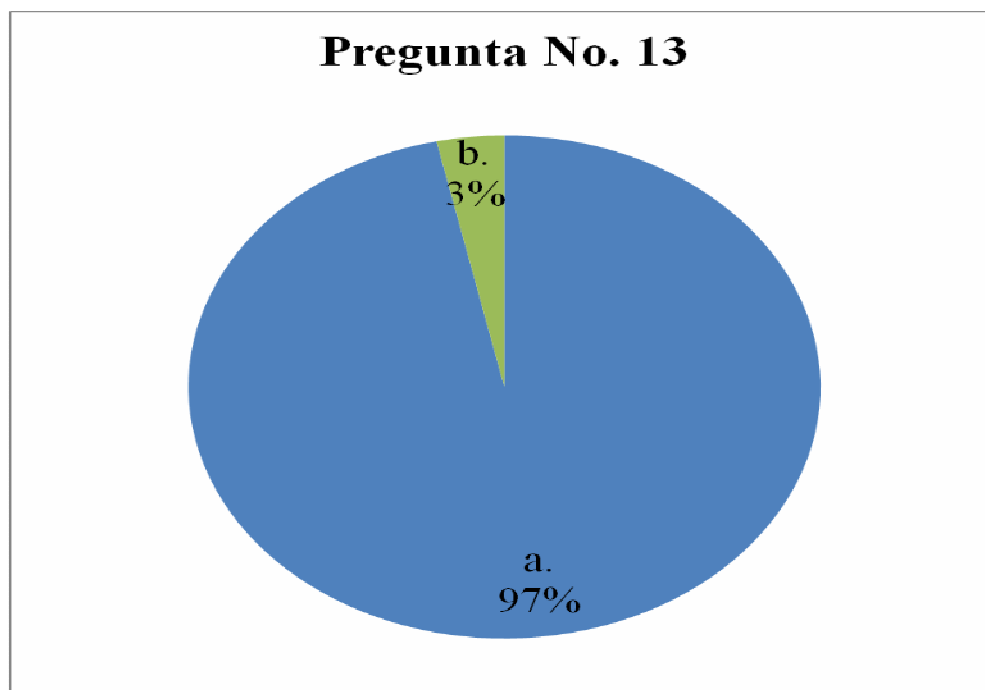


Figura 14: Diagrama de Pastel pregunta No. 13

El 97% de los empleados de Madero y Maldonado considera que los clientes están satisfechos con el servicio prestado por ellos. El 3% de los encuestados no respondió las preguntas. Con este resultado se puede concluir que la mayoría de los empleados cree que el servicio prestado por ellos, satisface las necesidades de los clientes.

14. Cree usted que los medios de comunicación con que cuenta Madero y Maldonado, son suficientes para satisfacer las necesidades de comunicación de los clientes:

a. sí b. no

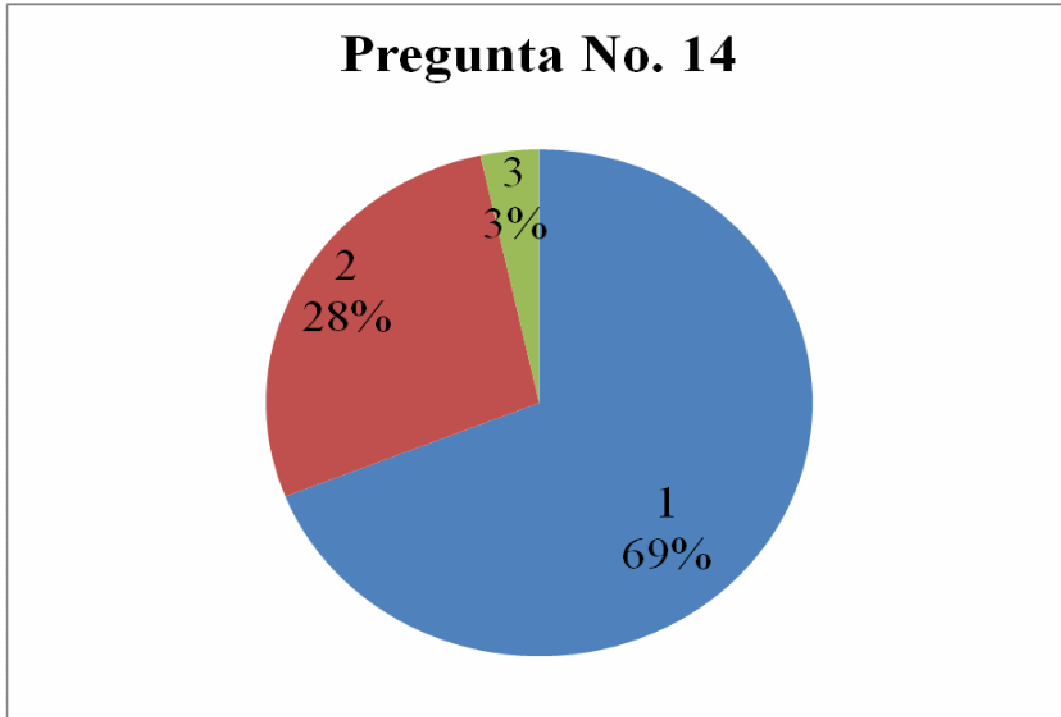


Figura 15: Diagrama de Pastel pregunta No. 14

El 69% de los empleados de Madero y Maldonado, considera que los medios de comunicación con los que cuenta la empresa son suficientes para satisfacer las necesidades de comunicación de los clientes. El 28% de los empleados cree que no es así.

Esto es importante, ya que algunos medios de comunicación podrían brindarle más información a los clientes y a su vez darles más herramientas a los empleados para comunicarse

15. Considera usted que la comunicación es importante a la hora de prestar un servicio a un cliente:

a. sí b. no

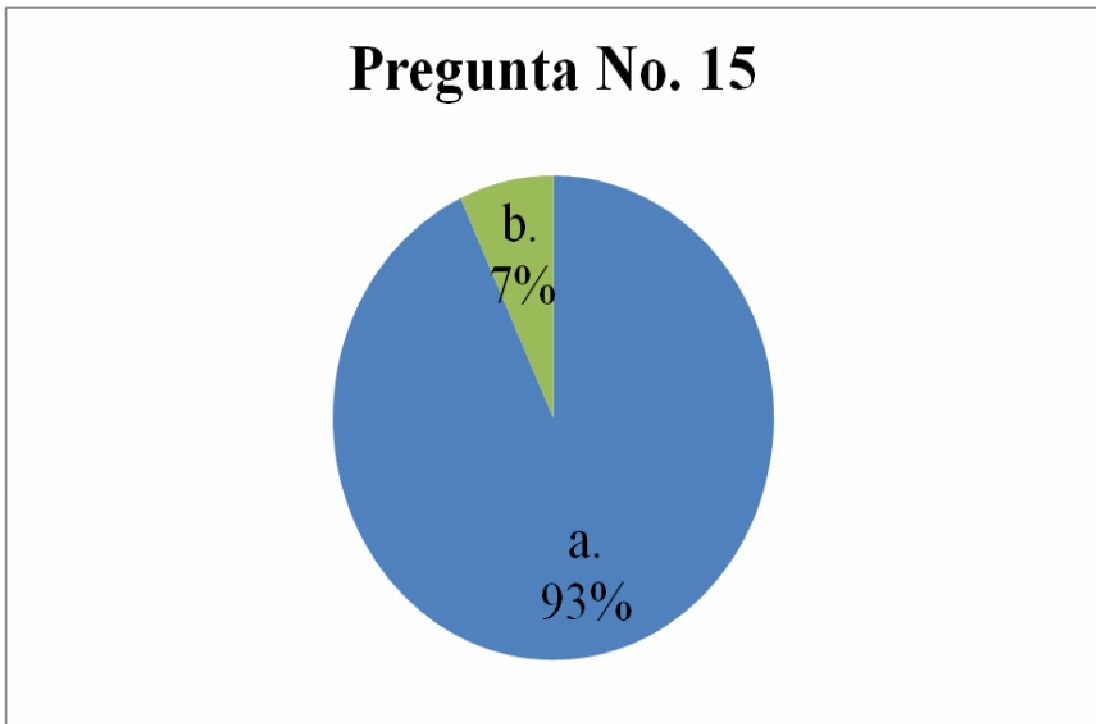


Figura 18 : Diagrama de Pastel pregunta No. 15

El 93% de los empleados considera que la comunicación es importante a la hora de prestar un servicio al cliente. El 7% no lo considera así. Éste resultado es un aspecto fundamental a la hora de capacitar a los empleados en la importancia que tiene la comunicación. Lo trascendental es la disposición para formalizar y estructurar los procesos de comunicación a la hora de prestar un servicio.

16. Considera usted que en Madero y Maldonado la comunicación es:

a. Formal b. informal

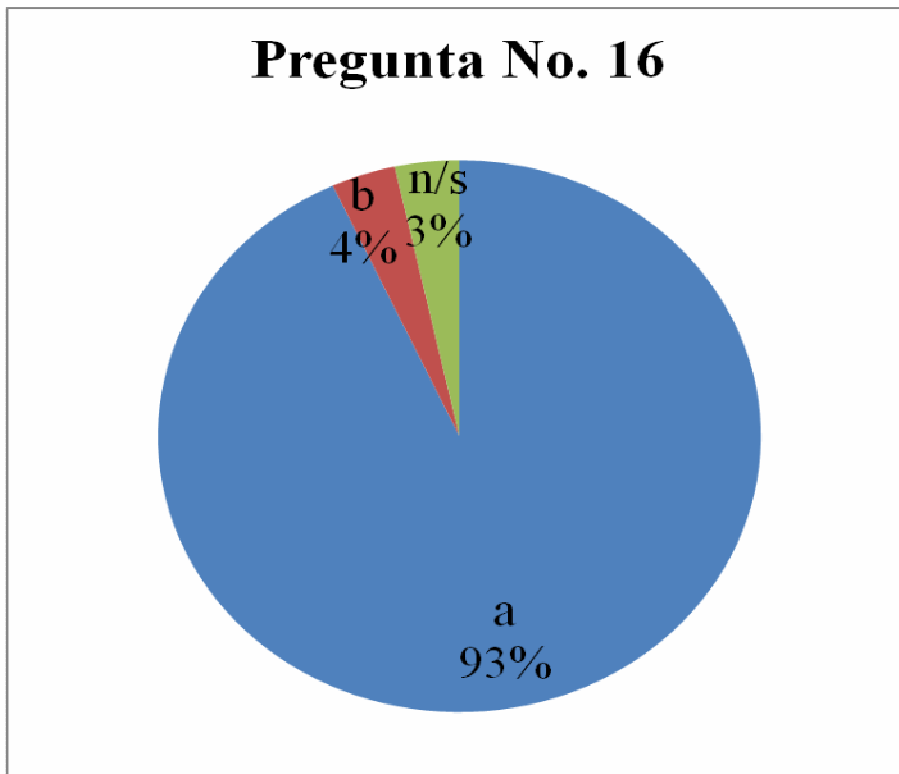


Figura 17: Diagrama de Pastel pregunta No. 16

El 93% de los empleados considera que los procesos de comunicación en Madero y Maldonado son formales. El 3% de los empleados que es informal y, otro 4% no contestó la pregunta.

A pesar de este resultado, en el diagnóstico se encontró que algunos procesos de comunicación son informales, sin embargo, la importancia que le dan los empleados permite demostrar la jerarquía que puede tener dentro de la empresa, incorporando el concepto de comunicación en los procesos tanto internos, como externos que realiza la empresa.

17. Cree usted que los procesos de comunicación e información en Madero y Maldonado se pueden mejorar:

a. si b. no

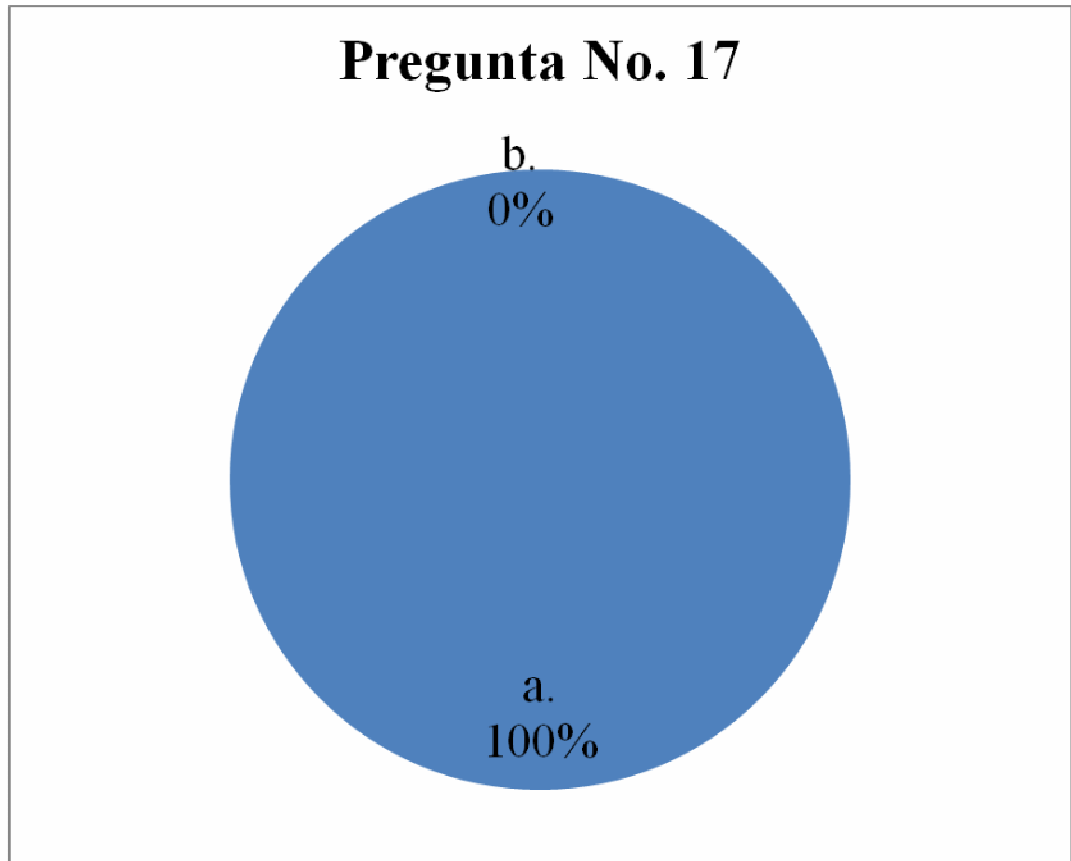


Figura 20: Diagrama de Pastel pregunta No. 17

El 100% de los empleados considera que los procesos de comunicación e información en Madero y Maldonado se pueden mejorar.

Estos resultados indican que todos los empleados afirman que la comunicación se puede mejorar. Esto es fundamental para poder ejecutar el plan estratégico, ya que la disposición por parte de los empleados a la hora de generar un cambio positivo en la concepción de la comunicación, crea un mejor resultado cuando se admite que algo se puede optimizar.

18. ¿Cómo considera los beneficios en cuanto a motivación y capacitación en Madero y Maldonado?

a. Excelente b. bueno c. regular d. malo

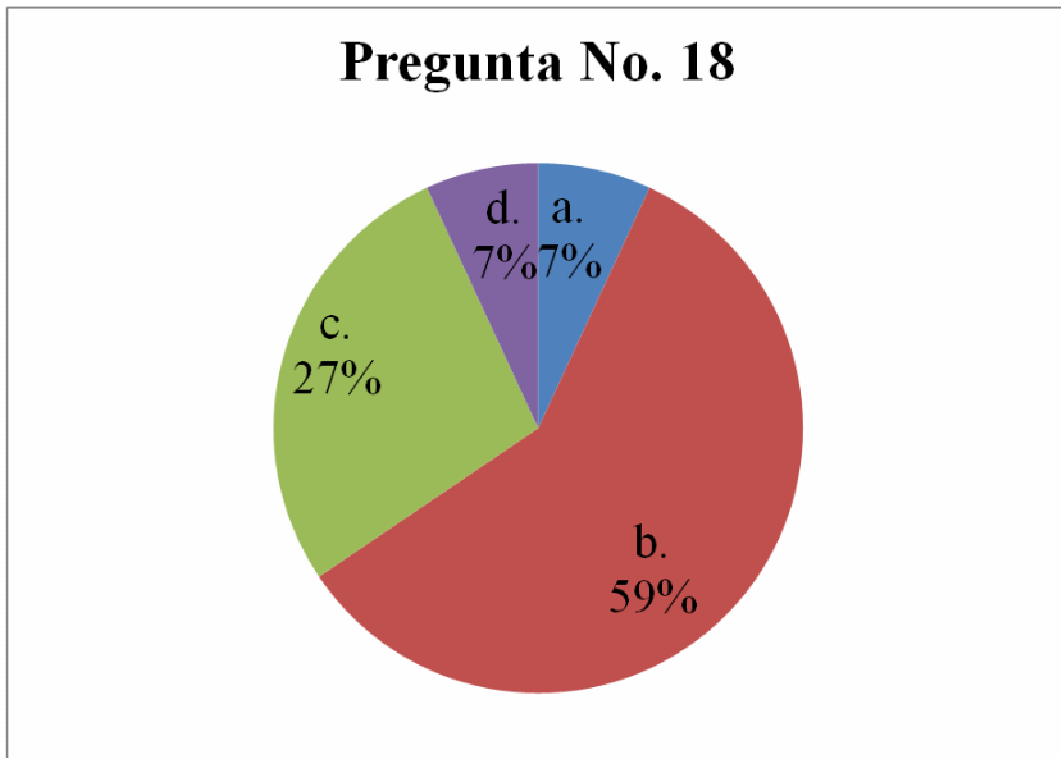


Figura 21: Diagrama de Pastel pregunta No. 18

El 59% de los empleados considera que los beneficios de capacitación y motivación en Madero y Maldonado son buenos, el 7% excelente, el 27% regular y el 7% que es malo. Teniendo en cuenta estos resultados se puede concluir que los empleados se encuentran motivados con los beneficios que les ofrecen, aunque algunos no se encuentran del todo conformes, es una muestra muy mínima los que consideran estos beneficios como malos.

19. ¿Cómo considera usted la importancia que le dan los empleados a la comunicación actualmente en Madero y Maldonado?

a. Excelente b. bueno c. regular d. malo

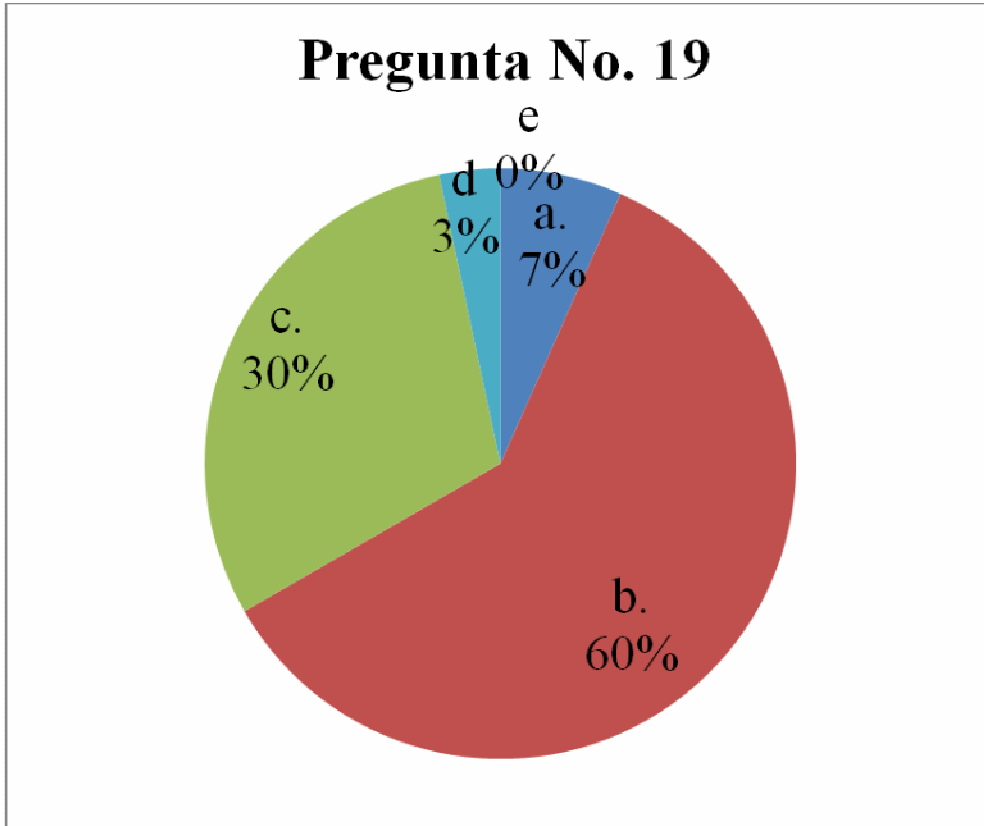


Figura 22: Diagrama de Pastel pregunta No. 19

El 7% de los empleados considera que la comunicación es Excelente, el 60% como bueno, y el otero 33% considera que se debe mejorar la importancia que le dan los empleados a ésta.

20. ¿Cómo considera usted su comunicación con los empleados de Madero y Maldonado?

a. Pésimo b. malo. c. regular d. bueno e. excelente.

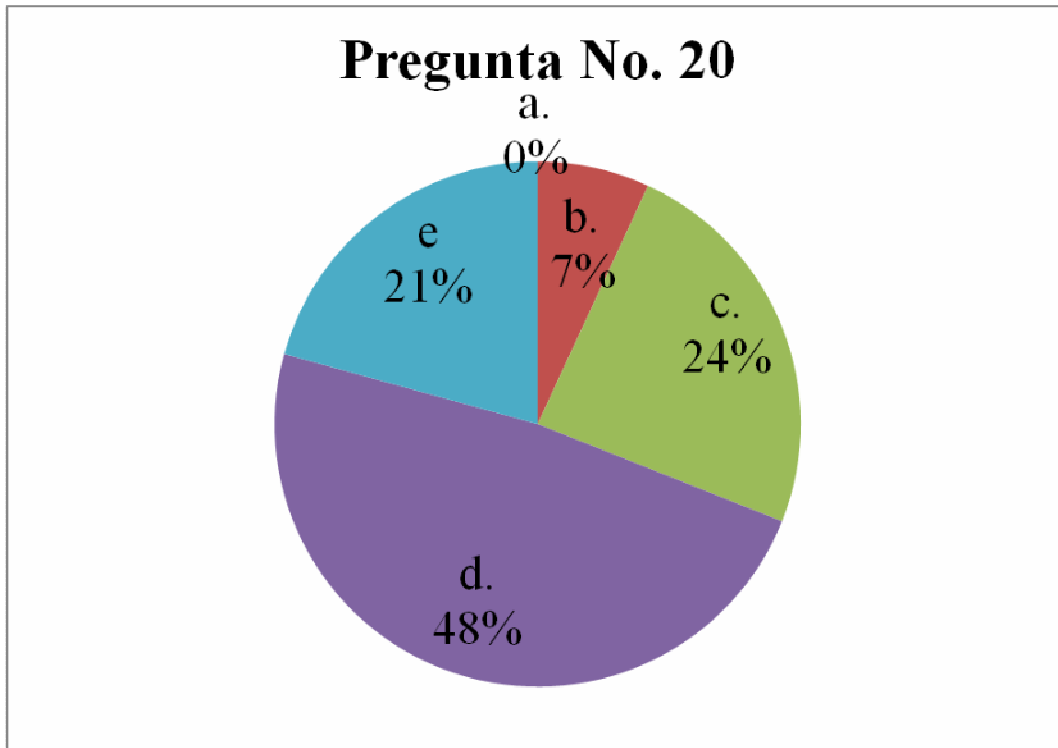


Figura 23: Diagrama de pastel pregunta No. 20

Las respuestas fueron las siguientes: el 7% de los empleados considera que la comunicación con los empleados es mala, el 24% que es regular, el 48 % dijo que es buena y el 21% dijo que era excelente.

Con estos resultados se puede concluir que la comunicación entre los empleados es buena, aunque la tercera parte de los empleados no le dio una calificación buena, la gran mayoría considera que existe una buena relación con los compañeros de trabajo

21. ¿Cómo considera que es su comunicación con clientes y aseguradoras?

a. Pésimo b. malo. c. regular d. bueno e. excelente.

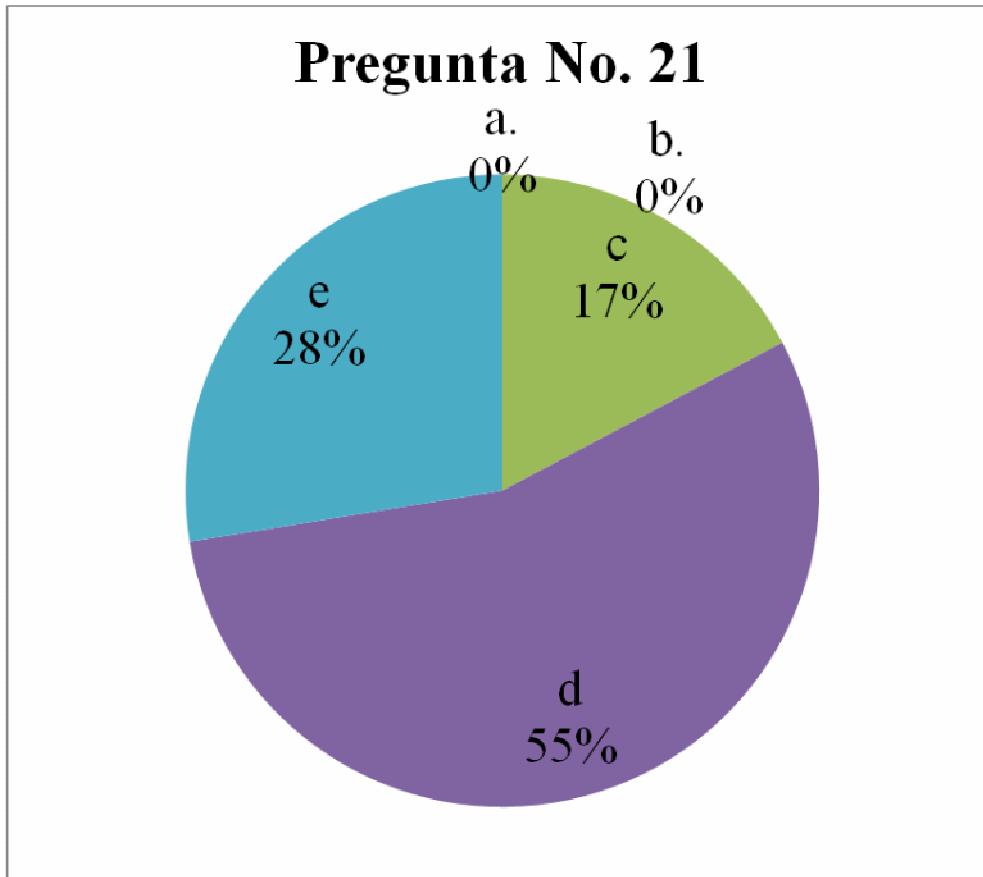


Figura 24: Diagrama de Pastel pregunta No. 21

El 17% de los empleados asegura que la comunicación con clientes y aseguradoras es regular, el 55% asegura que es buena y el 28% que es excelente.

Teniendo en cuenta estos resultados, se concluye que los empleados consideran tener buena comunicación con los clientes, aunque como ya se vio en esta encuesta preferirían optimizar los medios de comunicación para poder prestar un mejor servicio.

22. Cree usted que la comunicación con su jefe inmediato es:

a. Pésimo b. mala. c. regular d. buena e. excelente.

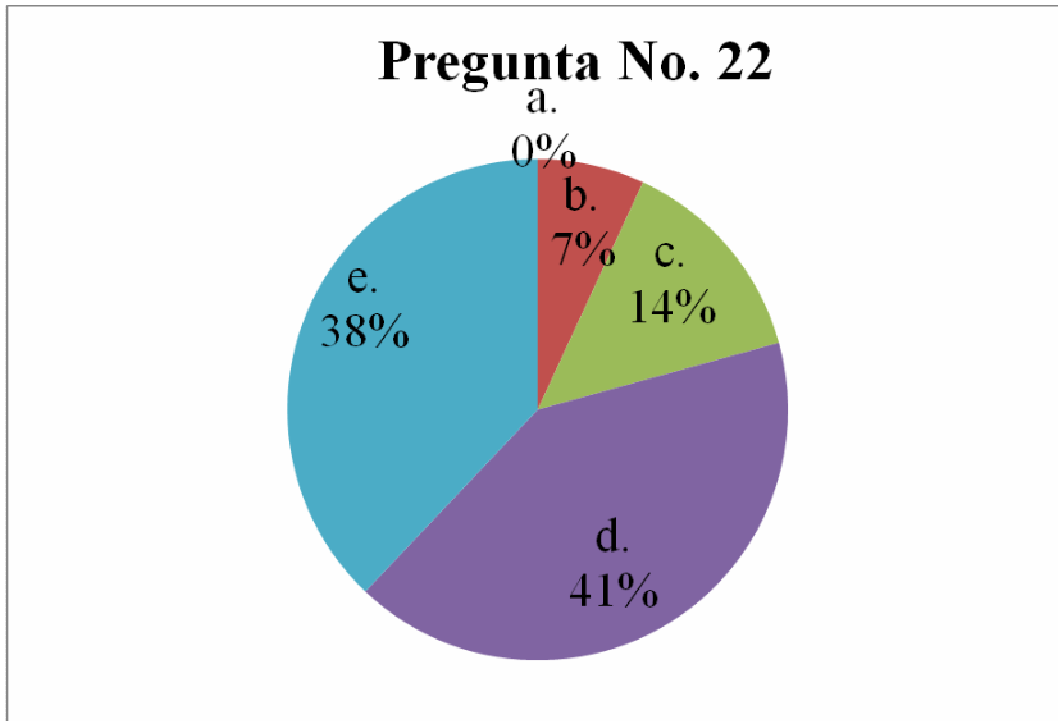


Figura 25: Diagrama de Pastel pregunta No. 22

El 7% de los empleados asegura tener una mala comunicación con su jefe inmediato, el 14% regular, 41% buena y el 38 % excelente.

Con estos resultados se concluye que la mayoría de los empleados tiene una comunicación buena con su jefe inmediato y tan solo la quinta parte de los empleados no la considera buena.

23. ¿Cómo considera usted su comunicación con los cargos directivos?

a. Pésimo b. malo. c. regular d. bueno e. excelente.

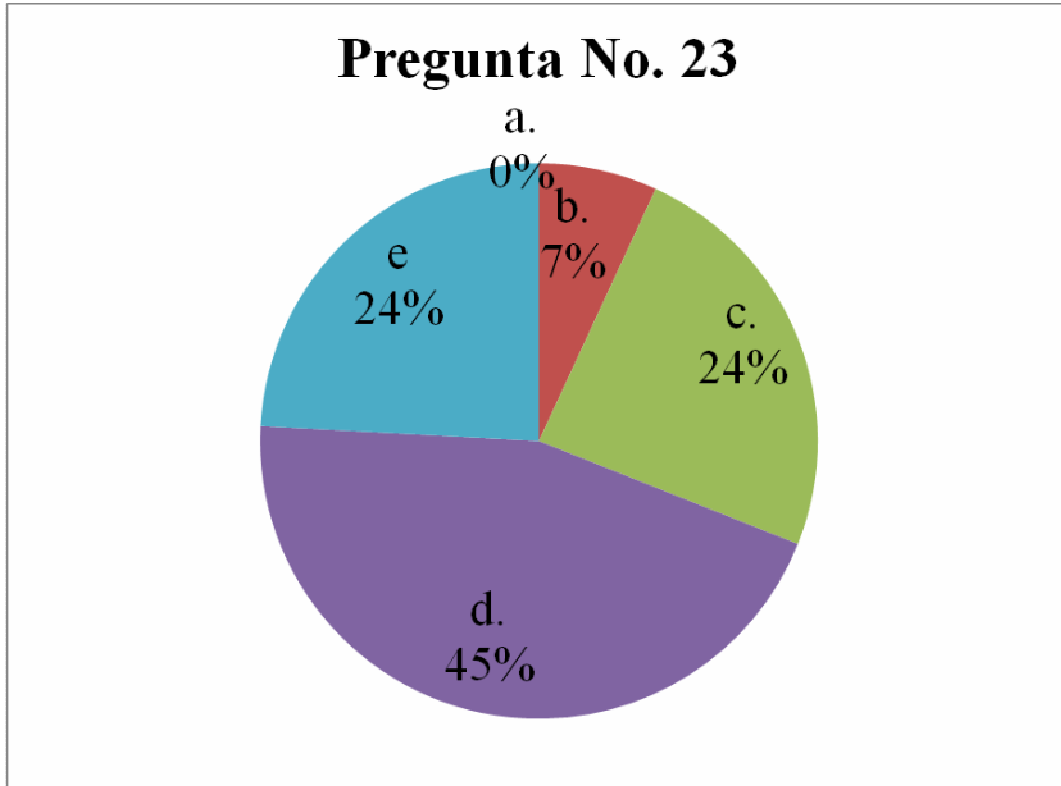


Figura 26: Diagrama de Pastel pregunta No. 23

El 7% de los empleados asegura tener una mala comunicación con los cargos directivos, el 24% regular, el 45 % buena y el 24% excelente. Con estos resultados se concluye que los empleados consideran tener una buena comunicación con los cargos directivos y tan solo una quinta parte no.

24. ¿Cómo considera usted la comunicación de los cargos directivos con los empleados?
a. Pésimo b. malo. c. regular d. bueno e. excelente.

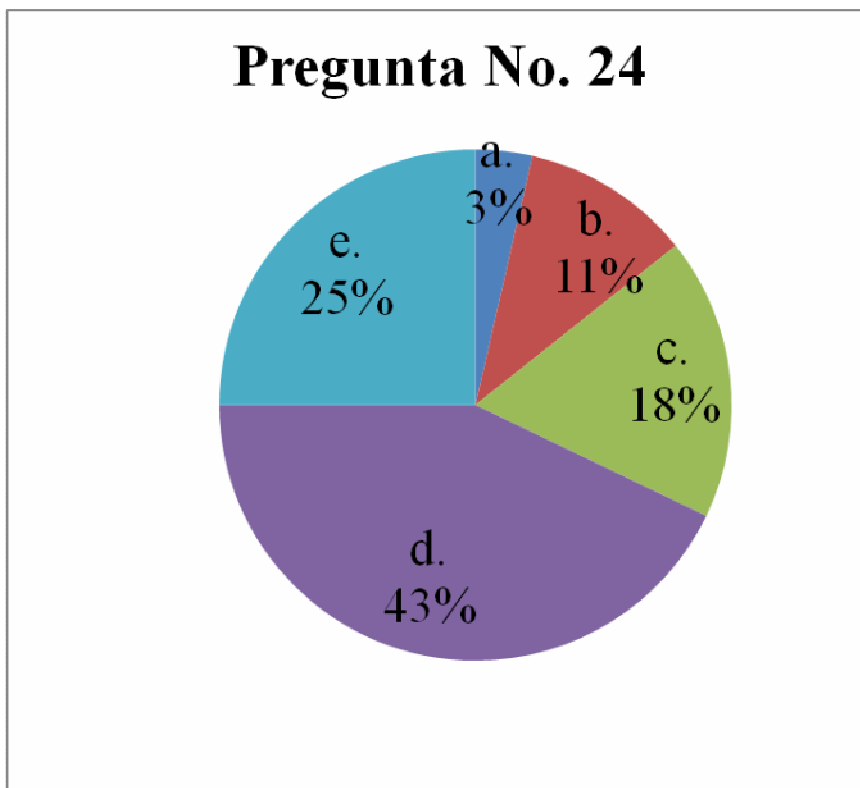


Figura 27: diagrama de Pastel pregunta No. 24

Se puede observar que la mayoría de los empleados considera tener una buena relación con los cargos directivos y la quinta parte de los empleados no.

25 ¿Cómo Considera usted que las Relaciones Publicas en Madero y Maldonado?

a. Pésimas b. malas. c. regular d. bueno e. excelentes.

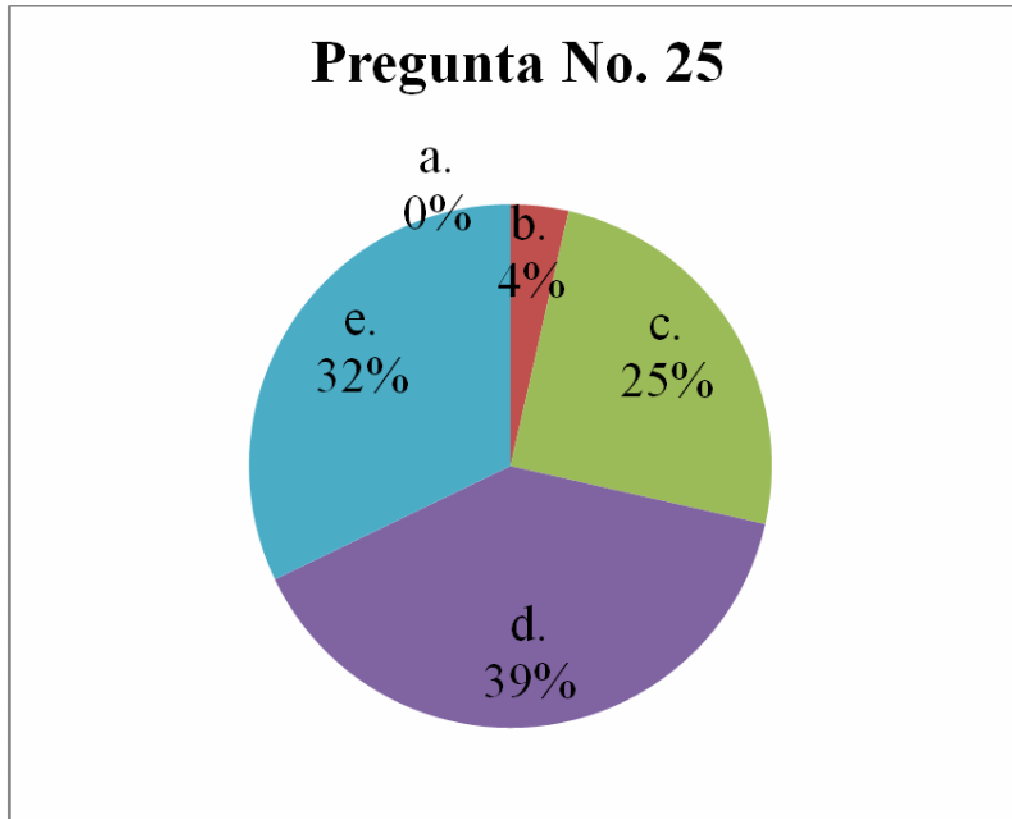


Figura 2: diagrama de Pastel pregunta No. 25

El 4% considera que las Relaciones Públicas en la empresa son malas, el 25% que son regulares, el 39% que son buenas y el 32% que son excelentes. Con estos resultados se concluye que los empleados consideran que las relaciones públicas son buenas, a excepción de una cuarta parte que no lo considera así.

26. Considera usted que el ambiente de trabajo en Madero Maldonado es:

- a. Pésimo b. malo. c. regular d. bueno e. excelente.

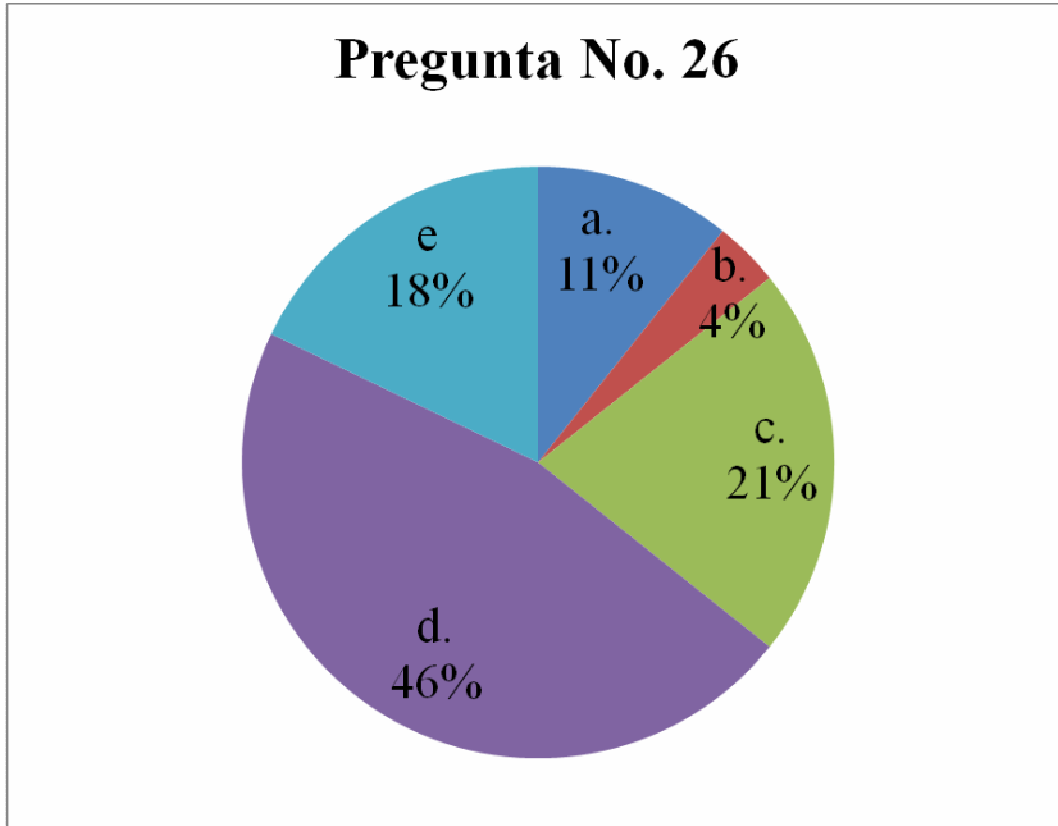


Figura 29: diagrama de Pastel pregunta No. 26

El 11% de los empleados considera el ambiente de trabajo como pésimo, el 4% lo considera como malo, el 21% como regular, el 46% como bueno y el 18% como excelente.

Con estos resultados se puede concluir que la tercera parte de los empleados no cree que exista un ambiente de trabajo bueno y, por el contrario, la muestra restante si lo considera bueno.

27. Considera usted importante el diseño de una política de comunicación, a nivel interno y externo, que ayude a formalizar los procesos en Madero y Maldonado:

a. si b. no

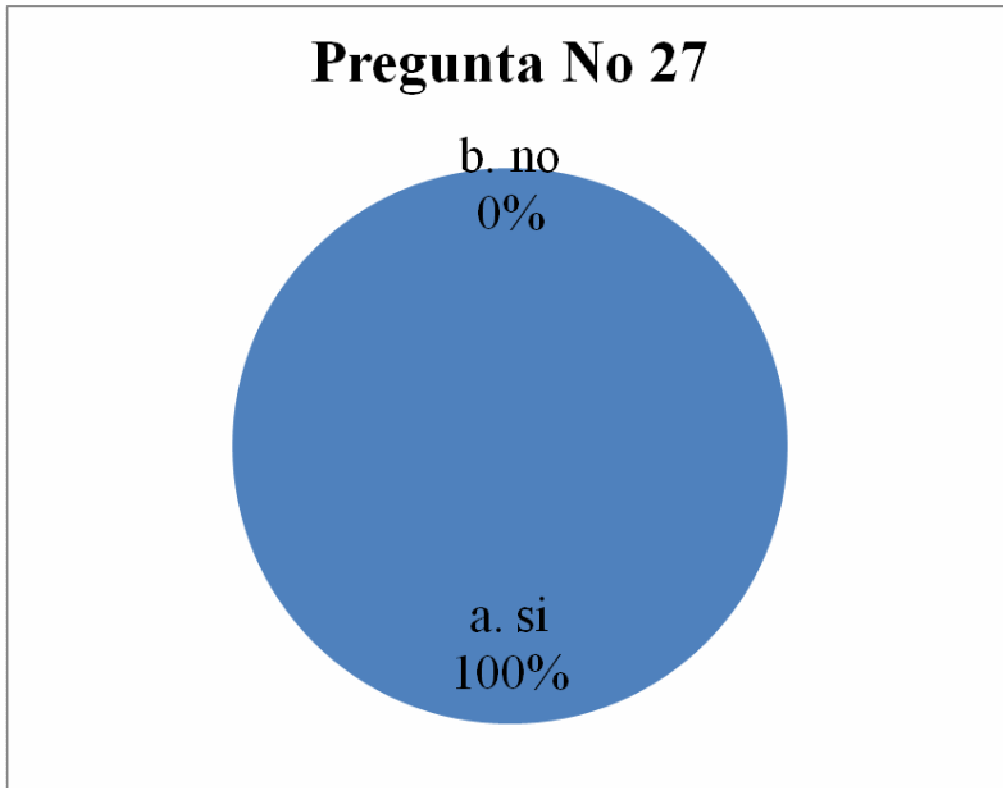


Figura 30: Diagrama de Pastel pregunta No. 27

El 100 % de los empleados están de acuerdo con el diseño de una política de comunicación a nivel interno y externo para formalizar los procesos en Madero y Maldonado.

3.2 Entrevistas trabajo de campo

Para complementar la información necesaria en el trabajo de campo, se han realizado unas entrevistas de los siguientes temas: Relaciones Públicas y mercadeo.

3.2.1. Entrevista con la Subgerente acerca de las Relaciones Públicas

1. ¿Quiénes son las personas encargadas de realizar las Relaciones Públicas en la organización?

R= Bueno. Las personas encargadas de realizar las Relaciones Públicas son: presidente, Gerente General, la Subgerente, el Director Comercial y la Asistente de Gerencia, ya que ella es una persona clave en todo lo que tiene que ver con el tema de aviación, además, ella es la directora de este ramo.

2. ¿Qué quieren comunicar los cargos directivos, al ser los encargados de gestionar las Relaciones Públicas en la organización?

R= La tarea principal de gestionar las Relaciones Públicas por parte nuestra, es la de poder ofrecerle a nuestros clientes el mejor servicio para poder orientarlos y asesorarlos en todo lo que necesiten.

3. ¿En quiénes enfocan la gestión de Relaciones Públicas los cargos directivos?

R= La gestión de Relaciones públicas se realiza, con los que se puede llamar como los clientes grandes: los cuáles son los corporativos y las pymes. Además de esto, también es muy importante la comunicación con los clientes de aviación. Esto es llevado a cabo por el Gerente General y por la Asistente de Gerencia, quienes llevan muchos años manejando los clientes de aviación.

4. ¿Con qué objetivos se realiza la comunicación con estos clientes?

R= Para la organización es muy importante tener una comunicación y asesoría adecuada con los clientes corporativos y las pymes. Yo me encargo de tener una comunicación especial con estos clientes.

5. ¿Qué inversión se requiere para realizar esta gestión?

R= En el presupuesto de la organización hay una partida asignada, para realizar atenciones con los clientes (almuerzos y reuniones).

6. ¿Cuáles son los medios de comunicación que se utilizan para comunicarse con estos clientes?

R= Básicamente se utiliza el celular y el correo electrónico para contactarse con los clientes, en lo que a Relaciones Públicas se refiere.

7. ¿Qué resultados considera se han obtenido con esta gestión?

R= El resultado principal ha sido poder atender los requerimientos de los clientes y orientarlos siempre ofreciendo el mejor servicio.

3.2.2. Entrevista realizada al Director Comercial acerca del mercadeo en la compañía

1 ¿Quiénes son los encargados de realizar la gestión de mercadeo en la organización?

R= En la empresa no existe un departamento de mercadeo como tal. Las personas encargadas de realizar esta labor que no es mercadeo sino más comercial son: Presidente, Gerente, Subgerente y Director comercial.

2. ¿Cómo realizan la estrategia de mercadeo al no existir un departamento?

R= Las personas antes nombradas, son las encargadas de diseñar las estrategias comerciales y la búsqueda de nuevos mercados en los que la compañía pueda incursionar.

3. ¿Hacia quiénes va dirigida esta estrategia de mercadeo o comercial?

R= Está encaminada hacia el fortalecimiento de los actuales servicios que ofrece la compañía a sus clientes y la posible identificación de nuevos nichos de mercado. Pero este crecimiento es progresivo ya que ahorita el personal con el que se cuenta, tendría que ser incrementado y eso debe tener unos estudios previos con un análisis detallado.

4. ¿Cuáles son los objetivos específicos de dicha estrategia?

R= En esta pregunta te puede servir nuestra estrategia de ventas. La cual describe el proceso adecuado a la hora de contactar un cliente.

En este proceso se describe como podría ser nuestra forma de realizar una estrategia de mercadeo.

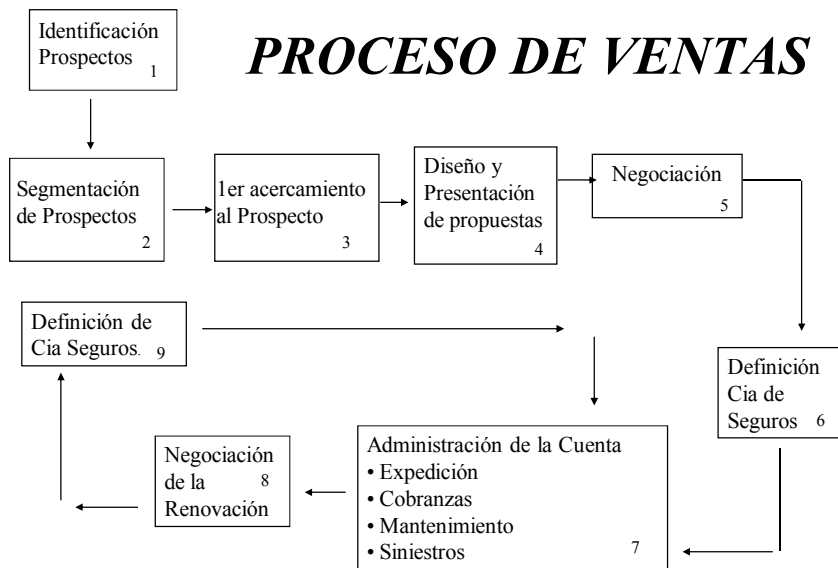


Figura 29: Proceso de ventas de Madero y Maldonado

En este proceso se describe cómo podría ser nuestra forma de realizar una estrategia de mercadeo.

6. ¿Cómo miden el proceso de crecimiento de esta estrategia?

Nosotros tenemos una gráfica que explica eso.

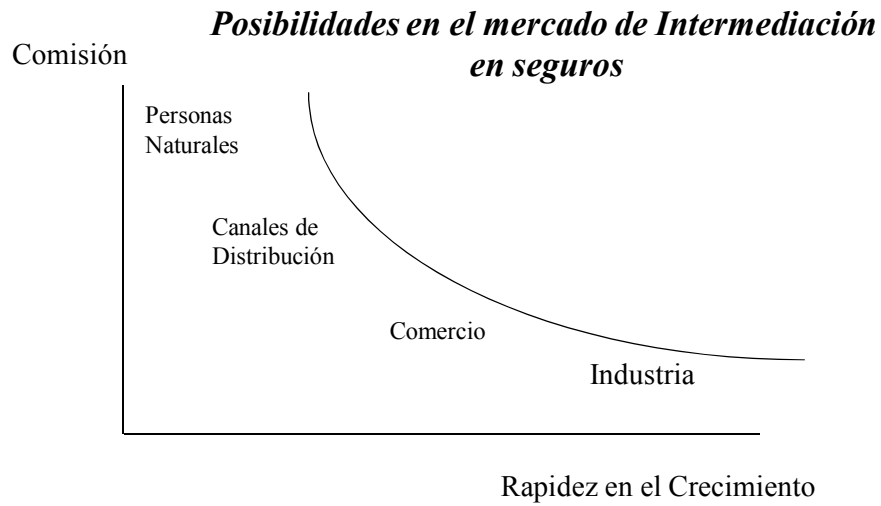


Figura 30: Posibilidad de intermediación en el mercado de Madero y Maldonado

5. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizan para la difusión de esta estrategia?

Todo se maneja por correo, voz a voz y teléfono.

DOFA plan estratégico Madero y Maldonado Año 2008

<i>Debilidades</i>	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La rotación mediana de personal • Programar mantenimientos preventivos para los equipos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en procesos licitatorios en entidades públicas • Contar con el sistema de gestión de calidad y mejorar su desempeño, dando alcance a otras partes interesadas
<i>Amenazas</i>	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Competencia en los precios con otros intermediarios</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Se tienen procedimientos escritos y se registran las actividades de cada proceso. • Se cumplen con los requisitos legales. • Hay prospectos de nuevos mercados • Se cumple con el presupuesto de ventas, se controla la rentabilidad y se analizan los balances, la liquidez y la rotación de cartera. • El pago a proveedores y de nómina es oportunidad • Existe un sistema de archivo⁶⁷

Tabla 7: DOFA plan estratégico Madero y Maldonado año 2008

Análisis DOFA

Para la elaboración de esta matriz se tuvieron en cuenta tres aspectos: DOFA

Del plan estratégico de Madero y Maldonado del año 2008, la información recopilada en el diagnóstico y los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas

⁶⁷ El DOFA del plan estratégico de Madero y Maldonado, también contribuyó para la realización del DOFA, Producto del análisis del diagnóstico y el trabajo de campo.

<i>Debilidades</i>	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La ausencia de un registro de las quejas presentadas por los clientes. • La falta de actualización de la página web y la desventaja frente a las de la competencia. • No existe un portafolio de productos y servicios para los clientes. • La falta de planificación en los comités técnicos comerciales. • La falta de evaluaciones de desempeño para cada cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en procesos licitatorios en entidades públicas. • Consolidar el mercado de seguros de aviación.
<i>Amenazas</i>	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en los precios con los otros corredores. • Los departamentos de mercadeo de la competencia, ya que en la organización no existe esta área. • La vigencia de norma ISO-9001 hasta el 31 de Diciembre del año 2009. • Los medios de comunicación y las estrategias de mercadeo de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • La organización cuenta con factores de motivación para los empleados como capacitaciones y un auxilio de educación que cubre el 50% de la matrícula. • Existe un proceso de selección de personal, en el que se encuentra establecido la responsabilidad y la competencia para cada cargo. • Desde que la organización se certificó con la norma ISO-9001, existe una estructura organizacional con: Misión, Visión y objetivos corporativos y de calidad.

Tabla 8: Análisis DOFA

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE

4.1 Plan estratégico de Comunicaciones

Luego de haber realizado el diagnóstico y el trabajo de campo en Madero y Maldonado Corredores de Seguros S.A, referente a temas de comunicación y servicio al cliente, se ha optado por proponer un plan estratégico de comunicaciones, que ayude a fortalecer las comunicaciones internas y externas de la organización.

El plan de comunicaciones se encuentra dividido en las siguientes áreas estratégicas:

Comunicaciones de Marketing: Se refiere a todo lo concerniente en estrategias de Comunicación de Marketing, dirigidas a los clientes de Madero y Maldonado, está enfocada a perfeccionar los medios de comunicación, que tiene la empresa para informar a sus clientes.

Relaciones Públicas: Las acciones de ésta área estratégica, están dirigidas a los cargos directivos y Ejecutivos de Cuenta.

Estructura organizacional: Propone estrategias de organización y planificación de las comunicaciones internas de la empresa.

Política de Servicio al cliente: Establecer control y registro a las estrategias de servicio de la organización

Público	Área Estratégica	Actividad	Objetivo
Empleados	Estructura organizacional	Creación del boletín electrónico semanal.	Lograr tener una mayor información acerca de las actividades que se realizan en cada área.

Empleados	Estructura organizacional	Publicación de noticias de actualidad acerca de seguros en la cartelera de la empresa	Brindar la oportunidad a los empleados de tener acceso de la actualidad de seguros en las instalaciones de la organización.
Empleados	Estructura organizacional	Definición de los comités técnicos por cada área, según la necesidad que identifique cada director.	Establecer un control y una medición de las labores desempeñadas por los empleados.
Empleados	Estructura organizacional	Creación del boletín de los comités técnicos de cada área.	Instaurar un medio de comunicación que permita llevar un registro de lo que pasa en los comités.
Clientes	Comunicaciones de marketing	Diseño del portafolio de productos y servicios.	Presentar el piloto del portafolio de productos y servicios, según las necesidades encontradas en el diagnóstico.
Cargos directivos	Comunicaciones de marketing	Propuesta de la actualización de la página web.	Actualizar los contenidos de la página web.
Empleados	Estructura organizacional	Campaña de divulgación de la página web a empleados	Todos los empleados deben conocer la página web de la organización.

Empleados	Estructura organizacional	Encuestas de cultura organizacional.	Estudiar el comportamiento de la cultura.
Empleados	Política de servicio al cliente	Organización de la información del CRM , actual de la compañía	Conocer de cerca las principales necesidades de los clientes
Clientes	Política de servicio al cliente	Realizar las encuestas de servicio a los clientes	Conocer las necesidades de comunicación y servicio de los clientes
Clientes	Política de servicio al cliente	Diseño de la libreta de calificaciones de comunicación y servicio	Identificar los puntos a favor y en contra, en cuanto a servicio y comunicación con los clientes.
Empleados	Estructura organizacional	Diseño de las evaluaciones de desempeño	Llevar un control del desempeño laboral de cada empleado.
Empleados y clientes	Relaciones Públicas	Creación del Protocolo de Relaciones Publicas de la empresa	Formalizar y establecer las Relaciones Publicas de la empresa.
Empleados	Relaciones Públicas	Formulación de la alianza en los eventos que realiza FASECOLDA	Desarrollar alianzas estratégicas con el máximo ente que reúne las corredoras de seguros.

Tabla 9: Mapa de Públicos Madero y Maldonado

4.2 Cronograma de actividades

1. Presentación del proyecto a las directivas de Madero y Maldonado

Una vez finalizado todo el trabajo de investigación en Madero y Maldonado, se presentará a consideración de las directivas de la organización, los resultados obtenidos en la investigación.

2. Análisis de la propuesta por parte de las directivas

Luego de la presentación del proyecto a las directivas, estos deberán realizar una evaluación y un análisis detallado de las propuestas presentadas. La aprobación de las directivas de la empresa es fundamental, para la planificación y ejecución de la estrategia, y es por esto que se recomienda un análisis detallado del proyecto presentado.

3. Socialización del proyecto

Una vez analizada la posibilidad de implementación de la propuesta para el plan estratégico, se realizara una reunión con las directivas de la organización.

4. Identificación de los puntos claves de la estrategia

Teniendo como referencia los puntos de vista del investigador y de los directivos de la organización, es necesario establecer un acuerdo entre las partes, acerca de los puntos aprobados para ser implementados en la organización.

5. Planificación de la implementación de la estrategia

Definir los siguientes aspectos: forma de ejecución de la estrategia, indicadores de gestión, responsables, tiempo y recursos que se necesiten.

6. desarrollo de plan estratégico

Puesta en marcha del plan estratégico.

4.4 Descripción del plan estratégico de comunicaciones

A continuación se presenta una descripción detallada, del plan estratégico de comunicaciones internas y externas.

1. Área estratégica: Estructura organizacional.

Objetivo de la estrategia: Lograr tener una mayor información acerca de las actividades que se realizan en cada área.

Actividad de la estrategia: Creación del boletín electrónico.

Dirigida: A todos los empleados.

Responsable de la ejecución de la estrategia: La Ejecutiva de calidad.

Responsable de supervisar la estrategia: La Subgerente.

Tiempo estimado: El boletín se emitiría semanalmente y la duración es de carácter permanente.

Recursos empleados: Computadores

Tareas de la actividad: Informar a los empleados en: Realidad institucional, Actualidad en temas de seguros y noticias de legislación en el tema de seguros.

La preparación de esto se realizará buscando información en la página web de la superintendencia financiera (www.superfinanciera.gov.co) y en la página de FASECOLDA, (www.fasecolda.com), esto en cuanto información de seguros.

La información institucional será brindada por la Subgerente o la Asistente de Gerencia, cuando esto sea necesario. El medio de difusión del boletín será el correo electrónico de la empresa. La búsqueda de dicha información se realizará el último día de la semana.

Indicador de gestión de la estrategia: A final de cada mes la Ejecutiva de calidad deberá presentar un informe escrito, que describa los aspectos más importantes tratados en el boletín electrónico.

2.Área Estratégica: Estructura organizacional.

Objetivo de la estrategia: Brindar la oportunidad a los empleados de tener acceso de la actualidad de seguros en las instalaciones de la organización.

Actividad de la estrategia: Publicación de noticias de actualidad acerca de seguros en la cartelera de la empresa.

Recursos Empleados: Publicaciones de seguros y la cartelera de la empresa

Dirigida: A todos Los empleados de Madero y Maldonado.

Responsable de ejecución de la estrategia: La Ejecutiva de calidad.

Responsable de supervisar la estrategia: La Subgerente.

Tiempo estimado: la actualización de la información debe ser semanalmente y la duración de carácter permanente.

Tareas de la actividad: El proceso para conseguir la información que estará en la cartelera, es el mismo del boletín electrónico, ya que las fuentes de búsqueda son iguales.

La idea de poner esta información en la cartelera, es poder reforzar los canales de información con los que cuenta la organización, las carteleras están ubicadas en un sitio que tiene un tránsito permanente de los empleados.

La información de la cartelera deberá actualizarse cada lunes en las horas de la mañana. La administración de la información y los criterios de organización de este contenido estarán a cargo de la Ejecutiva de calidad.

Indicador de gestión de la estrategia: Al finalizar cada mes la Ejecutiva de calidad deberá presentar un informe escrito, el cuál describa los aspectos más importantes publicados en la cartelera de la empresa.

3. Área estratégica: Estructura organizacional.

Objetivo de la estrategia: Establecer un control y una medición, de las funciones desempeñadas por cada empleado.

Actividad de la estrategia: Definición de los comités técnicos en cada área, según las necesidades que identifique cada director.

Dirigida: A Todos los empleados.

Recursos empleados: Correo electrónico y circulares.

Responsable de ejecución de la estrategia: Los directores de área.

Responsable de supervisión de la estrategia: Los Cargos directivos.

Tiempo estimado: Esto depende de la metodología de trabajo de cada área. Los directores deberán identificar el lapso de tiempo en el que se deben realizar estos comités, teniendo como objetivo principal una excelente comunicación entre sus empleados y una sincronización en los objetivos de trabajo.

Tareas de la actividad: En la actualidad estos comités son realizados entre los Cargos Directivos y los Directores de área, sin embargo en el diagnóstico realizado se considera que estas reuniones tienen una gran importancia y se aconseja extenderlo a toda la organización. Los temas tratados son fundamentales para tener una comunicación correcta y una Coordinación en las funciones desempeñadas en cada área, las cuales desencadenan en los objetivos que pretende la organización.

Los Cargos Directivos notificaran en el comité a los directores de área, la necesidad de que estas reuniones se efectúen en cada departamento. Los directores deberán enviar un

informe al Subgerente con la periodicidad con la que pretenden realizar estas reuniones y un cronograma detallado de la metodología que utilizaran en dichas reuniones.

Indicador de gestión de la estrategia: Los directores deberán enviar un informe detallado con la descripción de las fortalezas y falencias que tuvieron en los comités del mes, teniendo como eje temático la comunicación con sus subalternos. Este informe deberá ser enviado por correo electrónico la última semana del mes.

4. Área estratégica: Estructura organizacional.

Objetivo de la estrategia: Instaurar un medio de comunicación que describa que pasa en los comités.

Actividad de la estrategia: Creación del boletín de los comités técnicos en cada área.

Responsable de ejecución de la estrategia: Los directores de área.

Responsable de la supervisión de la estrategia: La Subgerente y los Directores de área.

Dirigida: Directores de área

Recursos empleados: Correo y boletín electrónico

Tiempo estimado: La emisión de este boletín es fundamental para llevar un control y registro de los comités. El tiempo en que se debe emitir este boletín, dependerá de la frecuencia con la que se realice esta reunión. En el lapso de tiempo en que se realice el comité ya debe estar registrado el boletín del anterior.

Tareas de la actividad: Cada director deberá escoger una persona de su entera confianza, para que realice un resumen de los temas tratados en los comités. El formato de este debe ser sencillo, breve y conciso para que comunique e informe a todos los empleados. Este boletín debe ser elaborado el mismo día que haya sido realizado el comité. Ésta información será clave para la elaboración del informe que debe presentar el director de cada área al Subgerente al final del mes.

Indicador de gestión de la estrategia: Los directores deberán ser muy meticulosos con la revisión de cada boletín y deberán tomar los correctivos necesarios, en caso de una distorsión de la información.

5. Área estratégica: Comunicaciones de marketing

Objetivo de la estrategia: Presentar el piloto del portafolio de productos y servicios, según las necesidades encontradas en el diagnóstico.

Actividad de la estrategia: Diseño del portafolio de productos y servicios.

Responsable de ejecución de la estrategia: La Subgerente.

Responsable de supervisión de la estrategia: El Gerente General.

Dirigida: A todos los clientes.

Recursos empleados: Página Web de la empresa, presentación actual de productos y servicios y los documentos sugeridos por el Gerente General.

Tiempo estimado: Esto depende del criterio del Gerente y el Subgerente. Se debe realizar un análisis del contenido que se propone y cuál sería el formato indicado para la elaboración del portafolio.

Tareas de la actividad: Primero se debe presentar a consideración del Gerente y el Subgerente, la propuesta con el contenido del portafolio. Luego de esto se debe realizar consenso con el contenido de dicha información.

Teniendo en cuenta los siguientes factores: Clientes, recursos económicos, necesidades de comunicación y formato de presentación, se escogerá lo que más convenga a las necesidades de comunicación de los clientes de Madero y Maldonado.

En la actualidad existe una presentación en Word que contiene la siguiente información: quiénes somos, los ejecutivos y cómo están organizados.

En esta presentación existen unos vacíos muy grandes, en cuanto a los productos y servicios que ofrece actualmente Madero y Maldonado. Es necesario crear un portafolio de servicios con la información necesaria, que permita tener una comunicación clara de lo que es la organización y también como un elemento clave para posicionar la imagen de la empresa.

Teniendo en cuenta los aspectos analizados en el diagnóstico, se ha tomado la decisión que la presentación del contenido de este portafolio sea un brochure, que sea entregado en las carpetas en las que se otorgan las pólizas de M y M. En estas carpetas se encuentra el logo de la empresa y una ilustraciones alusivas a los servicios que presta la organización. También contiene los siguientes datos: dirección de la página web, teléfono, dirección y apartado aéreo.

Estas carpetas son entregadas a la mayoría de los clientes de Madero Y Maldonado.

El contenido del portafolio de productos y servicios que se propone, según las necesidades encontradas es el siguiente:

- 1. La historia:** Breve descripción de la historia de la organización, destacando los logros más importantes.
- 2. Los Ejecutivos:** Descripción del perfil académico y profesional de los cargos directivos de Madero y Maldonado.
- 3. Posición en el mercado:** Gráfica de las primas por ramo de seguros Madero y Maldonado en los últimos cinco años.
- 4. Misión:** Enunciar la misión de la organización.
- 5. Visión:** Enunciar la visión de la organización.
- 6. Objetivos corporativos:** enunciar los objetivos corporativos de la organización.

7. Valores Corporativos: Enunciar los valores corporativos de la organización.

8. Soluciones en seguros: en este punto se describen los ramos en los que se encuentran divididos los servicios que presta Madero y Maldonado tales como: Aviación y Transporte, Riesgos Corporativos y Riesgos personales. Es muy importante explicar todas las soluciones y los beneficios que ofrece la compañía en materia de seguros, en cada uno de estos ramos.

9. Nuevos mercados: Es importante explicar los esfuerzos que está haciendo la organización para fortalecer los seguros de vida y salud.

10. Defensor del cliente: Explicar en que consiste la figura del defensor del cliente, cómo se presenta una queja, en qué casos tiene facultad el defensor y en qué casos no para solucionar una inquietud.

11. Política de calidad: Explicar los alcances de la política de calidad.

Indicador de gestión de la estrategia: En las encuestas que se proponen en realizar a los clientes, se debe incluir una pregunta en las que se le pregunte acerca de la percepción del nuevo portafolio de productos y servicios.

6. Área estratégica: Comunicaciones de marketing.

Objetivo de la estrategia: Actualizar el contenido de la página web.

Actividad de la estrategia: Propuesta de actualización de la página web.

Responsable de la Ejecución de la estrategia: La Subgerente.

Responsable de la supervisión de la estrategia: El Gerente General.

Dirigida: A Clientes y empleados.

Recursos empleados: Portafolio de productos y servicios, documentos del archivo, páginas web de la competencia.

Tiempo estimado: Debe realizarse un análisis, con el Gerente y el Subgerente acerca del contenido de la propuesta de la página web. Luego de tener la aprobación por parte de las directivas, se deberá establecer el tiempo determinado para la actualización de la página y la persona encargada de realizar esta labor.

Tareas de la actividad: Teniendo en cuenta la información recopilada en el diagnóstico, se verificó que la página web Madero y Maldonado se encuentra desactualizada, en el contenido y en la información que ofrece a sus clientes y empleados. Esto se determinó desde dos focos principales: visitar todas las páginas web de los corredores de seguros competencia de Madero y Maldonado y en la encuesta que se realizó a los empleados en donde se efectuaron preguntas sobre el contenido, el conocimiento y la utilidad que presta la página web para clientes y empleados.

En la actualidad la página web de la organización se encuentra muy desactualizada y los empleados le ven un poca utilidad como herramienta para su trabajo, además no consideran que brinde la información que necesita todos el públicos de la organización en especial los clientes.

A continuación, se presentan unos pantallazos que muestran el estado actual de la Página web de la empresa, para comprender de una mejor forma la necesidad existente de rediseñar el contenido de ésta.

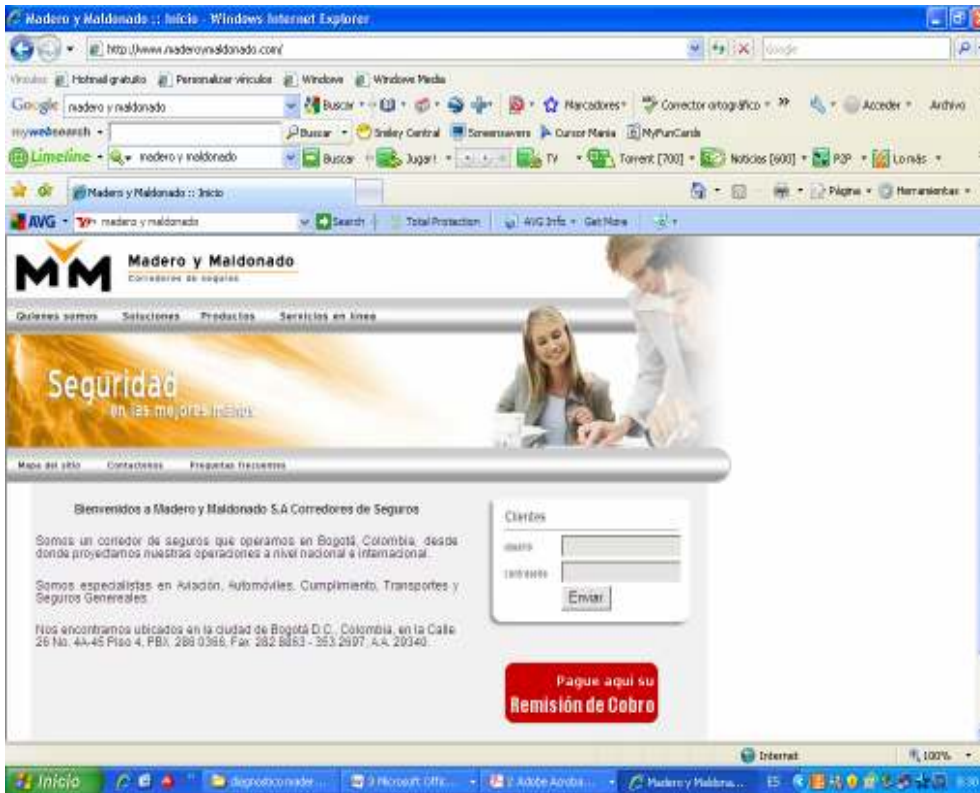


Figura 33: Pagina Web Madero yMaldonado⁶⁸



Figura 34: Pagina Web Madero yMaldonado⁶⁹

⁶⁸ Imagen tomada de :www.maderoymaldonado.com (2009), [en línea]recuperado 10 Abril 2009

⁶⁹ Imagen tomada de :www.maderoymaldonado.com (2009), [en línea]recuperado 10 Abril 2009

El mapa de navegación actual es el siguiente:

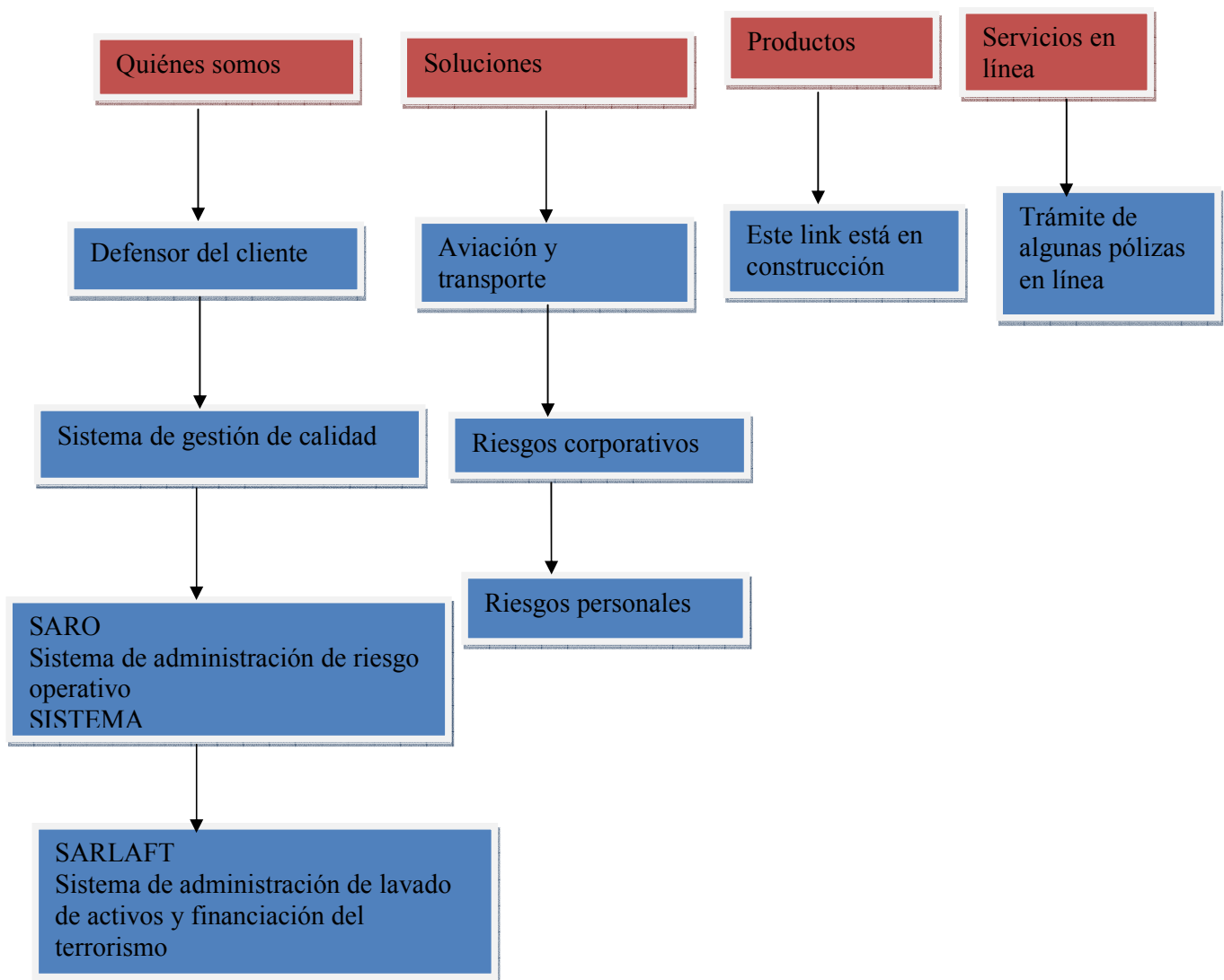


Figura 35: Mapa de navegación actual página web Madero y Maldonado

Según la información recopilada en el diagnóstico y en el trabajo de campo realizado, se tomaron los siguientes ítems para el diseño de la propuesta de la nueva página web:

- Análisis del contenido de las páginas web de la competencia.
- Contextualización del mercado de seguros
- Identificación de las necesidades y servicios disponibles en la página Web para empleados y clientes.

La propuesta del nuevo diseño de la página web sería el siguiente

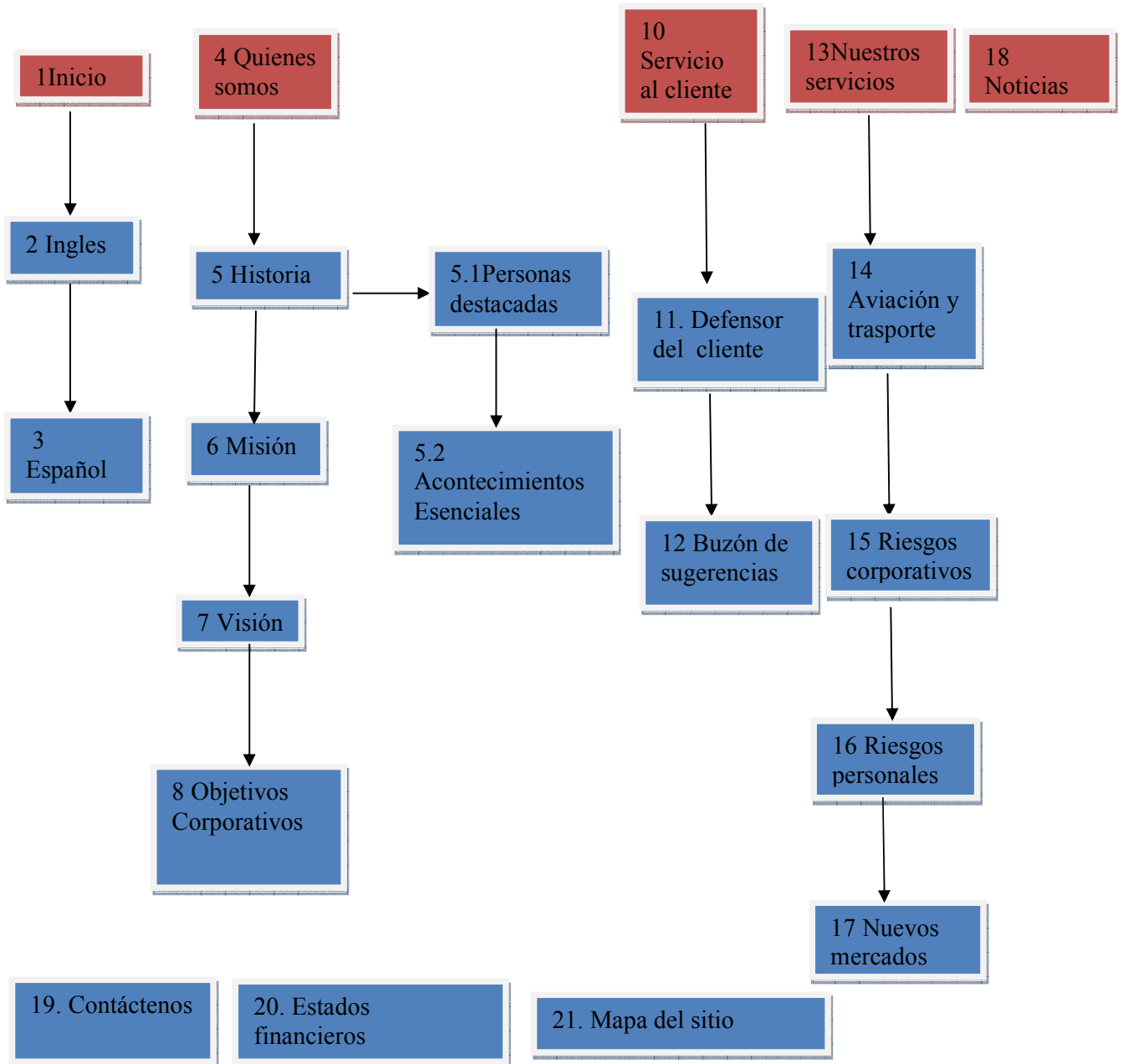


Figura 36: Propuesta mapa de navegación página web Madero y Maldonado

1. Inicio: Este link debe ser incluido para facilitar la navegación de los visitantes de la página.

2. Inglés: Es importante tener la posibilidad de tener este idioma en la página, ya que la organización cuenta con clientes corporativos y mantiene relaciones con aseguradoras ubicadas en varios países, además con la globalización, esto se ha vuelto una necesidad imperante en las organizaciones.

3. Español: El idioma en que actualmente está el contenido de la página.

4. Quiénes somos: En este link se explica el componente corporativo de la organización.

5. Historia: Es importante describir todas las transformaciones por las que ha pasado la organización, desde su fundación hasta la actualidad.

5.1 Personas destacadas: En este link se describen las personas que han ayudado a posicionar a Madero y Maldonado, como una empresa corredora de seguros exitosa.

5.2 Acontecimientos importantes: Destacar los mayores logros de la organización en toda su historia.

6. Misión: Enunciar la Visión.

7. Visión: Enunciar la Misión.

8. Objetivos corporativos: Enunciar los objetivos corporativos.

9. Valores corporativos: Enunciar los valores corporativos.

10. Servicio al cliente: Es muy importante poder ofrecer a los clientes, las herramientas necesarias para resolver sus inquietudes.

11. Defensor del cliente: El defensor del cliente es una figura impuesta por la Superintendencia Financiera, para las empresas corredoras de seguros. Es indispensable explicar los alcances de este ente regulador: el proceso de trámite de una queja, las ocasiones en que debe ser utilizado el defensor del cliente y cuándo no.

12. Buzón de sugerencias para clientes: Debe contener la siguiente información: Nombre, Empresa, correo, teléfono, dirección, solicitud de la queja.

13. Nuestros servicios: Descripción de los productos que ofrece Madero y Maldonado.

14. Aviación y transporte: Describir los servicios y beneficios que tiene la empresa en este ramo de seguros.

15. Riesgos corporativos: Los servicios y beneficios que tiene la empresa en este ramo de seguros.

16. Riesgos personales: Los servicios y beneficios que tiene la empresa en este ramo de seguros.

17. Nuevos mercados: Describir el proceso de innovación en seguros de vida y salud.

18. Noticias: Publicación de la actualidad de seguros y sus entes reguladores.

19. Contáctenos: En este link se puede comunicar la persona que necesite solicitar cualquier tipo de información a la empresa.

20. Estados financieros: Por disposición de la Superintendencia Financiera, los estados financieros de la organización deben ser de conocimiento público.

21. Mapa del sitio: Facilita la ubicación de la información.

Indicador de gestión de la estrategia: el Subgerente será la persona encargada de escoger al empleado indicado para administrar y actualizar los contenidos de la página web. Deberá realizarse una reunión mensual en la que se revisen los contenidos tratados en la página de internet durante el mes. Sobre todo los links interactivos (buzón de sugerencias y servicios en línea).

7. Área estratégica: Estructura organizacional.

Objetivo de la estrategia: Todos los empleados deben conocer la página web de la organización.

Actividad de la estrategia: Campaña de divulgación de la página web a los empleados.

Responsable de la ejecución de la estrategia: Cargos directivos y Directores de área.

Responsable de la supervisión de la estrategia: La Subgerente.

Dirigido: A todos los empleados de Madero y Maldonado.

Recursos empleados: Correo electrónico y cartelera.

Tiempo estimado: La campaña de divulgación tendrá un mes de duración y la planificación de ésta, será llevada a cabo por el Subgerente.

Tareas de la actividad: En la primera fase se realizará una reunión entre los Cargos Directivos y los Directores de área. Se presentará la propuesta del nuevo contenido y la estrategia de comunicación que se va a implementar. Los directores de área organizarán una reunión en la que se informara a los empleados, del nuevo contenido de la página web.

Cada semana deberán enviarse dos correos electrónicos con información, referente al contenido de la página. El encargado de elaborar el correo electrónico será el Director de cada área. La última semana del mes, se cumplirá una capacitación a todos los empleados dictada por la persona encargada de administrar los contenidos de la página web.

Indicador de gestión de la estrategia: La última semana de cada mes se llevara a cabo un comité, donde asistirán los Cargos Directivos y el web máster de la organización para, analizaran los contenidos publicados.

8. Área estratégica: Estructura organizacional

Objetivo de la estrategia: Estudiar el comportamiento de la cultura organizacional en la empresa.

Actividad de la estrategia: Encuestas de cultura organizacional

Responsable de ejecución de la estrategia: La Ejecutiva de Calidad.

Responsable de supervisión de la estrategia: La Subgerente.

Dirigido: A Todos los empleados.

Recursos empleados: computador y papelería.

Tiempo destinado: Las encuestas se realizaran en el mes de Diciembre y Deben ser respondida por los 45 empleados.

Tareas de la actividad: Las preguntas de la encuesta serán realizadas por la Ejecutiva de calidad y el Subgerente. El formato de las preguntas será el siguiente: calificar de 1 a 5 los siguientes criterios, tomando 1 como el valor mínimo y 5 como el valor máximo.

Los Temas son:

- Comunicación con el jefe inmediato
- comunicación con las aseguradoras
- Comunicación con las directivas
- Comunicación con los clientes
- Clima organizacional y ambiente de trabajo
- Beneficios de la organización

- Capacitaciones
- Oportunidades de crecimiento profesional

Indicador de gestión de la estrategia: Las encuestas deberán ser tabuladas los primeros 15 días del mes de enero. La persona encargada de esta labor será la Ejecutiva de Calidad.

El análisis deberá ser enviado al Subgerente, para tomar los correctivos y las estrategias necesarias para fortalecer los ítems con una calificación baja. La información de estas encuestas solo debe ser conocida por la Ejecutiva de Calidad y el Subgerente.

9. Área estratégica: Política de servicio al cliente.

Objetivo de la estrategia: Conocer de cerca las principales necesidades de los clientes.

Actividad de la estrategia: Organización del CRM actual de la compañía.

Responsable de ejecución de la estrategia: Subgerente y Directores de área.

Responsable de la supervisión de la estrategia: Gerente General.

Dirigido: A clientes.

Recursos empleados: Teléfono, Base de datos interna (renovaciones y clientes antiguos) y el archivo general.

Tiempo destinado: Un mes es el tiempo estipulado para la organización de la base de datos.

Tareas de la actividad de la estrategia: los datos actuales de la base de datos de clientes son: nombre, NIT, actividad económica, cédula de ciudadanía, dirección, ciudad, teléfono, fax y email.

Los datos que serian agregados a esta base de datos son los siguientes: ramo seguro al que pertenece, número de renovaciones de la póliza, medios de comunicación utilizados. Estos tres datos permitirán que la organización pueda ampliar los conocimientos, acerca de las necesidades de sus clientes en cuanto a comunicación y servicios preferidos.

Indicador de la estrategia: Estos datos deben ser incorporados en la base de datos de la organización para contar con toda esta información. Esto permitirá al final del año, que los directores tengan mayores argumentos de información para poder clasificar las necesidades a de sus clientes.

10. Área de la estrategia: Política de servicio al cliente.

Objetivo de la estrategia: Conocer las necesidades de comunicación y servicio de los clientes.

Actividad de la estrategia: Realizarán encuestas de servicio a los clientes.

Responsable de la ejecución de la estrategia: La Ejecutiva de Calidad.

Responsable de la supervisión de la estrategia: La Subgerente.

Dirigida a: Clientes.

Recursos empleados: Base de datos propia, teléfono y archivo general

Tiempo destinado: Las entrevistas se realizan una vez al año.

Tareas de la actividad: Las preguntas serán realizas aleatoriamente vía telefónica a 100 clientes de todos los ramos de seguros. La calificación será de 1 a 5. Tomando 1 como el valor mínimo y 5 como el valor máximo.

Las Ítems son:

- Satisfacción del cliente con el servicio prestado
- El servicio prestado por Madero y Maldonado
- Calificación del área que le prestó el servicio
- Satisfacción de la información brindada por el empleado que lo atendió
- Calificación en la atención de los siniestros
- Evaluación de los medios de comunicación utilizados con el cliente

Indicador de gestión de la estrategia: Diseñar la libreta de calificaciones de comunicación y servicio, que será explicada en la siguiente estrategia.

11. Área estratégica: Estructura organizacional.

Objetivo de la estrategia: Llevar un control del desempeño laboral de cada empleado.

Actividad de la estrategia: Diseño de las evaluaciones de desempeño.

Responsable de la ejecución de la estrategia: La Ejecutiva de Calidad.

Responsable de la supervisión de la estrategia: La Subgerente.

Dirigido a: Todos los empleados.

Recursos empleados: Papelería y computadores.

Tiempo destinado: Las evaluaciones deben ser realizadas por los directores de área en el mes de diciembre.

Tareas de la actividad: los temas evaluados serán los siguientes: Atención al usuario, trabajo en equipo, efectividad en el desempeño de las labores y las temáticas específicas para cada cargo, puntualidad, reglamento interno de trabajo.

Indicador de la estrategia: El contenido de las evaluaciones será conocido únicamente por la ejecutiva de calidad; y esta deberá realizar la tabulación de las encuestas

ajustándola a 3 factores determinantes: La política de calidad, la comunicación en cada área y al reglamento interno de trabajo de la organización.

12. Área estratégica: Relaciones Publicas

Objetivo de la estrategia: Formalizar y establecer las Relaciones Publicas de la empresa.

Actividad de la estrategia: Creación del Protocolo de Relaciones Publicas de la empresa.

Responsable de la ejecución de la estrategia: La Subgerente.

Responsable de la supervisión de la estrategia: Gerente General

Dirigido: A los cargos directivos.

Recursos empleados: Presupuesto de atención a los clientes.

Tiempo destinado: Un mes para la planificación del protocolo y la duración es de carácter permanente.

Tareas de la actividad: Se realizará un comité entre los cargos directivos para especificar en el presupuesto la partida asignada para este propósito. Se definirá las personas que deben ejecutar las estrategias, la forma en cómo lo deben hacer y los canales de comunicación que se utilizarán para cumplir este objetivo.

Indicador de gestión: En los comités de cada lunes, se deberá rendir un informe al Gerente General, el cual contenga un resumen en los avances de los contenidos establecidos en el protocolo de RRPP.

13. Área estratégica: Relaciones Públicas.

Objetivo de la estrategia: Desarrollar alianzas estratégicas con el máximo ente que reúne las corredoras de seguros.

Actividad de la estrategia: Desarrollar alianzas estratégicas con el máximo ente que reúne las corredoras de seguros.

Responsable de ejecución de la estrategia: La Subgerente.

Responsable de supervisión de la estrategia: Asistente de Gerencia.

Dirigido: A todos los empleados.

Tiempo estimado: El tiempo de planeación de la estrategia, dependerá de la negociación de los términos de la alianza. La duración del convenio será anual.

Tareas de la actividad: Los cargos directivos deberán tener una reunión en la cuál se realice un análisis del protocolo de Relaciones Publicas, junto con las estrategias de marketing, estudiar la conveniencia de la presencia de los eventos realizados por FASECOLDA.

Luego de analizar los eventos en los que se tendrá participación, La subgerente definirá los medios de comunicación para informar oportunamente a los clientes y empleados del respectivo calendario

CONCLUSIONES

- Consolidar una estructura formal en los procesos de comunicación de la organización, fue un instrumento vital para el fortalecimiento de la cultura organizacional y para el establecimiento de estrategia que mejorara los aspectos débiles de la cultura.
- En esta oportunidad, se logró demostrar la importancia que tienen los medios de comunicación internos y externos de la organización, ya que con la formulación del plan estratégico se demostró la ventaja competitiva que tiene la estructuración, de los medios, especialmente lo que se refiere a las comunicaciones de marketing de la empresa.
- Gracias a la política del desarrollo de comunicaciones de marketing se permitió dar un posicionamiento a la marca y generar canales alternos de comunicación con los clientes.
- Se pudo determinar la importancia que tiene el desarrollo de un modelo de política de servicio al cliente fundamentando en la comunicación.
- Darse a conocer en el mercado de corredores de seguros, como una organización enfocada en estrategias de comunicación y servicio para el bienestar de sus clientes.
- Con la elaboración del diagnóstico, se pudo determinar que a pesar de tener una estructura corporativa definida, muchos aspectos de comunicación son informales. Con el vencimiento de la norma ISO-900, el plan estratégico de comunicaciones es un soporte para continuar lo que se había logrado, y además de esto posicionar la comunicación en todas las actividades de la organización

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFIA

- Albrecht K, Zemke R. (1988). Gerencia del Servicio. Bogotá, Legis Fondo Editorial

- Albrecht K, Bradford Lawrence J. (1990). La Excelencia del servicio. Bogotá, Legis Fondo Editorial.

- Albrecht K, Organization development: a total systems approach to positive to change in any business organization, Englewood Clifts, Prentice hall, 1983

- Aon Risk Services de Colombia. (2009) [en línea], Disponible en <http://www.aon.com/colombia>.

- Aress Corredores de Seguros S.A. (2009). [En línea]. Disponible en <http://www.aress.com.co/productos> y servicios.

- Avia Corredores de Seguros.(2009). [En línea]. Disponible en <http://www.aviacorredoresdeseguros.com>.

- Blanchard K, Ballard J y Finch F. (2005). Clientemania. Bogotá Grupo Editorial Norma.

- Corredores de seguros Asociados S.A. (2009). [En línea]. Disponible en <http://www.cye.com.co> .

- Corredores de seguros Asociados S.A. (2009). [En línea]. Disponible en <http://www.cye.com.co>.

- Crear Progreso Corredores de Seguros. (2009).Disponible en <http://www.crearprogreso.com>.

- Costa J, (2004), Dircom-on line, La Paz, Grupo design,

- Costa J. (1999), La comunicación en acción, Barcelona, Editorial Paidos,

- Delima Marsh corredores de seguros. (2009). [en línea], Disponible en <http://www.delimamarsh.com>.
- Druker P, Innovation and entrepreneurship. Nueva York. Harper y Row
- Guianza Corredores de Seguros. (2009). [en línea]. Disponible en <http://www.guianza.com.co>.
- Fonseca Sanclemente Corredores de Seguros. (2009). [en línea]. Disponible en <http://www.fonsecasanclemente.com>.
- Innovadora Corredores de Seguros S.A (2009). [en línea]. Disponible en <http://www.innovadora.com.co>.
- Jardine Loyd Thompson Valencia Iragorri. (2009) [en línea], Disponible en <http://www.jltcolombia.com>.
- Jennings M y Churchill D. (1991), Como gerenciar la comunicación corporativa, Bogotá, Fondo editorial Legis.
- Masarraza, M, (1994) Marketing y calidad total imagen de calidad y comunicación, Madrid, Ediciones gestión 2000,
- Proseguros Corredores de Seguros S.A. (2009). [en línea], Disponible en <http://www.proseguros.com.co/productos>.
- Seguros Santiago Vélez y Asociados S.A. (2009).[en línea] Disponible en <http://www.sanvelez.com>.
- Sekuritas S.A corredores de seguros. (2009). [en línea]. Disponible en <http://www.sekuritas.com.co>.
- Tecseguros Corredores de seguros. (2009). [en línea], Disponible en <http://www.tecseguros.com>.
- Telebroker Corredores de Seguros S.A. (2009). Disponible en <http://www.telebroker.com.co>.
- Van Riel, C. (1997). Comunicación corporativa, Madrid, editorial Prentice Hall.

ANEXOS

A continuación se presenta los perfiles de los empleados a quienes se les realizó la encuesta y la entrevista.

1. Perfil del cargo: gerente

Objetivo: planear, organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades de la empresa.

Educación: Título profesional en Administración de empresas, Economía y Derecho.

Formación: Actualización en el área administrativa.

Habilidades: control administrativo, negociación con aseguradoras, reaseguradoras y clientes, liderazgo, comunicación interna y externa, planeación y autoridad.

Experiencia: Cinco años de experiencia en cargos administrativos

Responsabilidades: manejar la empresa y cuidar su patrimonio. Tomar las medidas necesarias para hacer más rentable a la empresa.

Autoridad: Tiene la autoridad para el manejo de la empresa, con las excepciones que fijen los estatutos y la junta directiva. Asignar recursos, contratación del personal y la revisión de la dirección.

Notas de convalidación: se convalidan veinte años de experiencia como gerente por el título de Administración de Empresas y actualización en el área administrativa.

2. Perfil del cargo: Subgerente

Objetivo: Reemplazar al Gerente General en sus ausencias

Educación: Título de profesional en Administración de Empresas, economía o derecho. Tener especialización universitaria

Formación: Actualización en el área de seguros

Habilidades: negociación con clientes, manejo de personal, liderazgo comunicación interna y externa, planeación y autoridad.

Experiencia: cinco años de experiencia en cargos de dirección
Responsabilidades: Velar por el cumplimiento de las directrices e instrucciones impartidas por el gerente.

Autoridad: La que delegue el Gerente

3. Perfil del cargo: Gerente Comercial.

Objetivo: Planear y dirigir las actividades comerciales de la empresa.

Educación: Título profesional en Administración de Empresas, Economía, Derecho o Ingeniería.

Formación: Inducción y cursos de actualización en seguros.

Habilidades: Negociación con clientes y aseguradoras y manejo de personal

Experiencia: Tres años en seguros.

Responsabilidades: Mantener buenas relaciones con todos los clientes de la empresa firmar cheques y hacer seguimiento de quejas y reclamos.

Autoridad: Toma de decisiones en la presentación de cotizaciones y en la expedición de pólizas a los diferentes clientes de la empresa. Fijar las directrices de la empresa con las aseguradoras y los clientes. Cerrar las acciones preventivas y correctivas que se generen del sistema de calidad.

4. Perfil del cargo: Asistente de Gerencia.

Objetivo: Dar soporte general al gerente en el área administrativa de la empresa y coordinar las diferentes actividades administrativas de la empresa.

Educación: Título profesional en Administración de Empresas, Economía o Derecho o ingeniería.

Formación: Inducción y cursos de actualizaciones.

Habilidades: Manejo de personal y conocimiento y manejo del régimen laboral.

Experiencia: Tres años de experiencia en cargos similares.

Responsabilidades: Manejo administrativo de la empresa, control de las vacaciones y supervisión de las afiliaciones, proceso de vinculación de personal, firma de los cheques, evaluación de los cargos, control de comisiones, coordinación de sistemas, supervisión de mensajería, seguimiento de quejas y reclamos, abrir acciones preventivas y correctivas.

Autoridad: Otorgar permisos al personal, coordinar y manejar los proveedores, representar a la gerencia ante el personal en su ausencia, decisión en el manejo de corte de cuentas, solicitud al ministerio de trabajo de retiro de cesantías. Giro de cesantías para estudios.

5. Perfil del cargo: Director automóviles.

Objetivo: controlar la operación de seguros de automóviles y líneas personales tanto en la parte técnica como en la comercial.

Educación: Titulo profesional en Administración de Empresas, Economía, Derecho, Ingeniería o Titulo Tecnólogo universitario en administración financiera o 5 semestres cursados en estas carreras y curso de seguros.

Formación: Inducción y atención al cliente.

Habilidades: Negociación con aseguradoras y clientes, manejo del personal, relaciones interpersonales.

Experiencia: Tres años de experiencia en seguros.

Responsabilidades: Mantenimiento de los clientes actuales y de los nuevos en automóviles y líneas personales. Firma de correspondencia ante los clientes. Revisión de toda la correspondencia sobre cotizaciones, pólizas y siniestros de automóviles y líneas personales. Autorización en liberación de cotizaciones y pólizas para los clientes. Revisar y controlar los vencimientos de las pólizas actuales. Controlar los siniestros. Seguimiento de quejas y reclamos.

Autoridad: Para negociar los términos de seguros con las aseguradoras y con los clientes. Dar permisos al personal a cargo e informar al área administrativa. Autorización de liberación de cotizaciones y pólizas con los clientes.

6. Perfil del cargo: Director de seguros corporativos.

Objetivo Controlar la operación de los seguros corporativos, tanto en la parte técnica como en la comercial.

Educación: Titulo profesional en Administración de Empresas, Economía, Derecho o ingeniería, curso de seguros.

Formación: Inducción y atención al cliente.

Habilidades: negociación con clientes y aseguradoras, manejo de personal y relaciones interpersonales.

Experiencia: Tres años en seguros.

Responsabilidades: Mantenimiento de los clientes actuales y de los nuevos en seguros corporativos, firma de correspondencia ante los clientes, revisión de toda la correspondencia sobre cotizaciones, pólizas y siniestros de seguros corporativos, revisar y controlar los vencimientos de las pólizas actuales, controlar los siniestros, seguimiento de quejas y reclamos y abrir acciones preventivas y correctivas.

Autoridad: Para negociar términos de seguros con las aseguradoras y con los clientes. Dar permisos al personal a cargo y informar al área administrativa.

Notas de convalidación: Para la persona que ocupa el cargo actualmente se convalida un año de experiencia y 8 años de experiencia en el título de profesional en administración de empresas.

7. Perfil del cargo: Director de trasportes.

Objetivo: Controlar la operación de los seguros de transportes, tanto en la parte técnica como en la parte comercial y soportar la atención de siniestros en seguros generales

Educación: Título profesional en Administración de Empresas, Economía, Derecho o ingeniería, curso de seguros.

Formación: Inducción y atención al cliente.

Habilidades: Negociaciones con aseguradoras y clientes, manejo de personal, manejo de Excel, relaciones interpersonales.

Experiencia: Tres años en seguros.

Responsabilidades: Mantenimiento de los clientes actuales y de los nuevos seguros de transportes, firma de correspondencia ante los clientes, revisión de toda la correspondencia sobre cotizaciones, pólizas y siniestros de seguros de transportes y generales, revisar y controlar los vencimientos de las pólizas actuales. Controlar los siniestros de seguros de transporte y generales.

Autoridad: para negociar términos de seguros con las aseguradoras y los clientes.

8. Perfil del cargo: Director de aviación

Objetivo: Controlar la operación de seguros de aviación, tanto en la parte técnica como en la parte comercial.

Educación: Título profesional en Derecho, Economía, Administración de Empresas o Ingeniería, Curso de seguros.

Formación: inducción y atención al cliente.

Habilidades: Negociaciones con aseguradoras y clientes, manejo del personal, relaciones interpersonales y conocimientos en inglés.

Experiencia: Tres años en seguros.

Responsabilidades: Mantenimiento de clientes actuales y de los nuevos en los seguros de aviación. Firma de la correspondencia ante los clientes. Revisión de toda la correspondencia sobre cotizaciones, pólizas y siniestros de seguros de aviación. Revisar y controlar los vencimientos de las pólizas actuales. Controlar los siniestros. Seguimiento de quejas y reclamos. Abrir acciones correctivas y preventivas.

Autoridad: Para negociar términos de seguros con las aseguradoras y con los clientes. Dar Permisos al personal a su cargo.

9. Perfil del cargo: Contador.

Objetivo: Dar soporte a la Gerencia General en todo lo relacionado con la parte contable.

Educación: Título Profesional en Contaduría Pública.

Formación: Inducción y cursos de actualización tributaria.

Habilidades: Manejo del computador en especial en aplicaciones contables, Transmisión de datos a DIAN y Superbancaria, Manejo del programa contable Helisa.

Experiencia: Tres años como Contador.

Responsabilidades: Elaboración, consolidación y firma de los Estados Financieros. Presentación del informe semestral a la Superbancaria sobre los Estados Financieros. Elaboración mensual y firma de la. Retención en la Fuente. Elaboración bimestral y firma de las declaraciones de IVA e ICA. Elaboración anual. de Declaraciones de Renta. Conciliación de cuentas bancarias.

10 Perfil del cargo: Ejecutivo de cuenta autos.

Objetivo: dar soporte al director de automóviles.

Educación: Bachiller, curso en seguros.

Formación: Inducción, atención al cliente, curso de inducción en automóviles.

Habilidades: Negociaciones con las aseguradoras y con los clientes, Relaciones Interpersonales, Manejo de Word y Excel.

Experiencia: dos años en Seguros de Automóviles.

Responsabilidades: Solicitar cotizaciones y renovaciones. Manejar los siniestros con la supervisión, del Director. Firma de correspondencia ante las aseguradoras. Revisión de documentos con sellos de revisado Atención a los clientes. Facturar. Colaborar al área de Cartera con la gestión de cobro a los clientes.

Autoridad: Enviar correos electrónicos a las aseguradoras. Cotizar a los clientes seguros de automóviles por medio del software recibido de las aseguradoras.

11 Perfil del cargo: Ejecutivo de cuenta de seguros generales.

Objetivo: Dar soporte al Director de Seguros Corporativos.

Educación: Bachiller, Curso en Seguros .

Formación: Inducción, Atención al cliente, Curso seguros generales.

Habilidades: Negociaciones con las aseguradoras y con los clientes, Relaciones Interpersonales, Manejo de Word y Excel.

Experiencia: Dos años en Seguros Generales.

Responsabilidades: Solicitar cotizaciones y renovaciones. Firma de correspondencia ante las aseguradoras, Revisión de documentos con sellos de "Revisado", Atención a los clientes, Facturar, Dar soporte técnico y comercial a cada cuenta, Colaborar al área de Cartera con la gestión de cobro a los clientes.

Autoridad: Enviar correos electrónicos a las aseguradoras.

12. Perfil del cargo: Ejecutivo de cuenta de trasportes.

Objetivo: Dar soporte al Director de Seguros Corporativos.

Educación: Bachiller, Técnico en Seguros, Curso en Seguros.

Formación: Inducción, Atención al cliente, Curso seguros generales.

Habilidades: Negociaciones con las aseguradoras y con los clientes, Relaciones Interpersonales, Manejo de Word y Excel.

Experiencia: Dos años en Seguros Generales.

Responsabilidades: Solicitar cotizaciones y renovaciones, Firma de correspondencia ante las aseguradoras. Revisión de documentos con sellos de "Revisado". Atención a los clientes. Facturar. Dar soporte técnico y comercial a cada cuenta. Colaborar al área de Cartera con la gestión de cobro a los clientes.

Autoridad: Enviar correos electrónicos a las aseguradoras. Solicitar inclusiones a las pólizas de transporte cuando los valores de despachos se salgan de los límites suscritos.

13. Perfil del cargo: Ejecutivo de cuenta de aviación.

Objetivo: Dar soporte al Director de Seguros de Aviación.

Educación: Dos semestres en Administración de Empresas o carreras afines, Curso en Seguros.

Formación: Inducción, Atención al cliente, Curso seguros de aviación, Curso de inglés, mínimo nivel básico.

Habilidades: Negociaciones con las aseguradoras y con los clientes, Relaciones Interpersonales, Manejo de Word y Excel

Experiencia: Dos años en Seguros de Aviación.

Responsabilidades: Solicitar cotizaciones y renovaciones. Manejar los siniestros con la supervisión del Director. Firma de correspondencia ante las aseguradoras. Revisión de documentos con sellos de "Revisado". Atención a los clientes. Facturar. Colaborar al área de Cartera con la gestión de cobro a los clientes.

Autoridad: Enviar correos electrónicos a las aseguradoras. Cotizar a los clientes los seguros de responsabilidad civil, con tasas previamente recibidas de las aseguradoras.

14. Perfil del cargo: Jefe de cartera

Educación: Bachiller, Curso de Contabilidad.

Formación: Inducción, Inducción.

Habilidades: Relaciones Interpersonales, Manejo de Word y Excel.

Experiencia: Dos años en cargos similares.

Responsabilidades: Elaborar y firmar los Recibos de Caja. Informar a Sistemas sobre los recaudos. Alimentar el sistema de recaudos. Seguimiento a las gestiones de cobro.

Impresión de listados de primas pendientes y recaudos. Elaboración de estados de cuenta. Firma de correspondencia ante las aseguradoras.

Autoridad: Decidir sobre los acuerdos con las aseguradoras, sobre el pago de las pólizas.

15. Perfil del cargo: Tesorera.

Objetivo: Dar soporte a la Gerencia General en el manejo de las cuentas bancarias y el Pago de facturas.

Educación: Cinco semestres en Administración de Empresas, Economía, Contaduría o Ingeniería

Formación: Inducción.

Habilidades: Cálculos financieros, Relaciones Interpersonales, Manejo de Word y Excel.

Experiencia: Dos años en cargos similares.

Responsabilidades: Llevar el control de las cuentas bancarias. Girar cheques. Elaboración, verificación, y control de las consignaciones. Coordinación de pagos a proveedores. Elaboración de conciliaciones bancarias. Elaboración y firma de Recibos de Caja por conceptos diferentes a primas. Manejo de caja menor.

Autoridad: Manejo de las claves para pagos, consulta de saldos y transferencias en medios electrónicos.

16. Perfil del cargo: Ejecutiva de calidad.

Objetivo: Dar soporte a la Gerencia en la implementación y mantenimiento del Sistema de gestión de calidad.

Educación: Título Profesional en Administración de Empresas, Economía o Ingeniería.

Formación: Curso de implementación en Sistemas de Calidad y Auditoría Interna, Cursos en temas relacionados con Gestión de Calidad.

Habilidades: Relaciones Interpersonales, Manejo de Word y Excel.

Experiencia: Seis meses en implementación de Sistemas de Calidad.

Responsabilidades: Levantar la información para implementar un Sistema de Gestión de Calidad. Elaborar los procedimientos establecidos por la empresa y los solicitados por la norma ISO 9001. Preparar los documentos y registros necesarios para revisión y aprobación de la Gerencia. Coordinar las reuniones del Comité de Calidad para el avance del Sistema de Calidad. Hacer el seguimiento a las acciones correctivas y preventivas que se generen.

17. Perfil del cargo: Analista de automóviles individuales y corporativos.

Objetivo: Dar soporte al Director de Automóviles.

Educación: Bachiller, Curso en Seguros.

Formación: Inducción, Atención al cliente, Curso seguros de automóviles.

Habilidades: Negociaciones con las aseguradoras y con los clientes, Relaciones Interpersonales, Manejo de Word y Excel.

Experiencia: Seis meses en compañías del sector asegurador en el área técnica.

Responsabilidades: Solicitar cotizaciones y renovaciones. Manejar los siniestros con la supervisión, del Director. Firma de correspondencia ante las aseguradoras. Revisión de documentos con sellos de "Revisado". Atención a los clientes. Facturar. Colaborar al área de Cartera con la gestión de cobro a los clientes.

Autoridad: Enviar correos electrónicos a las aseguradoras.

18. Perfil del cargo: Analista de cumplimiento.

Objetivo: Bachiller, Curso en Seguros.

Formación: Inducción, Atención al cliente, Curso seguros generales.

Habilidades: Negociaciones con las aseguradoras y con los clientes, Relaciones Interpersonales, Manejo de Word y Excel.

Experiencia: Dos (2) años en Seguros Generales.

Responsabilidades: Solicitar cotizaciones y renovaciones. Manejar los siniestros con la supervisión, del Director. Firma de correspondencia ante las aseguradoras. Revisión de documentos con sellos de Revisado. Atención a los clientes. Facturar. Colaborar al área de Cartera con la gestión de cobro a los clientes.

Autoridad: Enviar correos electrónicos a las aseguradoras.

19. Perfil del cargo: Analista de cartera.

Objetivo: Dar soporte al Jefe de Cartera en el manejo de las cobranzas.

Educación: Bachiller.

Formación: Inducción, Atención al cliente.

Habilidades: Relaciones Interpersonales, Cálculos aritméticos, Manejo de Word y Excel.

Experiencia: Dos años en cargos similares.

Responsabilidades: Revisión y conciliación de listados de primas pendientes enviados por las Aseguradoras.

Recibir y diligenciar pagarés. Revisar listados de financiación de primas. Elaborar Recibos de Caja. Alimentar el sistema de recaudos. Firmar correspondencia ante las aseguradoras. Firma de los Recibos de Caja. Pedir a Ascredibanco las autorizaciones para las tarjetas de crédito correspondientes a los pagos de los clientes.

20. Perfil del cargo: Analista de Sistemas.

Objetivo: Dar soporte a la Gerencia General y a los usuarios del sistema en el manejo de las diferentes aplicaciones y programas de la empresa.

Educación: Técnico en sistemas.

Formación: Inducción.

Habilidades: Manejo de redes, Relaciones Interpersonales, Manejo de Word y Excel.

Experiencia: Dos (2) años en cargos similares.

Responsabilidades: Hacer copias de seguridad del sistema. Configurar y desbloquear terminales. Imprimir listados mensuales de producción, recaudos y primas pendientes. Elaboración quincenal de la nómina. Elaboración mensual de autoliquidaciones de aportes de seguridad social y parafiscales. Alimentar el sistema de comisiones. Elaborar diariamente informes de comisiones. Elaboración quincenal de cortes de cuentas.

Autoridad: Crear y modificar usuarios en el sistema.

21. Perfil del cargo: Auxiliar de autos.

Objetivo: Dar soporte al Director de Automóviles.

Educación: Bachiller, curso en Seguros.

Formación: Inducción, Atención al cliente, Curso seguros de automóviles.

Habilidades: Relaciones Interpersonales, Manejo de Word y Excel.

Experiencia: Seis meses en compañías del sector asegurador o financiero.

Responsabilidades: Atención a los clientes. Cotizar y expedir. Revisar documentos. Firmar correspondencia ante las aseguradoras y ante los clientes.

22. Perfil del cargo: Auxiliar de SOAT.

Educación: Bachiller.

Formación: Inducción, Atención al cliente, Curso seguros de automóviles.

Habilidades: Relaciones Interpersonales, Manejo de Word y Excel.

Experiencia: Un (1) año en cargos donde maneje computador.

Responsabilidades: Atención a los clientes. Cotizar y expedir seguros de SOAT (daños personales). Elaborar Remisiones de Cobro. Alistar vencimientos. Firmar correspondencia ante las aseguradoras. Manejar la papelería de SOAT en blanco. Facturar.

Autoridad: Para expedir.

23. Perfil del cargo: Auxiliar de cumplimiento.

Objetivo: Dar soporte al analista de Cumplimiento.

Educación: Bachiller, Curso en Seguros.

Formación: Inducción, Atención al cliente, curso seguros generales.

Habilidades: Negociaciones con las aseguradoras y con los clientes, Relaciones Interpersonales, Manejo de Word y Excel.

Experiencia: Un año en compañías del sector asegurador o financiero.

Responsabilidades: Dar soporte al área de Cumplimiento en las actividades de facturación, revisión de documentos, seguimiento a las cotizaciones, envío de documentos a las aseguradoras y emisión de pólizas de fianzas. Colaborar al área de Cartera con la gestión de cobro a los clientes.

24. Perfil del cargo: Secretaria

Objetivo: Dar soporte al área que requiera una Secretaria.

Educación: Bachiller.

Formación: Inducción, atención al cliente.

Habilidades: Relaciones Interpersonales, Manejo de Word y Excel.

Experiencia: Un (1) año como Secretaria, Auxiliar de Administración o Recepcionista.

Responsabilidades: Atender llamadas telefónicas. Elaborar correspondencia. Enviar fax. Elaborar Remisiones de Cobro. Dar soporte en el seguimiento a las solicitudes de cotización efectuadas a las aseguradoras.

25. Perfil del cargo: Secretaria- recepcionista.

Objetivo: Dar soporte a la Gerencia General.

Educación: Bachiller.

Formación: Inducción, atención al cliente.

Habilidades: Relaciones Interpersonales, Manejo de Word y Excel.

Experiencia: Un año como Secretaria, Auxiliar de Administración o Recepcionista.

Responsabilidades: Elaborar correspondencia. Atención del conmutador. Controlar la numeración de facturas y archivarlas. Recibir correspondencia. Radicar la correspondencia que sale de la empresa. Mantener el archivo de administración actualizado. Elaborar contratos de trabajo, afiliaciones a seguridad social, certificaciones laborales. Actualizar el cuadro de vacaciones del personal.

26. Perfil del cargo: Auxiliar de cartera.

Educación: Bachiller, Curso en Seguros.

Formación: Atención al cliente.

Habilidades: Relaciones Interpersonales, Cálculos aritméticos y Manejo de Word y Excel.

Experiencia: seis meses en el área administrativa.

Responsabilidades: Revisión y conciliación de listados de primas pendientes enviados por las aseguradoras. Archivo de facturas pagadas y pendientes.

Autoridad: Enviar correos a las aseguradoras y a los clientes internos.²⁷

27. Perfil del cargo: Auxiliar de tesorería.

Objetivo: Dar soporte a la Gerencia General en el manejo de las cuentas bancarias y el Pago de facturas.

Educación: Bachiller, Curso de Contabilidad o mínimo dos semestres en Administración de Empresas, Economía, Contaduría o Ingeniería.

Formación: Inducción.

Habilidades: Cálculos financieros, Relaciones Interpersonales y Manejo de Word y Excel.

Experiencia: Dos años en cargos similares.

Responsabilidades: Llevar el control de las cuentas bancarias. Girar cheques. Elaboración, verificación y control de las consignaciones. Coordinación de pagos a proveedores. Elaboración de conciliaciones bancarias. Elaboración y firma de Recibos de Caja por conceptos diferentes a primas. Manejo de caja menor.

28. Perfil del cargo: Auxiliar administrativo.

Objetivo: Dar soporte a la Asistente de Gerencia en la parte de nómina y comisiones.

Educación: Técnico en Administración de Empresas, Contaduría, Economía o Comercio.

Formación: Inducción, Atención al cliente y Manejo del programa de nómina Helisa.

Habilidades: Relaciones Interpersonales, Manejo de Word y Excel.

Experiencia: Dos años en cargos similares.

Responsabilidades: Elaboración quincenal de nómina. Elaboración mensual de autoliquidaciones de aportes de seguridad social y parafiscales. Alimentar el sistema de comisiones. Elaborar diariamente los informes de comisiones. Elaboración quincenal de cortes de cuentas.

29. Perfil del cargo: Coordinador de mensajería.

Educación: Bachiller.

Formación: Inducción.

Habilidades: Relaciones Interpersonales, Iniciativa.

Experiencia: Un año sin importar el cargo.

Responsabilidades: Recibir órdenes de mensajería, distribuirlas por zonas y entregarlas a los mensajeros. Controlar el cumplimiento de las entregas de correspondencia. Manejar la fotocopidora. Llevar el control de las fotocopias por códigos.

Autoridad: Distribución de mensajería.

Notas de convalidación: Al señor Jairo Infante, se convalidan 12 años de experiencia como Mensajero por el título de bachiller.

30. Perfil del cargo: Ejecutivo de cuenta de cumplimiento.

Objetivo: Dar soporte al Director de Seguros Corporativos.

Educación: Bachiller y curso de seguros.

Formación: Inducción, Atención al cliente y Curso seguros generales.

Habilidades: Negociaciones con las aseguradoras y con los clientes, Relaciones Interpersonales y Manejo de Word y Excel.

Experiencia: Dos (2) años en Seguros de Cumplimiento.

Responsabilidades: Solicitar cotizaciones y renovaciones. Manejar los siniestros con la supervisión del Director. Firma de correspondencia ante las aseguradoras. Revisión de documentos con sellos de "Revisado". Atención a los clientes. Facturar. Colaborar al área de Cartera con la gestión de cobro a los clientes.

Autoridad: Enviar correos electrónicos a las aseguradoras.

31. Perfil del cargo: Analista de siniestros.

Objetivo: Dar soporte al Director de Seguros Corporativos.

Educación: Bachiller, curso en seguros.

Formación: Inducción, Atención al cliente y Curso seguros generales.

Habilidades: Negociación con las aseguradoras y con los clientes, Relaciones Interpersonales manejo de Word y Excel.

Experiencia: Un (1) año en el sector asegurador o financiero en el área técnica

Responsabilidades: Atender todas las reclamaciones en seguros Generales. Firma de correspondencia ante las aseguradoras. Atención a los clientes. Dar soporte técnico en el análisis de siniestros.

Autoridad: Enviar correos electrónicos a las aseguradoras y a los clientes.

32. Perfil del cargo: Auxiliar de seguros.

Objetivo: Dar soporte al área de Seguros Generales.

Educación: Bachiller.

Formación: Inducción y atención al cliente.