

**PENSAMIENTO SISTÉMICO Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CALIDAD
PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA FUERZA DE VENTAS EN
UNA EMPRESA ASEGURADORA EN LA CIUDAD DE PEREIRA COLOMBIA**

**YENY PAOLA BALLESTEROS
CLAUDIA ZÁRATE GALLEGO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA
INGENIERIA INDUSTRIAL
PEREIRA
2017**

**PENSAMIENTO SISTÉMICO Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CALIDAD
PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA FUERZA DE VENTAS EN
UNA EMPRESA ASEGURADORA EN LA CIUDAD DE PEREIRA COLOMBIA**

**YENY PAOLA BALLESTEROS
CLAUDIA ZÁRATE GALLEGO**

Tesis de Grado

Director

**Ing. Wilson Arenas Valencia
Ingeniero Industrial
Facultad de Ingeniería Industrial**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA
INGENIERIA INDUSTRIAL
PEREIRA
2017**

Nota de Aceptación:

Jurado

Jurado

Pereira, Marzo del 2017

Dedicado a:

A Dios, lo primordial en nuestras vidas
A nuestras familias por acompañarnos y
apoyarnos en este camino.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a los docentes por enfocar sus esfuerzos en ayudarnos a expandir nuestros conocimientos, por aportar a nuestros sueños de superarnos personal y profesionalmente y cumplir con nuestras expectativas.

Así mismo a las directivas de la Maestría ya que hacen posible tener un claustro educativo y un programa encaminado hacia la alta calidad lo que permite tener mejores profesionales y seres humanos aportando a la Región.

A nuestro director de tesis el ingeniero Wilson Arenas por su dedicación, aportes de gran valor, conocimiento y paciencia, por ayudarnos a lograr esta nueva e importante meta en nuestras vidas.

A nuestros padres y familiares por brindarnos su apoyo para lograr el objetivo trazado para un futuro mejor y ser un orgullo para todos ellos.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Características de un buen vendedor	85
Tabla 2 Perfil Profesional Fuerza de ventas	86
Tabla 3 Variables Asesor	88
Tabla 4 Variables Gerente	91
Tabla 5 Variables Directores P y F	95
Tabla 6 Variables Análista Comercial P y F	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 7 Variables Gestor Venta Cruzada	100
Tabla 8 Variables Análista de Bienestar	103
Tabla 9 Resumen de variables Mapas causales.....	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa Causal Perspectiva Asesor.....	89
Figura 2. Mapa Causal Perspectiva Gerente.....	93
Figura 3. Mapa Causal Perspectiva Directores PyF.	96
Figura 4. Mapa Causal Perspectiva Analistas Comerciales PyF.	99
Figura 5. Mapa Causal Perspectiva Gestor de Venta Cruzada	101
Figura 6. Mapa Causal Perspectiva Analista de Bienestar	105
Figura 7. Mapa Causal Perspectiva General	110
Figura 8. Diagrama Ishikawa Perfil Asesor	113
Figura 9. Diagrama Ishikawa Acompañamiento	116
Figura 10. Diagrama Ishikawa Habilidades.....	118
Figura 11. Diagrama Ishikawa Innovación	120
Figura 12. Diagrama Ishikawa Reconocimiento.....	122
Figura 13. Diagrama Ishikawa Presión y Frustración.....	124
Figura 14. Diagrama Ishikawa General Productividad	126

RESUMEN

Esta investigación presenta un modelo causal de la productividad de la fuerza de ventas a través de las perspectivas Asesor-Área Comercial-Gestión Humana en una empresa aseguradora de la ciudad de Pereira utilizando para esto metodología del pensamiento sistémico.

Para la construcción de la investigación se realizaron entrevistas y encuestas a los actores involucrados en la investigación, se procedió también a recolectar la información de investigaciones acerca de mapas causales, herramientas de gestión de calidad, investigaciones relacionadas con el sector asegurador y factores motivadores en las personas.

En primera instancia se aplicaron encuestas a la fuerza de ventas, la información recolectada fue tabulada y analizada teniendo en cuenta los planteamientos expuestos acerca de la motivación en el trabajo realizado.

Se realizaron entrevistas al área comercial de la empresa aseguradora, se analizó la información, se identificaron las variables y se procedió a construir los mapas causales partiendo como principio la motivación del asesor.

Se presentan como resultados: Mapas causales de la motivación de la fuerza de ventas desde cada uno de los actores del área comercial Gerentes-Director-Analistas-Gestores-Bien Humano, con sus correspondientes lecturas, complementado con los aportes tomados en la encuestas a los asesores con su respectivo análisis.

Finalmente, se presentan conclusiones, recomendaciones, plan de acción basado en el modelo obtenido en la organización, así mismo su análisis para determinar las prioridades de toma de acciones.

ABSTRACT

This research presents a causal model of productivity for the sales force through the perspectives Adviser- Commercial Area-Human Management in an insurance company of Pereira using for this the systemic thinking methodology.

In order to construct the research, interviews and surveys were carried out with the actors involved in the research, information was also collected on causal maps, quality management tools, research related to the insurance sector and motivating factors in the people.

In the first instance we applied surveys to the sales force, the information collected was tabulated and analyzed taking into account the exposed approaches about motivation in the work performed.

We conducted interviews with the commercial area of the insurance company, analyzed the information, identified the variables and proceeded to construct the causal maps starting from the motivation of the adviser.

Results presented: Causal maps of the motivation of the sales force from each of the actors in the commercial area Managers-Director-Analysts-Promoters-Human Well, with their corresponding readings, complemented with the contributions taken in the surveys to the Advisers with their respective analysis.

Finally, we present conclusions, recommendations, action plan based on the model obtained in the organization, as well as its analysis to determine the priorities of action.

CONTENIDO

Pág.

1. INTRODUCCIÓN	13
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
2.1 Diagnóstico o situación problema.....	15
2.2 Formulación del problema	15
2.3 Hipótesis o supuestos	16
2.4 Beneficios que conlleva.....	16
2.5 Limitaciones previsibles	16
3. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	17
4. OBJETIVO.....	18
4.1 Objetivo general	18
4.2 Objetivos específicos	18
5. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES	19
5.1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	22
5.1.1 Resumen de Artículos	22
6. MARCO REFERENCIAL.....	39
6.1 Marco teórico.....	39
Tipos de motivación	52
Motivación intrínseca	52
Motivación extrínseca	52
Motivación personal.....	53
Motivación laboral	53
6.2 Marco Conceptual	53
6.3 Marco Normativo	57
6.4 Marco Filosófico.....	61
6.5 Marco Situacional.....	61
6.6 Glosario.....	62
7. DISEÑO METODOLÓGICO	68

7.1 Método de Investigación	68
7.2 Tipo de Investigación	68
7.3 Tipo de Estudio	68
7.4 Universo	69
7.5 Población o muestra	69
7.6 Variables e indicadores	70
7.7 Instrumentos para recolección de información	71
7.8 Procesamiento y análisis de información	72
8. DESARROLLO DE LAS FASES.....	73
RESULTADOS	106
9. PLAN DE ACCION PARA EL EQUIPO COMERCIAL Y FUERZA DE VENTA DE LA EMPRESA ASEGURADORA DE LA CIUDAD DE PEREIRA.....	112
10. OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA ASEGURADORA DE LA CIUDAD DE PEREIRA	130
11. CONCLUSIONES.....	132
12. RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS.....	136
13. BIBLIOGRAFÍA.....	137
14. ANEXOS.....	139

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Mapas Causales Individuales.

Anexo B. Cuestionario Asesores.

Anexo C. Entrevista Directivos del Área Comercial.

Anexo D. Entrevista Área de apoyo de Gestión humana.

1. INTRODUCCIÓN

El estudio de la organización y sus formas de interactuar en la empresa han sido un trabajo que ha interesado a los investigadores en administración y gestión de procesos, dado que el entendimiento de las diferentes situaciones o problemas que en ellas se presentan se facilita mediante la aplicación de algunas herramientas, como lo es en el caso de estudio el pensamiento sistémico a través de mapas mentales por grupos de interés, de esta manera y a partir de dicha metodología se puede guiar la comprensión e incluso la deducción de aspectos importantes que pueden ser asimilados de manera inmediata.

La tendencia a utilizar únicamente el pensamiento lógico y que se tiene a simple vista cohibe las posibilidades de analizar diferentes variables a través de diversas perspectivas, pues este tipo de pensamiento siempre requiere de una dirección clara y lineal, para encontrar respuestas, encadenando las ideas en un solo esquema mental obteniendo como resultado la elección de un camino ya conocido para la solución de los problemas de la organización, sin permitir ir más allá. Por el contrario el pensamiento sistémico brinda la posibilidad de analizar las diferentes causas que originan una situación de forma detallada, permitiendo encontrar la solución más benéfica para la empresa.

El propósito de esta investigación fue plantear un modelo sistémico propositivo el cual se caracteriza por esbozar diversas opciones o alternativas de solución al problema causado por una situación, en el caso particular a los elementos que influyen en la productividad de la fuerza de ventas de una empresa aseguradora en la ciudad de Pereira Colombia, teniendo en cuenta todos los actores de interés al interior de la organización.

Esta investigación se realizó a través de la recolección de datos que se obtuvieron de la construcción de encuestas y entrevistas realizada a los actores de la situación los cuales son Asesores, Gerentes, Directores, Analista, Gestor Venta Cruzada y Analista de Bienestar y entorno humano.

De los resultados de la investigación se realizó un plan de acción basado en el modelo obtenido en la organización, así mismo se utilizaron herramientas de gestión para su análisis para así determinar las prioridades de toma de acciones e implementar un plan de mejora para la organización.

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Diagnóstico o situación problema

La fuerza de ventas en las organizaciones obtiene cada vez mayor protagonismo, siendo así un eslabón imprescindible en el desarrollo estratégico de la organización y más aun de una compañía aseguradora.

Aumentar el rendimiento de la fuerza de ventas y conseguir que esta se esfuerce de manera permanente, logrando con esto que los resultados coincidan con los presupuestos establecidos, es un objetivo primordial de toda organización que quiera garantizar la supervivencia y sostenibilidad en el tiempo.

En el rendimiento de la fuerza de ventas influyen muchos factores que en cualquier otro puesto dentro de la compañía que son de vital importancia identificar para para aplicar un plan de mejora que permita potencializarla y obtener mejores resultados.

El diseño de métodos de selección, formación para mejorar las capacidades de los asesores y encontrar su mayor fuerte motivacional, fue el mayor alentador para la realización de este estudio.

2.2 Formulación del problema

La organización desconoce los elementos que influyen en la productividad de la fuerza de ventas y los aspectos que requieren ser mejorados.

2.3 Hipótesis o supuestos

- La productividad de la fuerza de ventas de las aseguradoras está relacionada con la presión ejercida de los directivos de la organización.
- Los resultados esperados en las ventas de la compañía de seguros están directamente relacionados con el proceso de selección del equipo comercial de estas.
- Las estrategias de ventas utilizadas por los directivos de las compañías de seguros no aplican para el proceso de ventas de la zona.
- El cumplimiento de las metas propuestas afecta directamente el servicio post venta.
- Cuando el equipo de ventas de la compañía llega a su zona de confort, se genera una disminución en la producción.

2.4 Beneficios que conlleva

- Mejoramiento en las estrategias del área comercial en las empresas aseguradoras de la ciudad de Pereira.
- Cumplimiento de las metas propuestas al equipo de ventas.
- Rentabilidad de las empresas aseguradoras.
- Sostenibilidad y crecimiento en el tiempo del sector asegurador.

2.5 Limitaciones previsibles

- Los paradigmas actuales ante nuevos métodos de pensamientos para la estructuración del plan de mejora del área comercial.
- La centralización de las decisiones para la implementación de las estrategias propuestas.
- Periodo de tiempo de recolección de la información.

3. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

1. **Espacial:** Ciudad de Pereira Colombia.
2. **Demográfica:** Empresa Aseguradora de la ciudad de Pereira.
3. **Temporal:** 24 meses calendario, a partir del momento de la conceptualización y aprobación del anteproyecto.
4. **Temática:** Análisis de la fuerza de ventas de una empresa aseguradora en la ciudad de Pereira.

4. OBJETIVO

4.1 Objetivo general

Determinar las variables que influyen en la productividad de la fuerza de ventas de una empresa aseguradora en la ciudad de Pereira Colombia a través del pensamiento sistémico y proponer estrategias de mejoramiento continuo.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar las partes interesadas que participaran en la caracterización modelo causal.
- Identificar los roles de los involucrados en el sistema.
- Caracterizar los productos de la aseguradora en la ciudad de Pereira.
- Identificar las variables que afectan la productividad de ventas de las empresas aseguradoras.
- Diseñar colaborativamente los mapas causales que afectan la productividad de los involucrados.
- Identificar ciclos y arquetipos sistémicos que se generan a partir de las interacciones
- Identificar las interrelaciones de los procedimientos de administración de personal y proceso propios de ventas e identificar las herramientas de cambio.
- Aplicar herramientas de control de calidad para proponer estrategias de mejoramiento.

5. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES

La investigación realizada consiste básicamente en el análisis de la organización del sector asegurador como una totalidad en la que intervienen diversidad de factores internos y externos encontrando oportunidades de mejora y posibles soluciones a los problemas hallados en el área de ventas, en su equipo de trabajo y en el funcionamiento de la misma de acuerdo a las metas y directrices implantadas por la alta gerencia y el grupo líder, según la propia perspectiva de sus integrantes y de los demás involucrados. De acuerdo a los resultados obtenidos en cada uno de los mapas causales, se desarrollaron una serie de propuestas que integren el Pensamiento Sistémico al proceso de ventas de la empresa como un paso hacia la mejora continua siendo éste un método que va a la vanguardia del mundo actual en el desarrollo de las llamadas organizaciones inteligentes.

Se propuso el presente tema de investigación para definir las estrategias necesarias y llevar a la fuerza de ventas de las empresas aseguradoras de la ciudad Pereira a altos niveles de producción. Para ello se partió del conocimiento que brinda el pensamiento sistémico y las herramientas de gestión de calidad, en donde se concibe el problema del área comercial a través de varias perspectivas tanto a nivel organizacional, técnico, encontrando la causa principal para determinar el plan de mejoramiento de la organización. Lo anterior contribuirá a mejorar la sostenibilidad de la empresa en la ciudad de Pereira a través del tiempo.

Las organizaciones se han transformado a través del tiempo gracias a los cambios presentados en su entorno en organizaciones basadas en información, conocimiento y tecnología, se han creado elementos como los modelos económicos y financieros, los mercados comerciales y bursátiles, entre muchos otros que hoy, representan el núcleo del mundo empresarial y el espacio donde

el hombre se mueve y hace negocios, de allí la importancia del grupo de ventas de una empresa. Esta nueva dirección, se conoce como la “Nueva Economía o Sociedad del Conocimiento”, donde los trabajadores del conocimiento generan valor para sus empresas gracias a la información y el conocimiento (Peter Drucker, 1993, Blanco).¹ Por lo tanto los integrantes de los grupos de ventas están en constante interacción con todo tipo de personas. Esto conlleva a tener bastantes experiencias y un amplio conocimiento sobre lo que venden, sobre la organización para la cual trabajan y los elementos que hacen parte fundamental para explicar porque no se llega al cumplimiento de las metas propuestas.

Si se tiene una fuerza de ventas determinante, no se puede dejar pasar la oportunidad de compartir sus puntos de vista, ya que son uno de los grandes pilares de la compañía y manejan el contacto con el cliente. Para las empresas de seguros sobre su fuerza de ventas recae una gran responsabilidad que se ve reflejada en las utilidades, es por esto que se hace indispensable descubrir las variables que intervienen en el resultado de la productividad del área, para que de esta manera puedan complementar, afianzar, nutrir y mejorar las estrategias del equipo y de la organización en sí misma.

En la presente investigación propuesta se examinan los conceptos relacionados con el pensamiento sistémico, la teoría general de sistemas, la gestión y resultados del área comercial encaminada principalmente a su fuerza de ventas, lo anterior con el fin de alcanzar un aprendizaje entre los grupos de interés y llevar a cabo el cambio organizacional enfocado en los lineamientos actuales implementados.

DRUCKER, Peter F. EN: BLANCO, C. La gestión del conocimiento hacia la clarificación de conceptos” [Conferencia]. Bogotá: 2007

Todos los elementos que se analizaron apoyaron a la organización en su estructura del área comercial, su funcionamiento y la generación de información para la toma de decisiones con el aporte de este métodos o herramienta que ayudó a identificar la diferencia entre su funcionamiento actual y como debería estar funcionando para llegar a cumplir las metas propuestas.

5.1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

5.1.1 Resumen de Artículos

ANÁLISIS DE DOCUMENTOS.

DOCUMENTO 1.

Título:

La quinta Disciplina en la Práctica

Autores:

Peter Senge

Año:

2006

Objetivo:

Identificar principios sistémicos que intervienen en los ciclos de causa y efecto que constituyen los sistemas.

Resumen: *(Qué, Cómo, Para qué)*

El pensamiento sistémico es una magnífica herramienta para resolver problemas, se considera como un lenguaje muy potente, pues expande el modo de abordar los problemas complejos de cualquier ámbito que nos ayudara a resolverlos más estratégicamente y con una visión diferente.

Análisis crítico del Artículo:

MODELO PRESENTADO EN EL ARTÍCULO	MODELO PROPUESTO EN ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
<p>Pensamiento sistémico</p> <p>En su nivel más amplio, el pensamiento sistémico abarca una amplia y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común.</p>	<p>A través del Pensamiento sistémico se analizará desde el mayor número de perspectivas posibles la problemática de las ventas en las empresas aseguradoras de la Ciudad de Pereira.</p> <p>Este análisis se realizara a través del funcionamiento simultáneo de todas</p>

MODELO PRESENTADO EN EL ARTÍCULO	MODELO PROPUESTO EN ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
<p>Los diversos enfoques comparten una idea rectora: la conducta de todos los sistemas sigue ciertos principios comunes, cuya naturaleza estamos descubriendo y analizando.</p> <p>El pensamiento sistémico se ha vuelto sumamente valiosa como idioma para describir el logro de un cambio fructífero en las organizaciones.</p> <p>En el pensamiento sistémico la “estructura” es la configuración de interrelaciones entre los componentes claves del sistema. Ello puede incluir la jerarquía y el flujo de los procesos, pero también incluye actitudes y percepciones, la calidad de los productos, los modos en que se toman las decisiones, y cientos de factores más.</p> <p>Las estructuras sistémicas suelen ser invisibles, hasta que alguien las señala.</p>	<p>las variables influyentes, identificando cuatro niveles específicos: acontecimientos, pautas de conducta, sistemas y modelos mentales, cambiando así la comprensión colectiva de la problemática de las aseguradoras y por consiguientes de las operaciones realizadas para incrementar sus ventas.</p>

Criterio de búsqueda

Metabuscadore:

<http://scholar.google.com>

Frase:

+”Pensamiento Sistémico” +” Peter Senge”

Dirección (URL):

http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=h4Qfp7CkSCIC&oi=fnd&pg=PA3&dq=%2B%E2%80%9DPensamiento+Sist%C3%A9mico%E2%80%9D+%2B%E2%80%9DPeter+Senge%E2%80%9D&ots=49T0xYtJ7a&sig=DKtabi_NMwMQllidy5bcx6O-Uj3k&redir_esc=y#v=onepage&q=%2B%E2%80%9DPensamiento%20Sist%C3%A9mico%E2%80%9D%20Peter%20Senge%E2%80%9D&f=false

DOCUMENTO 2.

Titulo:

Las Organizaciones Inteligentes

Autores:

Roger León M.
Eberth Tejada G.
Marco Yataco T

Año:

2003

Objetivo:

Buscar asegurar en las organizaciones inteligentes que todos los miembros de esta, estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades comprendiendo la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través de trabajo en equipo, a través de pensamientos estructurados.

Resumen: *(Qué, Cómo, Para qué)*

Se aborda la teoría de las organizaciones abiertas al aprendizaje y los conceptos sobre la construcción de visiones compartidas, dominio personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico; estableciéndose la organización inteligente como un producto de la innovación.

Análisis crítico del Artículo:

MODELO PRESENTADO EN EL ARTÍCULO	MODELO PROPUESTO EN ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
<p>LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE</p> <p>Las Organizaciones Inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de</p>	<p>Aplicar esta disciplina para identificar los mapas causales que permitan conocer las causantes de la disminución de las ventas en la fuerza comercial de las empresas aseguradoras en la ciudad de Pereira</p>

MODELO PRESENTADO EN EL ARTÍCULO	MODELO PROPUESTO EN ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
<p>crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico.</p> <p>Las organizaciones con problemas de aprendizaje presentan ciertos obstáculos que le impiden enfrentar situaciones de una manera sistémica. El estar dominados por hechos inmediatos, amenazados por un enemigo externo ideal, incapaces de poder innovar y aprender son algunos de estos obstáculos. Muchas veces en nuestras organizaciones se encuentra con una serie de problemas que fueron en su época "las soluciones", esto se da generalmente por pensar en una parte y no en todo el sistema.</p> <p>El Pensamiento Sistémico suele demostrar que las soluciones obvias no suelen funcionar. Pero, inversamente, el "principio de la palanca" sugiere cómo pequeños cambios bien localizados pueden producir mejoras significativas y duraderas si se realizan en el sitio apropiado. Ello implica descubrir el punto de apalancamiento, el cual no suele ser evidente casi nunca para los miembros del sistema y no están próximas en el espacio y el tiempo respecto de los síntomas.</p>	<p>y generar a través de pequeños cambios pero bien localizados mejoras significativas y duraderas en la motivación de la fuerza de ventas.</p> <p>Una perspectiva diferente de la solución desde varios puntos de vista de la organización y a través de un trabajo en equipo dará una visión global que permitirá dar una mejor y más duradera solución a los problemas permitiendo que convertirse en organizaciones de aprendizaje continuo.</p>

Criterio de búsqueda

Metabuscador:

<http://scholar.google.com>

Frase:

+”Pensamiento Sistémico” +”Empresas”

Dirección (URL):

http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/organizaciones.pdf

DOCUMENTO 3

Título: Plan Estratégico de Comunicaciones – Empresa Seguros de Vida.

Autores:

Carolina Andrea Valenzuela

Tatiana Lorena Velasquez Mora.

Año:

Objetivo:

Indagar el estado de la comunicación interna y externa en una empresa aseguradora en el área de Seguros de vida, llevando a cabo un estudio teórico, técnico y práctico.

Resumen: *(Qué, Cómo, Para qué)*

El estudio se realiza para determinar los problemas de comunicación interna externa de una empresa de seguros de vida, los cuales servirán como insumo para la creación del plan estratégico de comunicaciones y la identificación de los públicos claves. Esto permitirá resaltar la importancia de la oficina de comunicaciones como ente facilitador y catalizador de los procesos y procedimientos de la compañía. Para llevar a cabo esta estrategia se considerará la empresa como un sistema integrado por varios subsistemas, este planteamiento sistémico será de gran importancia y aporte.

Análisis crítico del Artículo:

MODELO PRESENTADO EN EL ARTÍCULO	MODELO PROPUESTO EN ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
<p>Plan Estratégico de Comunicaciones – Empresa Seguros de Vida.</p> <p>En el ámbito de las comunicaciones es determinante el trabajo en equipo, lo mismo ocurre en el resto de subsistemas de las organizaciones, siendo el principal reto el funcionamiento de estos equipos, es decir, que se reconozcan en la interacción, el liderazgo compartido y los objetivos comunes sin perder de vista la “comunicación” como agente catalizador de las acciones.</p> <p>En este sentido la investigación y marco conceptual ayudarán a reflexionar sobre la manera de resolver este dilema a nivel gerencial y a proponer opciones que permitan solucionar los problemas que existen sobre las comunicaciones internas y su impacto en el plan de ventas de la compañía.</p> <p>En la actualidad, las organizaciones pueden ser vistas como sistemas abiertos, pues se constituye en un todo organizado, con elementos interrelacionados e interdependientes con un objetivo concreto y a su vez interactúan con otros sistemas. Es aquí donde la comunicación actúa como un elemento integrador no sólo al interior de la organización sino al exterior de esta.</p>	<p>El proyecto tendrá en su contenido varios aspectos mencionados por los autores, uno de ellos es el trabajo en equipo y la importancia de la comunicación al interior de esta, ya que se pretende identificar desde las diversas perspectivas el problema raíz y las causas que generan en el área de ventas de la empresa aseguradora, teniendo en cuenta que este aspecto juega un papel importante al momento de identificar brechas.</p> <p>De igual forma integra la dirección y toda la fuerza de ventas que son factores indispensables en el pensamiento sistémico para la identificación de problemas.</p> <p>Si bien es cierto, el enfoque central del problema son los seguros de vida, se deberán evaluar las demás áreas de la compañía para reconstruir la historia y las políticas impartidas, teniendo en cuenta esto los datos históricos y definiciones plasmadas en el documento serán un gran aporte para el marco.</p>

MODELO PRESENTADO EN EL ARTÍCULO	MODELO PROPUESTO EN ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
<p>SECTOR ASEGURADOR: En el segmento de seguros de vida en Colombia compiten 20 compañías, de las cuales 9 son de capital extranjero, adicionalmente, en los segmentos de grupo vida y accidentes personales compiten otras 4 aseguradoras de seguros generales que tienen licencias para estos ramos.</p> <p>Vida Individual: No crecieron en forma significativa en el mercado, en Bogotá la participación es del 15%, en Calpi del 9.1% en Medellín el 2.9%.</p> <p>La introducción de la nueva tabla de mortalidad para los asegurados de vida individual se realizó sin grandes traumatismos. Hasta la fecha solo se ha identificado un producto temporal con retorno de prima por parte de Suramericana de seguros.</p> <p>Accidentes Personales: El entorno de la competencia será cada día más agresivo, no solo por la tendencia del mercado hacia la distribución masiva y alternativa, sino por el ingreso de grandes competidores.</p>	

Criterio de búsqueda

Meta buscador:

<http://scholar.google.com>

Frase:

+mapas +mentales +aseguradoras.

Dirección (URL):

<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/handle/10818/5539>

DOCUMENTO 4

Título: El desarrollo del pensamiento sistémico sin límites: el uso del mapeo causal con múltiples partes interesadas dentro de una organización.

Autores:

H. V. Vo, B. Chae and D. L. Olson

Año:

2007

Objetivo:

Aplicar el modelo de mapas causales y el pensamiento sistémico no acotado en el estudio de casos y la estructuración de problemas.

Resumen: *(Qué, Cómo, Para qué)*

El pensamiento sistémico a través de mapas causales orienta a las partes interesadas para presentar las diferentes perspectivas de un problema generado, creando una visión más completa, ayudando a comprender mejor la situación desde diferentes puntos de vista, llegando así a una construcción conjunta de la realidad y la causa raíz del problema lo que permitirá llegar a la generación de planes de mejoramiento.

Análisis crítico del Artículo:

MODELO PRESENTADO EN EL ARTÍCULO	MODELO PROPUESTO EN ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
<p>El desarrollo del pensamiento sistémico sin límites: el uso del mapeo causal con múltiples partes interesadas dentro de una organización.</p> <p>Se lleva a cabo el estudio de un caso en una empresa Vietnamita, donde</p>	<p>El trabajo se basará en el Modelo de pensamiento sistémico, estableciendo mapas causales para el problema generado en la fuerza de ventas en las empresas aseguradoras, desde las diferentes áreas y perspectivas de la empresa, logrando así llegar al establecimiento</p>

MODELO PRESENTADO EN EL ARTÍCULO	MODELO PROPUESTO EN ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
<p>se construyen modelos de grupo, limitando estos la situación del problema, por lo tanto se realiza un estudio que muestra un modelo construido sobre las múltiples perspectivas ofreciendo una visión completa del problema, ayudando así a la organización a comprender mejor la situación.</p> <p>Se utilizan una gamma de perspectivas de la organización en la formulación del problema:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Técnica: herramienta analítica a través de ciencia y tecnología. 2. Personal: toma los puntos de vista de los involucrados, incluyendo motivación, valores, miedo al cambio. 3. Organizativa: la que involucra la alta gerencia de las empresas y los lineamientos impartidos. <p>Las cuales deben ser equilibradas en la formulación del problema, de esto dependerá la implementación de una decisión o una política exitosa en la organización.</p> <p>Si se implementan por separado, la perspectiva T solo dará como resultado un modelo cuantitativo. La perspectiva O y P basándose en los aspectos sociales y humanos toman las situaciones más complejas permitiendo incluir allí todos los factores.</p>	<p>de políticas que ayuden a optimizar y maximizar las ventas del sector.</p> <p>Se analizarán las diferentes variables, puntos de vista, percepciones y realidades de cada uno de los actores involucrados y la exteriorización de sus modelos mentales, logrando establecer la relación positiva o negativa entre cada una de las posibles causas generadoras de los resultados en el área de ventas de la compañía.</p>

MODELO PRESENTADO EN EL ARTÍCULO	MODELO PROPUESTO EN ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
<p>El pensamiento sistémico se interesa más por la adecuada estructuración del problema que por la metodología en la solución de este, ya que después de identificadas las causas será más cómodo establecer las soluciones.</p> <p>En resumen: T: representa la situación/problema. O: es para comprender la situación/problema. P: es para comunicar sus pensamientos para mejorar la situación.</p> <p>Dentro de este mismo modelo se generan los subsistemas, los cuales son denominados bucles entre los mapas de actores, estos bucles causales impulsan la dinámica del sistema.</p> <p>A través de este modelo la empresa Vietnamita pudo identificar adecuadamente los problemas que enfrentan de escasos recursos limitando estos su crecimiento.</p>	

Criterio de búsqueda

Metabuscaador:

<http://biblioteca.utp.edu.co/29/bases-de-datos>

Frase:

Pensamiento sistémico

Dirección (URL):

<http://www.jstor.org/stable/4622742>

DOCUMENTO 5.

Título:

Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras.

Autores:

Wilfredo Terán y Martin Leal.

Año:

2009

Objetivo:

El objetivo del estudio tiene como fin determinar la relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en las empresas aseguradoras en una Región específica.

Resumen: *(Qué, Cómo, Para qué)*

Después de determinar la relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en las empresas se concluye y evidencia una correlación moderada para ambas fuentes de información, planteándose que una cultura organizacional puede desarrollarse en la medida que se ejecute una gestión del talento humano efectiva, requiriéndose, los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del personal, logrando la adaptación a los requerimientos organizacionales y cumpliendo a cabalidad los objetivos establecidos, recomendándose aprovechar el arraigo de los factores de la cultura organizacional presentes en sus trabajadores para fortalecer la unificación de conductas y establecer mecanismos de control claramente identificados por su personal .

Análisis crítico del Artículo:

MODELO PRESENTADO EN EL ARTÍCULO	MODELO PROPUESTO EN ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
<p data-bbox="342 304 792 409">Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras.</p> <p data-bbox="298 449 651 483">Cultura Organizacional</p> <p data-bbox="298 487 837 1104">Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura. Al respecto Robbins (2006 plantea: La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente.</p> <p data-bbox="298 1144 837 1249">Lineamientos de gestión del talento humano para potenciar la cultura organizacional</p> <p data-bbox="298 1253 837 1614">Pacheco y otros expresan que en las gestiones tradicionales del talento humano, los indicadores se centran en el control y la estimación de mano de obra en los costos de producción, sin considerar las metas cuantificables sobre el nivel de capacitación que se considera óptimo para el desempeño eficiente de los individuos.</p> <p data-bbox="298 1619 837 1837">El control comienza con la evaluación de las relaciones empresariales que Afectan la evaluación del potencial humano, las calificaciones de los empleados y la adecuación del recurso financiero para los diferentes</p>	<p data-bbox="862 342 1399 905">La importancia del presente marco teórico para el desarrollo del estudio de investigación que se llevará a cabo en la compañía de seguros tiene una gran importancia desde su visión de la empresa y sus empleados en el marco de la cultura organizacional, ya que así se trabaja encaminados bajo las mismas metas y objetivos, siendo uno de los principales pilares la capacitación de su fuerza de ventas para mejorar su desempeño, esto será uno de los componentes claves durante la creación de los mapas causales.</p> <p data-bbox="862 945 1399 1488">Teniendo en cuenta lo expuesto por el autor que un alto nivel de satisfacción de los empleados constituye una exigencia importante si se quiere obtener elevados niveles de productividad, se medirá el nivel de satisfacción enfocado hacia la motivación de la fuerza de ventas de la empresa, teniendo como base el instrumento que permitirá tener diversas información de factores tales como el nivel de compromiso, relación con sus jefes, reconocimiento recibido, retribución generada.</p> <p data-bbox="862 1493 1399 1854">Llegando a determinar que si estos factores intervienen en el resultado del equipo de ventas, se deberán tomar acciones sobre estos para generar un aumento sobre el sobre el nivel de desempeño de las funciones desarrolladas por las personas en su puesto de trabajo, llegando así a mejorar la productividad del área.</p>

MODELO PRESENTADO EN EL ARTÍCULO	MODELO PROPUESTO EN ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
<p>programas. Luego, se examinan los registros e informes del personal; se analiza, compara, y prepara un informe final que incluye recomendaciones.</p> <p>Indicadores globales de la perspectiva empleados o clientes internos.</p> <p>Muchas empresas disponen de encuestas que miden el nivel de satisfacción general de sus empleados, otorgándoles una gran importancia.</p> <p>Para Aguiar (2005), parece lógico pensar que en la mayoría de los casos, un alto nivel de satisfacción de los empleados constituye una exigencia importante si se quiere obtener elevados niveles de productividad, calidad o excelencia en el desempeño. Resulta usual que algunas empresas midan la satisfacción de sus empleados realizando encuestas anualmente. Los principales conceptos que éstas consideran, suelen incluir los aspectos que se detallan a continuación: Nivel de compromiso con el proyecto empresarial, Nivel de satisfacción en relación con los jefes que les dirigen, Nivel de acceso a formación para poder desempeñar adecuadamente su trabajo, Nivel de reconocimiento por la realización de su trabajo, Nivel de satisfacción general con la empresa, Nivel de satisfacción con el equipo de trabajo, Nivel de motivación con la retribución percibida.</p>	

MODELO PRESENTADO EN EL ARTÍCULO	MODELO PROPUESTO EN ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
<p>Excelencia en el desempeño Los indicadores anteriormente citados, de satisfacción del empleado y de mejora de las competencias, no generan beneficios directos por sí mismos. Sin embargo, el aumento de sus indicadores conllevará un efecto positivo sobre el nivel de desempeño de las funciones desarrolladas por las personas en su puesto de trabajo. Cada vez más organizaciones disponen de procesos formales para evaluar el desempeño de sus empleados. A través de estos procesos, cada directivo o mando analiza de forma periódica el nivel de desempeño alcanzado por los empleados que tiene a su cargo.</p> <p>Mejora de la productividad Para Kast y Rosenzweig (1998: 84) “productividad, refleja qué o cómo son utilizados los recursos. La productividad laboral será medida incluyendo contribuciones de trabajo, capital, materiales y energía”. Existen numerosas formas de valorar la productividad. Para Kaplan y Norton (2000), una forma consistiría en relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. Por tanto, el indicador más inmediato consistirá en dividir los ingresos totales por el número de empleados de la empresa. Índice de productividad = Volumen de negocio/ N° de empleados.</p>	

Criterio de búsqueda

Metabuscadore:

<http://scholar.google.com>

Frase:

+Empresas + Aseguradoras

Dirección (URL):

<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/483/1199>

DOCUMENTO 6.

Título:

Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

Autores:

Jaime Rivera Camino y Víctor Molero Ayala

Año:

1997

Objetivo:

Presentar un sistema de evaluación de la fuerza de ventas, que permita al equipo estar atento a los cambios.

Resumen: *(Qué, Cómo, Para qué)*

Este artículo presenta la aplicación de una metodología nueva (Delphi Goal y Data Envelopment Analysis) para buscar la solución de un problema antiguo: la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. Se establecerá una guía para las investigaciones que buscan enriquecer el conocimiento sobre el desempeño de la fuerza de ventas

Análisis crítico del Artículo:

MODELO PRESENTADO EN EL ARTÍCULO	MODELO PROPUESTO EN ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
<p data-bbox="310 380 824 447">PROBLEMATICA REFERIDA A LA FUERZA DE VENTAS</p> <p data-bbox="298 491 836 789">Normalmente se espera que el desempeño de la fuerza de ventas sea el resultado de las actividades de gestión y de la asignación de recursos que despliegan los responsables organizativos (gerentes y supervisores) para conseguir las metas de mercado.</p> <p data-bbox="298 833 836 1131">Pero ante la pregunta de si estas actividades pueden constituirse en un método para asegurar el desempeño de la fuerza de ventas, se constata que es difícil establecer relaciones lógicas entre las técnicas de gestión utilizadas, los recursos invertidos y el desempeño obtenido en la práctica.</p> <p data-bbox="298 1176 836 1696">Es por esto que se considera que existe un problema dado que las actividades de gestión no puedan constituirse en métodos normativos para vincular los esfuerzos de la organización (inversión en formación, política de incentivos, soporte a las ventas, etc.) con el desempeño de la fuerza de ventas. Asimismo, se considera que este problema esta originado por los vados teóricos y prácticos que se encuentran cuando se analiza el área de la evaluación de fuerza de ventas.</p>	<p data-bbox="862 417 1399 1056">Revisar la productividad de la compañía desde las estrategias de ventas, podrá mostrar si estas son las apropiadas. Es importante reconocer que la fuerza de ventas son los encargados de cumplir los objetivos estratégicos en el mercado y de obtener allí los ingresos para la empresa, por tanto también es importante estar atentos a los cambios ocurridos en el entorno, que deberán poner la situación en alerta para contrarrestar los efectos e idear los métodos de evaluación que permitan a través de seguimiento evaluar si se están cumpliendo los presupuestos.</p>

Criterio de búsqueda

Metabuscador:

<http://scholar.google.com>

Frase:

+Fuerza de Ventas+ alto rendimiento

Dirección (URL):

[\[archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/6412/db970302.pdf?sequence=1\]\(http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/6412/db970302.pdf?sequence=1\)](http://e-</u></p></div><div data-bbox=)

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 Marco teórico

Pensamiento Sistémico

A través de los tiempo el principal pionero del pensamiento sistémico es Peter Senge, quien con su libro “la Quinta Disciplina” muestra una visión del ámbito organizacional con una dirección sistémica.

El principal problema de las personas es que analizan los problemas de forma individual y no como un sistema que integra un todo; se analizan de forma aislada y esto genera que la solución que se obtenga no contemple la totalidad de los elementos que interactúa y por tanto no se obtenga la solución real a los mismos.

El pensamiento sistémico es una técnica que permite ver al mundo como un todo, donde todo interactúa entre sí. Igualmente las organizaciones también son sistemas que se encuentran conformadas por subsistemas los cuales son fundamentales para el funcionamiento óptimo de las mismas.

Las definiciones que aparecen a continuación fueron tomadas de:
SENGE, Peter. La quinta disciplina en la práctica. Granica, 1994. 490 p. ISBN 97895064-1430-6.

Artículos de Internet. Disponible en:

http://gestrategica.org/guias/aprendizaje/sobre_a.html.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S10249435200800060000

<http://www.monografias.com/trabajos37/pensamiento-sistemico/pensamiento-sistemico2.shtml>.

<http://proyectotiteres50.blogspot.com.co/2015/09/la-motivacion.html>

Mapas Mentales

El impacto de la explosión de conocimientos e información, así como el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), imprimen un rasgo singular en los trabajadores o profesionales del conocimiento con un énfasis especial en el aprendizaje de por vida. Todo esto origina la necesidad de desarrollar y potenciar determinadas competencias informacionales. Estas competencias, implícitas en el paradigma cognitivo y emocional, tributan ambas al término de competencias laborales, y presentan una atención priorizada en aras de formar profesionales capaces. De los resultados ilustrados en esta contribución se infiere la inclusión de los mapas mentales en calidad de herramientas de las citadas competencias ante el reto de desarrollar servicios de inteligencia empresarial, orientados a crear conocimientos como respuesta a las demandas de los usuarios.

El pensamiento es el proceso activo de reflejo del mundo objetivo en forma de conceptos, juicios, teorías, vinculados con la solución de unos u otros problemas.

La decisión de insertar el mapa mental en la investigación responde a la necesidad de potenciar las competencias informacionales del grupo de asesores del grupo de ventas ocupados en ejecutar los servicios de la compañía.

Aprendizaje en Equipo

Una persona, equipo u organización puede llegar a ser brillante en un área o tarea, sin embargo cuando es de aplicar sus conocimientos, experiencias, éxitos o fracasos y compartirlos con alguien más suelen tener problemas; se sabe que los equipos pueden aprender, en todos los quehaceres

de la vida hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, y donde los equipos desarrollan actitudes y aptitudes extraordinarias para la acción coordinada.

Cuando los equipos aprenden de verdad, es decir, son capaces de dialogar y de interactuar entre sí, no sólo que generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen intelectualmente con mayor rapidez.

La disciplina del aprendizaje en equipo propuesta por Peter Senge comienza con el “diálogo”, es decir la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”, a un pensamiento cuántico, es decir a un nuevo tipo de pensamiento que contenga conceptos filosóficos, físicos e ingeniería.

Lenguaje del pensamiento sistémico

En el pensamiento sistémico, cada imagen cuenta una historia de cualquier elemento de una situación, se pueden trazar flechas que representan la influencia e interrelación sobre otro elemento incluso el impacto producido, al mismo tiempo se pueden incluir ciclos que se repiten una y otra vez, mejorando o empeorando las situaciones.

En el modelo sistémico, los vínculos o interacciones no existen aisladamente, siempre comprenden un circuito de causalidad, es decir un “ciclo” de realimentación donde cada elemento es “causa” y “efecto”, recibiendo y ejerciendo influencias, de modo que cada efecto, tarde o temprano, regresa a su origen.

Modelos Mentales

Los modelos mentales o las teorías de la acción, como dicen Senge, "no sólo determinan el modo de interpretar el mundo sino el modo de actuar" (1992: 223). Estas teorías de la acción son sistemas de creencias que están en la base de lo que hacemos como personas y de lo que hacen las organizaciones. Estas teorías incluyen las estrategias de acción, los valores y criterios que gobiernan la selección de las estrategias y los supuestos que están detrás de los criterios. En algunos casos, son teorías explícitas, en otros casos son teorías implícitas o lo que llaman Argyris y Schon "teorías en uso".

La reflexión sobre las teorías de acción y sobre los modelos mentales es fundamental para el aprendizaje organizacional porque son activos y moldean las acciones de las organizaciones. Si los modelos mentales no cambian, la acción no variará. Por tanto, sería imposible pensar en procesos de aprendizaje organizacional que no trabajen sobre estos modelos que gobiernan la acción y las prácticas de la organización. El reto entonces es hacer explícitos los modelos mentales y mejorarlos para que respondan a los nuevos desafíos de una organización.

Las organizaciones saludables serán las que pueden sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales para enfrentar cualquier situación y mientras los supuestos predominantes no se expongan abiertamente, no hay razones para que los modelos mentales cambien. Si los gerentes creen que sus perspectivas son hechos y no supuestos, no estarán dispuestos a cuestionar esas perspectivas. Si carecen de aptitudes para indagar los modos de pensar propios y ajenos, sufrirán de limitaciones para experimentar con nuevos modos de pensar.

Ciclo Reforzador

Puede haber muchos elementos en un ciclo reforzador, todos en círculos, todos impulsando el crecimiento de los demás. Los ciclos reforzadores generalmente potencian el crecimiento o la decadencia, para señalar un sistema reforzador utilice la letra "R" o el efecto multiplicador o "bola de nieve".

Un ciclo reforzador, por definición es incompleto. Nunca tenemos un círculo vicioso o virtuoso por sí mismo. En algún momento se topa con un mecanismo compensador que lo limita.

Ciclo Compensador

Los procesos compensadores generan fuerzas de resistencia, que terminan por limitar el crecimiento. Pero también hay mecanismos, tanto en la naturaleza como en los demás sistemas que corrigen los problemas, conservan la estabilidad y consiguen el equilibrio, los cuales garantizan que ningún sistema permanezca lejos de su radio "natural" de operación.

Los ciclos compensadores surgen en situaciones que parecen ser auto correctivo y autor reguladoras, al margen de la voluntad de los participantes. Si la gente se siente atrapada en una estructura compensadora u otro tipo de estructura, tendrá la sensación de chocar con una pared. A pesar de las frustraciones que generan estos ciclos no son malos de por sí.

Calidad

La calidad es un tema de reciente desarrollo en las organizaciones, es de vital importancia conocer el grado de satisfacción de sus clientes respecto a sus productos y servicios para llevar a cabo ajustes de mejora de calidad que hagan que sus clientes se mantengan fieles a consumir sus productos y servicios, manteniendo un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto y/o servicio. Existen diferentes definiciones de calidad, el uso de cada una depende del área en que se esté trabajando. Anteriormente se creía que la calidad era demasiada costosa y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. Ahora se sabe que buscar la calidad resulta en una baja en los costos de las empresas y una mayor ganancia (Gryna, Chua & Defeo, 2007).

La definición de calidad ha evolucionado conforme han pasado los años, tanto los antepasados como en la actualidad se reconoce que la calidad es de gran importancia en las organizaciones. Después de la Segunda Guerra Mundial surgieron dos fuerzas principales que tuvieron un profundo impacto en la calidad. La primera fue la revolución japonesa, antes de esto los productos japoneses se percibían en todo el mundo como de mala calidad. Ellos tomaron medidas revolucionarias hasta lograr que sus productos se percibieran como excelentes, el resto es historia. La segunda fuerza importante fue la relevancia de la calidad de los productos en la mente del público. Diversas tendencias convergieron para destacar esta importancia: casos de desventaja de productos, la preocupación del medio ambiente, presión por parte de organizaciones de consumidores y la conciencia del papel de la calidad en el comercio, entre otros. De esta segunda fuerza resultó que la calidad llegara a ser una preocupación fundamental para la mayoría de las organizaciones (Gryna, Chua & Defeo, 2007).

Gestión de Calidad

Gestión tiende a confundirse con Dirección, cuando en realidad se trata simplemente de un conjunto de medidas para el funcionamiento normal de una organización, con planteamientos a corto plazo para la ejecución de las tareas de cada grupo de trabajo, y está relacionada directamente con el liderazgo (Gorostegui, 1989).

El concepto Gestión hace referencia al segundo nivel de actuación de la administración. Sus funciones son esencialmente tácticas y de control en el proceso ejecutivo, la Calidad Total como estrategia de empresa comienza en la determinación de unos objetivos con planteamientos que pueden alcanzar el medio y largo plazo.

Estos objetivos se traducirán en un plan de acciones para la mejora continua de la organización y de su fuerza de ventas a través de diversas herramientas para asegurar su funcionamiento normal y optimizar su productividad.

La evolución del concepto de calidad aplicado a la industria, y ahora a los servicios, muestra claramente que se ha pasado de una etapa, en donde la calidad era aplicada totalmente al control realizado al final de las líneas de producción, a otra donde se aplica calidad total a todo dentro de la organización. Por ende, ya se habla de calidad de vida en el trabajo, calidad de vida en los servicios y calidad ambiental e inclusive se habla de la calidad en la atención al cliente.

El camino que lleva hacia la Calidad Total crea una nueva cultura, establece y mantiene un liderazgo, desarrolla al personal y lo hace trabajar en equipo, además de enfocar los esfuerzos de calidad total hacia el cliente y a

planificar cada uno de los pasos para lograr la excelencia en sus operaciones. El hacer esto exige vencer obstáculos que se irán presentando a lo largo del camino. Estos obstáculos traducidos en problemas se deben resolver conforme se presentan evitando con esto las variaciones del proceso.

De allí la importancia de basarse en hechos reales y objetivos, además de que surge la necesidad de aplicar herramientas de solución de problemas adecuadas y de fácil comprensión.

Las herramientas y técnicas cualitativas y no cuantitativas son las siguientes:

1. Recolección de datos.
2. Lluvia/Tormenta de ideas (Brainstorming).
3. Diagrama de Pareto.
4. Diagrama de Ishikawa.
5. Diagrama de flujo.
6. Matriz de relación.
7. Diagrama de comportamiento.
8. Diagrama de Gantt.
9. Entrevistas.
10. Listas de chequeo.
11. Presentación de resultados.

La experiencia de los especialistas en la aplicación de estas herramientas señala que bien utilizadas y aplicadas, con la firme idea de estandarizar la solución de problemas, los equipos pueden ser capaces de resolver hasta el 95% de los problemas.

Gestión de Calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, la información de la organización de manera práctica y coordinada que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

En otras palabras, un sistema de gestión de la calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

Productividad

A comienzos de este siglo, Frederick W. Taylor (1911) desarrolló una variedad de métodos destinados a mejorar la productividad en las fábricas. Este sistema representado por la escuela encabezada por Taylor y denominada "Organización Científica del Trabajo" (Emerson, Gantt, Ford, Frank y Lillian Gilbreth), tuvo un gran arraigo en todos los sistemas industriales de Occidente. A comienzos de este siglo, Frederick W. Taylor (1911) desarrolló una variedad de métodos destinados a mejorar la productividad en las fábricas.

Este sistema representado por la escuela encabezada por Taylor y denominada "Organización Científica del Trabajo" (Emerson, Gantt, Ford, Frank y Lillian Gilbreth), tuvo un gran arraigo en todos los sistemas industriales de Occidente.

El objetivo de Taylor era hacer más eficiente cada una de las etapas de una actividad a base de aplicar criterios científicos en el diseño de los puestos de trabajo. Aplicando los mismos fundamentos, Taylor propuso también la especialización en la supervisión, dando lugar a la típica estructura de organización del trabajo que ha llegado a nuestros días. Sus teorías sobre la descomposición de tareas, la organización del trabajo y el aumento de la productividad individual, han marcado el pensamiento directivo durante casi un siglo. Su contribución al desarrollo de la sociedad industrial moderna es innegable.

Las ideas de Taylor, que de hecho habían sido ya propuestas por Adam Smith (1776), eran adecuadas para el contexto en que se desarrollaron; la mano de obra era poco o nada cualificada, las diferencias entre clases sociales eran importantes, los mercados eran estáticos y existía una primacía neta de la demanda.

De esta forma, la empresa conseguía ser competitiva reduciendo sus costes de producción a través del aprovechamiento de economías de escala en todos los recursos empleados, tanto técnicos como humanos.

Los medios de producción, muy potentes y especializados, debían utilizarse en series largas, basándose sobre criterios de lote económico y productividad, porque la minimización del coste directo permitía alcanzar la competitividad a través de precios bajos.

Esta filosofía sobre la dirección y organización del trabajo, reforzada por el desarrollo de la línea de ensamblaje de Henry Ford y los trabajos de Fayol (1949) y otros, se ha mantenido con ciertos refinamientos hasta hoy.

La calidad del producto era externa al proceso productivo y ejecutado por los especialistas del control de calidad. Su objetivo consistía en alcanzar el mínimo nivel aceptable por el cliente. Los controles y la separación de las piezas malas representaban un coste inútil que, si no correspondía a exigencias del cliente, constituía un despilfarro no recuperable en el precio de venta.

Estas ideas orientan todavía gran parte de la dirección de muchas empresas actuales. Sin embargo, en el mundo empresarial actual se pueden apreciar algunas características diferenciales que explican la tendencia progresiva a abandonar estas ideas, y aplicar otras filosofías y principios en la dirección. En este sentido, en el mundo empresarial actual se observa un aumento de la productividad posibilitado por la revolución acelerada de las Tecnologías de Información y Comunicaciones.

Se aprecia también la posibilidad de asignar nuevas y más numerosas responsabilidades a las personas gracias a su mejor cualificación.

Por otro lado, están las nuevas políticas gubernamentales, que posibilitan un mayor acercamiento entre las clases sociales. Relacionado con la supervivencia y competitividad, el dinamismo del mercado está obligando a las empresas a adaptarse a situaciones nuevas y cambiantes cada vez más frecuentes.

Otras características serían la mayor oferta de productos y servicios que provocan un endurecimiento de la competencia y en muchos sectores la globalización de los mercados.

Relacionado esto con el fenómeno "Calidad" se observa como el cliente persigue y aprecia cada vez más la calidad en los productos y servicios, junto a los ya habituales de precio y plazo de entrega. También se incrementa la

componente de servicios en todos los productos manufacturados. Otras constantes en la actuación de muchas empresas son el respeto por el medio ambiente y la preocupación por la ética en los negocios.

En conclusión, se puede afirmar que con el advenimiento de estos cambios, las hipótesis en las que se basa el modelo tradicional han dejado de ser tan adecuadas en éste final de siglo.

Para dar respuesta a este nuevo paradigma, las empresas necesitan realizar un conjunto de cambios. Según Andreu, Ricart y Valor (1995) es necesario: Mantener varios focos de atención a la vez, como producto, mercado, cliente o geografía.

Para conseguir una mayor competitividad es necesario elevar la productividad de todos los factores de producción. Así, la competitividad del producto será tanto mayor cuanto más elevada sea la productividad de todos los factores de producción empleados; y que será máxima, si también lo son las de cada uno de ellos. En el proceso empresarial, el factor de producción trabajo se valora según la productividad que presta, lo que depende, en principio del dueño de ese factor que es la persona humana. Si se habla en sentido económico, se puede decir que el hombre es el único ser que trabaja, combinando todas sus facultades físicas, psíquicas e intelectuales.

Conocer la productividad del factor de producción trabajo no sólo es útil al empresario sino también al trabajador, ya que de su conocimiento se deducen un conjunto de conclusiones tales como:

- Facilitar a cada trabajador, información sobre el factor de producción aportado. De ese modo, podrá conocer sus éxitos y fracasos en el

desempeño de sus misiones, lo que le permitirá tomar medidas que incrementen sus posibilidades y disminuyan el número de fracasos.

- Proporcionar información a los directivos de la empresa para que puedan tomar decisiones tipificadas con las notas de oportunidad, justicia y objetividad.
- Motivar a cada trabajador por medio de la remuneración, ya que es la consecuencia más directa y apreciable de toda buena evaluación.

La productividad no puede aplicarse sin la fijación previa de un mínimo de calidad. Se indica que la productividad y calidad pueden determinarse de un modo razonablemente objetivo, pero hay otros aspectos dentro del proceso de medición de la productividad que no gozan de esta cualidad, como la personalidad. Pero al empresario sólo le interesa un aspecto determinado de la personalidad de sus trabajadores: la capacidad de iniciativa y en grupo, que determinarán si es digno o no de confianza.

Motivación

La motivación es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona. Se forma con la palabra latina *motivus* ('movimiento') y el sufijo *-ción* ('acción', 'efecto').

Tipos de motivación

En ocasiones se suelen establecer distintos tipos de motivación en función de la fuente u origen del estímulo. En la motivación de logro, en la que el mecanismo que promueve a la acción es conseguir un determinado objetivo.

La motivación de afiliación supone la búsqueda de seguridad y pertenencia a un grupo. La motivación de competencia no sólo pretende alcanzar un objetivo establecido, sino que busca realizarlo de la mejor forma posible. En Psicología se suelen distinguir entre dos tipos de motivación en función de dónde proceda el estímulo: motivación intrínseca y motivación extrínseca.

Motivación intrínseca

En la motivación intrínseca la persona comienza o realiza una actividad por incentivos internos, por el propio placer de realizarla. La satisfacción de realizar algo o que conseguirlo no está determinada por factores externos. Está relacionada, por lo tanto, con la autosatisfacción personal y la autoestima. Por ejemplo, hay personas que realizan ejercicio físico porque disfrutan de la actividad.

Motivación extrínseca

En la motivación extrínseca, el estímulo o incentivo que mueve a una persona a realizar una actividad viene dado de fuera, es un incentivo externo y no proviene de la propia tarea. Funciona a modo de refuerzo. Por ejemplo, cuando una persona realiza ejercicio físico no por el mero hecho de disfrutar haciéndolo, sino por motivos sociales u otros.

Motivación personal

En Psicología, existen diversas teorías que establecen y clasifican los elementos que mueven a una persona a realizar algo o dejar de hacerlo. En muchos casos la motivación de una persona viene determinada por necesidades, tal y como se establece en la llamada 'pirámide de Maslow'. Igualmente, la motivación está fuertemente influida por la satisfacción de realizar una tarea o conseguir un determinado objetivo pero también por los incentivos que realizar o no realizar determinada conducta pueda conllevar.

Motivación laboral

La motivación laboral es aquella que está relacionada con el ámbito de trabajo. Algunos ejemplos pueden ser la remuneración económica, los días de vacaciones, el status social y la propia realización y desempeño de la tarea. Es importante en este caso para la persona encontrar factores intrínsecos en el desarrollo de las tareas de un puesto de trabajo.

6.2 Marco Conceptual

El pensamiento sistémico es un instrumento utilizado por las empresas actuales para analizar y dar solución a sus problemas tanto los que se presentan en el día a día como los que requieren de la toma de planes de acción y su respectivo seguimiento, se considera como un lenguaje muy potente, pues expande el modo de abordar los problemas complejos de cualquier ámbito que ayudara a resolverlos más estratégicamente y con una visión diferente, es por esto que Peter Senge indica en su libro “La quinta disciplina en la Práctica” que “el pensamiento sistémico se ha vuelto sumamente valiosa como idioma para describir el logro de un cambio fructífero

en las organizaciones” logrado así organizaciones inteligentes que no se conforman con adaptarse y permanecer en el mercado sino que están en constante cambio e investigación para crear y desarrollar nuevas ideas.

Leon, Yataco y Tejada en su documento “las Organizaciones Inteligentes” exponen que “la construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico”.

Las autoras consideraron con respecto al pensamiento sistémico analizar desde el mayor número de perspectivas posibles la problemática de las ventas en las empresas aseguradoras de la Ciudad de Pereira.

En cuanto a las organizaciones inteligentes se aplicó esta disciplina para crear los mapas causales que permitieron identificar las causantes de la disminución de las ventas en la fuerza comercial de las empresas aseguradoras en la ciudad de Pereira y generar a través de pequeños cambios localizando mejoras significativas y duraderas en la motivación de esta.

El pensamiento sistémico contiene dentro de su metodología variedad de instrumentos, herramientas, principios y elementos que se basan y orientan en analizar problemas, examinar las posibles causas que componen o hacen parte de determinado problema, en descubrir la interrelación de todos los elementos que forman parte del proceso.

Cada uno de los enfoques que se le da al problema a través de los mapas causales seguirá una conducta generalizada de acuerdo a los principios y

comportamientos de los actores involucrados, en el caso específico de los miembros de la compañía.

El pensamiento sistémico es una herramienta muy valiosa en las organizaciones para el análisis y solución de problemas, lo que se podrá ver reflejado en cambios y logros en incrementos de productividad y mejoramientos en las áreas al interior de las empresas.

En el pensamiento sistémico su estructura se construye bajo cada uno de los componentes claves del sistema o de la organización, la interrelación de los actores es fundamental, así mismo las percepciones, actitudes, principios, políticas, cultura, directrices, son estos los elementos que en conjunto ayudan a definir y analizar el problema, y así mismo a plantear posibles soluciones.

Las autoras consideraron realizar este análisis a través del funcionamiento simultáneo de todas las variables influyentes, identificando cuatro niveles específicos: acontecimientos, patrones de conducta, modelos mentales, estableciendo así una comprensión global de la problemática de las aseguradoras y por consiguientes de las operaciones realizadas para incrementar sus ventas.

Las organizaciones actuales deben estar en la capacidad de adaptarse a los cambios, de innovar, de aprender constantemente cada una de las herramientas que brinda el mercado, permitiendo así crecer y permanecer en el mercado. No se trata sólo de crear estrategias para sobrevivir sino de crear y expandirse. Para ello las empresas deben desarrollar las cinco disciplinas con creatividad: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico.

Las organizaciones que presentan síntomas que demuestran que no se adaptan fácilmente a los cambios, o que tienen problemas de aprendizaje son aquellas que al momento de tener algún tipo de dificultad no pueden enfrentar las situaciones de una manera óptima ni sistemática, es por esto que encuentran correcciones inmediatas, sin que puedan detectar la causa raíz del problema, lo que ocasionará que este se vuelva a presentar originando cada vez un daño mayor e irreversible para la compañía, por lo que siempre estarán amenazadas y será más difícil innovar y aprender para superar cada uno de sus obstáculos.

El pensamiento sistémico se ha encargado de demostrar que las soluciones obvias obtenidas de una análisis pobre no suelen funcionar, pero que pequeños cambios obtenidos de un consenso con los actores involucrados en el sistema y bien focalizados pueden verse reflejadas en mejoras significativas y a largo plazo si se implementan adecuadamente de acuerdo a los planes de acción. Sin embargo es importante tener en cuenta que la causa raíz del problema no suele ser evidente para los miembros del sistema lo que requerirá de un análisis y aportes consensuados y sinceros por parte de cada uno de los involucrados.

Para la presente investigación se aplicó esta disciplina para identificar los mapas causales que permitieron identificar las causantes de la disminución de las ventas en la fuerza comercial de las empresas aseguradoras en la ciudad de Pereira y generar a través de pequeños cambios pero bien localizados mejoras significativas y duraderas en la motivación de la fuerza de ventas.

Una perspectiva diferente de la solución desde varios puntos de vista de la organización por medio del trabajo en equipo dió una visión global que permitió dar una mejor y más duradera solución a los problemas para convertirse en una organización de aprendizaje continuo.

El análisis de la productividad es un factor clave en el presente proyecto, ya que en términos de prestación de servicios la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los equipos de trabajo y los empleados, siendo esta la razón principal para llevar a cabo este estudio con el objeto de identificar las oportunidades de mejora en la productividad de la fuerza de ventas de la empresa.

En un enfoque teórico se dice que una organización o persona son productivos con cierta cuantía de insumos o recursos, en un periodo de tiempo dado si se obtiene el máximo de resultados. La productividad del recurso humano no está dada únicamente como parte de sus habilidades o conocimientos técnicos, se debe tener en cuenta también la globalidad de cada uno de los factores que intervienen durante todo el proceso.

Actualmente, las condiciones del mercado y de las organizaciones han cambiado, lo que lleva a concebir la gestión de calidad dentro de cada uno de los procesos y decisiones de la compañía. Los cambios constantes del mercado y de la competencia hacen que las empresas se vean obligadas a generar nuevas políticas y estrategias que les permitan evolucionar y permanecer en el mercado, siendo las herramientas de gestión un apoyo importante para el análisis de problemas y la toma de acciones. Es por esto que el presente proyecto utilizó estas diversas herramientas de gestión de calidad como base para realizar planteamientos de las oportunidades de mejora en la fuerza de ventas de la empresa aseguradora.

6.3 Marco Normativo

Las normas que aparecen a continuación fueron tomadas de los Artículos de Internet. Disponible en:

<http://www.camaradorada.org.co/documentos/Codigo%20Comercio.pdf>

http://www.oocities.org/ohcop/4_normas.html

Nivel General

CODIGO COMERCIO DECRETO 410 DE 1971 CAPITULO V CONTRATO DE SEGUROS (Presidencia de la Republica).

Legislación Comercial titulo V. contrato de Seguros, capitulo principios comunes a los seguros terrestres, capitulo II seguro de daños sección I, Seguro de Incendio sección II, seguro de transporte sección III, seguro de responsabilidad sección IV, Reaseguro sección V. Capitulo III seguro de personas sección I principios comunes seguro de personas, sección II seguro de vida.

NORMATIVIDAD GENERAL ASEGURADORAS E INTERMEDIARIOS DE SEGUROS (Súper Financiera de Colombia)

Normativa General sobre Aseguradoras e Intermediarios de Seguros conceptos jurídicos, circulares contables, constitución política de Colombia, reglamentación y normas ramos autorizados para expedir pólizas.

LEY 45 DE 1990, TÍTULO II CAPÍTULOS III, IV Y V; TÍTULO III CAPÍTULO III (Congreso de la Republica de Colombia)

Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones.

LAS NORMAS PARA LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

A partir de la Segunda Guerra Mundial, la industria manufacturera empezó a desarrollar un significado concreto del término calidad, impulsada por la necesidad de satisfacer la exigencia por parte de los clientes de recibir productos o servicios conforme a los requisitos solicitados.

En consecuencia, se adopta la definición de calidad como "garantizar el ajuste de los productos y servicios a las especificaciones del cliente.

Este movimiento estuvo impulsado en Japón por la necesidad de reconstruir la industria manufacturera, y en Europa y en los EE.UU. Principalmente por parte de las fuerzas armadas, con el fin de disponer de material bélico de elevada fiabilidad.

Para alcanzar la calidad deseada en los productos se empezaron a desarrollar normas que sirvieran de soporte para el desarrollo de Sistemas de Gestión de Calidad diseñados para controlar las actividades en todas las etapas (diseño, producción, entrega y servicio posventa).

Las primeras normas que se desarrollaron en el Reino Unido pertenecieron a la serie "Defence Standard" (1960), que posteriormente fueron sustituidas por sus equivalentes AQAP de la OTAN.

El empleo de normas en los Sistemas de Gestión de Calidad se extendió después a otros sectores en los que eran elevados los riesgos de avería de los equipos, sobre todo aquellos en que existían consideraciones de seguridad. Dos ejemplos lo constituyen el sector nuclear (norma BS5882) y las industrias de plantas de procesado.

Cuando se empezaron a apreciar las ventajas de los Sistemas de Calidad formalizados, surgió la necesidad de crear una norma que se pudiera aplicar en todo el sector industrial. Este requisito se cubrió con la introducción en 1979 de la norma BS5750, basada en gran medida en la serie de normas AQAP.

En 1987, una serie de países ratificaron un acuerdo en el que reconocían una norma internacional para Sistemas de Calidad, la serie ISO 9000. Esta serie equivale directamente a la británica BS5750, y es reconocida actualmente en todo el mundo.

Serie ISO 9000

En el momento actual, la serie ISO 9000 comprende las siguientes normas:

- ISO 9000: "Normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad. Directrices para la selección y utilización".
- ISO 9001: "Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño/desarrollo, la producción, la instalación y el servicio posventa".
- ISO 9002: "Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción y la instalación".
- ISO 9003: "Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección y los ensayos finales".
- ISO 9004: "Gestión de la calidad y elementos de un sistema de la calidad. Reglas generales".

La norma utilizada depende de las actividades de cada empresa.

6.4 Marco Filosófico

Con los elementos que se analizaron se pudo apoyar a la estructura de la fuerza de ventas de la organización, se entregó información que ayudó a establecer procesos de mejora y planes de el área comercial.

Se identificaron las diferencias entre como estaban funcionando el proceso de ventas con respecto a como debería estar funcionando para trabajar de una manera eficiente y eficaz, esto contribuirán a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la fuerza de ventas en la organización.

Las oportunidades de mejora que se encontraron harán que la compañía sea más productiva y competitiva, al evaluar los procesos , se podrán mejorar y se adecuarán para que interactúan de la mejor forma.

Como resultado de la aplicación del plan de mejora puede ser que la compañía crezca aún más dentro del mercado asegurador de la región.

La creación de este conocimiento organizacional será clave para la competitividad y sostenibilidad en el tiempo de la compañía aseguradora.

6.5 Marco Situacional

En 1944 se creó esta compañía en la ciudad de Medellín Colombia, dedicada a la actividad aseguradora en este país. Esta empresa que a través de los años creció, generó nuevas líneas de negocios e incorporó a su portafolio de inversiones otras importantes compañías colombianas.

Su marca se presenta a los clientes como Seguros, ARL y EPS.

En 1964 inicia operaciones desde Pereira que es una ciudad de la República de Colombia, capital del departamento de Risaralda. Es la ciudad más poblada de la región del Eje cafetero, cuenta con más de 464.719 habitantes. Desde allí toma las decisiones autónomas respecto a ventas, suscripción, expedición y pago de siniestros.

La fuerza de ventas con la que cuenta esta oficina es de cincuenta y cinco asesores, de los cuales treinta ocho de ellos son mujeres y el resto son hombres, ellos son los encargados de ofrecer los productos necesarios para el aseguramiento de los clientes de la región.

Con esta fuerza de ventas se identificaran los factores que generan impacto en la productividad de cada uno de ellos, siendo necesario la realización de un diagrama causal basado en el pensamiento sistémico y el análisis de las herramientas de gestión para identificar oportunidades de mejora.

6.6 Glosario

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: La gestión del conocimiento es una nueva disciplina nueva dentro del ámbito de la administración de empresas que ha ido teniendo una buena acogida y ha sido estudiada por diversos autores como Hibbard (citado en Awad y Ghaziri) quien dice que: “Es el proceso de concurrir a las habilidades colectivas de un firma sin importar donde residan - en bases de datos, papeles o en la mente de las personas – y distribuirlo donde pueda ayudar a producir mayores recompensas.”

ACOMPañAMIENTO: en el proceso de ventas, los acompañamientos son las visitas a los clientes en las cuales algún experto en la gestión de ventas apoya a quién está liderando el negocio.

CARTERA DE CLIENTES: conjunto de clientes administrados por un mismo vendedor, quien ha desarrollado una relación comercial de confianza que tiende a mantenerse en el tiempo.

COMITÉ DE VENTAS O REUNIÓN SEMANAL DE VENTAS: reunión semanal que tienen los Directores de Oficina con su grupo de Directores Comerciales para tratar temas que impactan a toda la oficina.

DIRECTOR COMERCIAL: son expertos en ramos de producto cuya función es asistir y guiar a los vendedores en sus gestiones de ventas. Existen dos tipos de directores a saber: directores con personas a cargo y directores sin personas a cargo. Los primeros, son los jefes directos de los vendedores y los encargados de darles apoyo constante. Los segundos, son expertos en vender determinados ramos de productos, quienes soportan a los vendedores cuando quieren vender productos de este ramo.

VENDEDOR: es el intermediario entre la compañía y el cliente. Se encarga de conseguir, gestionar y mantener los negocios con los clientes con el paso del tiempo.

VENTA EN FRÍO: proceso de venta que se da sin que el cliente tenga conocimiento previo del vendedor y no exista ningún elemento que los vincule diferente al posible vínculo comercial que podría formarse.

SISTEMA: Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia.

PROBLEMA: Determinado asunto o una cuestión que requiere de una solución.

PAUTAS: Norma o modelo que se tiene en cuenta para realizar algo.

CONDUCTAS: Conjunto de actos, comportamientos, exteriores de un ser humano y que por esta característica exterior resultan visibles y plausibles de ser observados.

PROSPECCION: Es la búsqueda de información que nos permita focalizar nuestros esfuerzos comerciales hacia un público objetivo (target), y la identificación de la persona con capacidad de compra de nuestros productos o servicios.

PENSAMIENTO SISTEMICO: El pensamiento sistémico es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa

El pensamiento sistémico se caracteriza en decir que el todo puede ser más, menos o igual que la suma de las partes, es una filosofía basada en los sistemas modernos buscando llegar a objetivos tácticos y no puntuales.

MAPAS MENTALES: Diagrama usado para representar las palabras, ideas, tareas y dibujos u otros conceptos ligados y dispuestos radialmente alrededor de una palabra clave o de una idea central.

BUCLES: Sentencia que se realiza repetidas veces

CICLOS: Repetición de cualquier fenómeno periódico, en el que, transcurrido cierto tiempo, el estado del sistema o algunas de sus magnitudes vuelven a una configuración anterior.

DEMORAS: Retraso en un proceso o una actividad.

ESLABON: Cada uno de los anillos o elementos que forman una cadena.

ARQUETIPO: Patrón ejemplar del cual otros objetos, ideas o conceptos se derivan.

ORGANIZACION: Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

PRODUCTO: Objeto de consumo o de un buen uso fabricado con el objetivo de satisfacer la necesidad del comprador o consumidor.

PRODUCTIVIDAD: Relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

DEMANDA: Cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor.

OFERTA: Cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a los distintos precios del mercado.

COMPETITIVIDAD: Capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio

fijado una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas.

COMPETENCIA: Situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de ofertantes y una pluralidad de demandantes.

CALIDAD: Herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

GESTION: Acción y consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

CALIDAD TOTAL: Es también conocido como la Gestión de Calidad Total (abreviada TQM, del inglés Total Quality Management).

Es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales. Se le denomina total porque en ella queda comprendida la organización de la empresa globalmente considerada y las personas que trabajan en ella. Este concepto va mucho más allá del enfoque

tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios. En el concepto de calidad se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas dentro de una organización.

PLAN DE ACCIÓN: Presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.

En el plan de acción se discute qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones.

MEJORA CONTINUA: Actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. En el caso de empresas, los sistemas de gestión de calidad, normas ISO y sistemas de evaluación ambiental, se utilizan para conseguir calidad total.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 Método de Investigación

El presente estudio a través del método científico probó diversos elementos basados en el modelo de pensamiento sistémico, esta es una forma de investigar y producir conocimiento, garantizando resultados confiables y objetivos; por medio de metodología e información recopilada con las herramientas desarrolladas y aplicadas para el presente estudio.

7.2 Tipo de Investigación

La investigación fue de tipo aplicada ya que utilizó los conocimientos prácticos de la teoría propuesta con respecto al pensamiento sistémico, lo que permitió conocer la situación actual del proceso de ventas en la empresa para hacer la creación de un nuevo modelo y su respectivo plan de mejora; así mismo es una investigación cualitativa pues utiliza y recopila gran variedad de materiales, entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, que describen la rutina y las situaciones problemáticas al interior del área comercial.

7.3 Tipo de Estudio

El estudio fue explicativo ya que se analizó a través de pensamiento sistémico las variables que influyen en la fuerza de ventas de la empresa aseguradora, identificando la relación causa y efecto entre ellas.

7.4 Universo

Empresa aseguradora de la ciudad de Pereira Colombia.

7.5 Población o muestra

- Asesores de la empresa aseguradora
- Los directivos de la empresa aseguradora
- El área de apoyo de Gestión Humana de la empresa aseguradora.

La población objetivo de estudio esta conformada por 55 asesores y 10 directivos, para determinar la muestra de los asesores y el tipo de muestreo se tuvo en cuenta las características de la población.

Se determino el tamaño de la muestra utilizando la siguiente información que tiene en cuenta el tamaño de la población, el nivel de confianza expresado en un coeficiente de confianza y el margen de error.

<i>N</i>	55
<i>Confianza</i>	95%
<i>ALFA</i>	5%
<i>ALFA/2</i>	2.5%
<i>Z ALFA/2</i>	-1.959963985
<i>H ERROR</i>	5
<i>DESV. ESTAN.</i>	16.02081979

$n_0=$	39.43897723
$n=$	23

El tamaño de la muestra es de 23 asesores de venta, para los directivos y el área de apoyo de Gestión Humana se realizará al 100%, es decir a 10 persona.

7.6 Variables e indicadores

Variables Cualitativas

Variables de la fuerza de ventas-Asesores

- Motivación Intrínseca-actuar
- Motivación Extrínseca -actuar
- Interés de Permanencia
- Estrategias de marketing
- Temporadas

Variables de los Directivos del área comercial de la empresa aseguradora

- Políticas
- Presupuestos

Variables del área de Gestión Humana de la empresa aseguradora

- Selección
- Perfil del asesor

Variables	Descripción	Clasificación	Escala	Indicador	Subvariable
Motivación Intrínseca-actuar (Dependiente)	Motivación Personal	Cualitativa Intervalar	Muy Motivado Poco motivado Desmotivado	Rango de Escala	
Motivación Extrínseca – actuar. (Independiente)	Motivación externa	Cualitativa Intervalar	Muy Motivado Poco motivado Desmotivado	Rango de Escala	
Interés de Permanencia. (Interviniente)	Continuidad en la empresas	Cualitativa Nominal	SI NO	Rango de Escala	
Temporadas (Independiente)	Comportamiento del mercado en determinados periodos	Cualitativa Intervalar	Alta Media Baja	Rango de Escala	
Presupuestos (Independiente)	Metas Propuestas	Cualitativa Nominal	SI NO	Rango de Escala	
Selección de Personal. (Interviniente)	Perfil y competencias del aspirante	Cualitativa Ordinal	Si aplica No aplica	Rango de Escala	
Estrategias de Marketing (Independiente)	Ofertas de Ventas	Cualitativa			Fidelización Promoción Precio

7.7 Instrumentos para recolección de información

Se recolectaron los datos a través de encuestas realizadas a la fuerza de ventas actualmente conformada por cincuenta y cinco asesores y entrevistas individuales a los integrantes de la dirección del área comercial y del área de gestión humana. Las herramientas serán aplicadas a todos los miembros de la población.

Para llevar a cabo la construcción de las encuestas para los asesores y directivos se determinaron las variables cualitativas e indicadores que tienen mayor impacto para cada uno de los actores, y con base en esta información se elaboraron los cuestionarios.

7.8 Procesamiento y análisis de información

La información recolectada fué procesada y analizada utilizando Microsoft Excel, se utilizaron técnicas estadísticas como correlaciones y se presentara la información a través de gráficos y tablas de interpretación; con esto se buscó comprender como interactúan la fuerza de ventas dentro de la organización y las variables que influyen en su productividad.

A través del Pensamiento sistémico se analizó desde el mayor número de perspectivas posibles la problemática de las ventas en la empresa aseguradora de la Ciudad de Pereira.

Este análisis se realizó a través del funcionamiento simultáneo de todos los actores influyentes en la situacion problema, identificando las variables determinates, así mismo se utilizaron también las herramientas de causa-efecto de calidad logrando determinar planes de acción y de mejoramiento.

Con esto se logró cambiar la comprensión colectiva de la problemática de las aseguradoras y por consiguientes de las operaciones realizadas para incrementar sus ventas.

8. DESARROLLO DE LAS FASES

8.1 Etapa I: Recolección y Análisis de la Información

8.1 Recolección de la Información

Para la construcción de los mapas causales de la productividad de la fuerza de ventas en una empresa aseguradora en la ciudad de Pereira Colombia se procedió a revisar las encuestas y entrevistas las cuales fueron realizadas a la fuerza de ventas y área comercial, llevadas a cabo en la ciudad de Pereira en el año 2014 y 2015.

Se realizaron veintitres encuestas a asesores que conforman la fuerza de venta de la empresa asegurado de la ciudad de Pereira y posteriormente se realizaron diez entrevistas al área comercial de la misma.

Se analizaron cada una de las entrevistas realizadas y se agruparon de acuerdo al cargo desempeñado en la organización, se listaron las variables de interacción de los mapas causales para los seis actores intervinientes en el día a día de esta labor.

ASESOR

Descripción del Cargo

Asesorar integralmente a los clientes a través de consultoría especializada en riesgos ofreciéndole todo el portafolio de soluciones que la empresa aseguradora tiene para ellos, protegiendo así a la inversión del empresario y los ingresos y patrimonios de las familias.

GERENTE

Descripción del Cargo

Dirigir, planificar y coordinar, todos los procesos relacionados con la estrategia comercial y de desarrollo de canal de su oficina, de acuerdo con los objetivos estratégicos corporativos para garantizar el cumplimiento de presupuestos de crecimiento del negocio en términos de: productividad, resultado técnico, gastos, y fidelización de clientes y asesores.

Desarrollar permanentemente estrategias para la mitigación de los riesgos comerciales, empresariales y personales de su oficina, con el fin de garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

Finalidades

Las finalidades del cargo responden a la pregunta sobre cuáles son las principales áreas básicas en las que el cargo es responsable de conseguir resultados para cumplir su misión y cuáles son los resultados y el valor aportado a la organización a través de las mismas.

Las finalidades constituyen el desarrollo de la misión porque recogen la consecución de los resultados parciales más relevantes antes de llegar al resultado último de la misión.

DIRECTOR COMERCIAL PYF

Descripción del Cargo

Realizar una gestión comercial y empresarial de los asesores de su oficina, partiendo de la planeación, acompañamiento y seguimiento, con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas y estrategias comerciales y de desarrollo empresarial definidos que permitan alcanzar el crecimiento del negocio en términos de ventas, fidelización de clientes y rentabilidad.

Finalidades

Las finalidades del cargo responden a la pregunta sobre cuáles son las principales áreas básicas en las que el cargo es responsable de conseguir resultados para cumplir su misión y cuáles son los resultados y el valor aportado a la organización a través de las mismas.

Las finalidades constituyen el desarrollo de la misión porque recogen la consecución de los resultados parciales más relevantes antes de llegar al resultado último de la misión.

ANALISTA COMERCIAL PYF

Descripción del Cargo

Apoyar al Director Comercial de Personas y Familias en la gestión de su unidad de asesores.

Gestionar el desarrollo de los asesores por medio de un permanente seguimiento, control y retroalimentación de su desempeño comercial acorde a la metodología de cada segmento y a los resultados, con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas y estrategias definidas.

Finalidades

Las finalidades del cargo responden a la pregunta sobre cuáles son las principales áreas básicas en las que el cargo es responsable de conseguir resultados para cumplir su misión y cuáles son los resultados y el valor aportado a la organización a través de las mismas.

Las finalidades constituyen el desarrollo de la misión porque recogen la consecución de los resultados parciales más relevantes antes de llegar al resultado último de la misión.

GESTOR VENTA CRUZADA

Descripción del Cargo

Un Gestor de Venta Cruzada asesora integralmente a los clientes de los asesores del canal tradicional a través del Análisis de Riesgos y vende soluciones individuales de vida y enfermedades graves a clientes de los asesores del canal tradicional a través de consultoría personalizada y oportuna. Adicionalmente participa activamente en la gestión de la documentación y procesos necesarios para la expedición.

Finalidades

Junto con el analista y asesor, calificar la base de datos de los asesores con el fin de identificar los clientes con alto potencial de compra (Seleccionar), con el asesor contactar clientes para agendar cita (Ubicar) y realizar análisis de riesgo con el fin de sensibilizar, identificar riesgos a los que está expuesto y presentar propuesta (cotizar y explicar) (Resolver). Negociar con el cliente para que este tome el producto, recolectar la información y diligenciar formatos correspondientes y entregarlos al área responsable en sucursal (Aceptar).

ANALISTA DE BIENESTAR Y ENTORNO HUMANO

Descripción del Cargo

Proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia.

Finalidades

Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor productividad del Recurso Humano y por ende de la empresa.

Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, funciones, objetivos de la empresa, política y objetivos de la calidad, de su puesto de trabajo, facilitando la adaptación del trabajador y su participación e identificación activa en la empresa.

Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres entre

otros. De manera de asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales.

CARACTERIZACION DE LOS PRODUCTOS

Las soluciones en las compañías aseguradoras se dividen en dos grupos Personas y Familias y Propiedad y Patrimonio.

SOLUCIONES PARA PERSONAS Y FAMILIAS

Los seguros para Personas y Familias son soluciones que permiten que las personas sean protegidas frente a los hechos imprevistos que puede generar un accidente, enfermedad o diagnóstico de una enfermedad garantizando un respaldo económico para las personas y sus familias, garantizando su tranquilidad y calidad de vida futuro.

Las soluciones son:

- Seguro de Vida
- Seguro de Accidentes
- Seguro de Enfermedades Graves
- Seguro de Educación
- Seguro de Exequias
- Seguro de Salud
- Seguro de Pensión
- Seguro de Renta POS
- Seguro de Rentas Vitalicias
- Seguro de Hogar
- Seguro de Autos
- Seguro Obligatorio SOAT

SOLUCIONES PARA LA PROTECCION DE LA PROPIEDAD Y EL PATRIMONIO

Con estas soluciones se busca responder a las necesidades de protección que empresarios y contratistas requieren para proteger sus bienes muebles e inmuebles frente a los daños que se puedan generar. Estas pólizas le permite trasladar el riesgo y contar con el respaldo y garantía de la aseguradora.

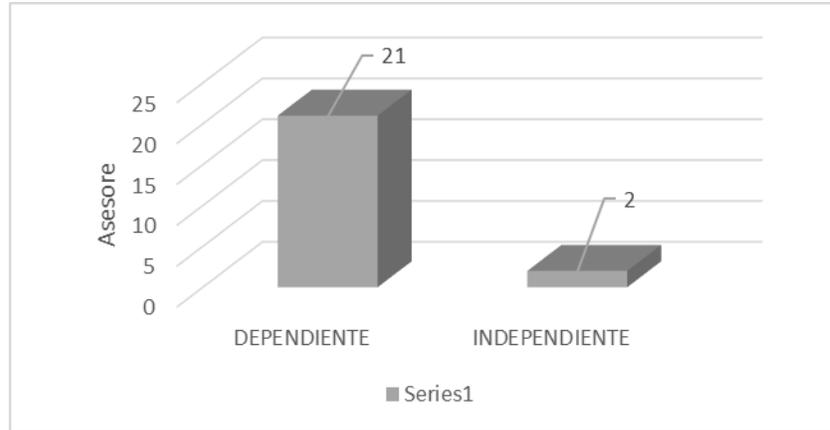
Las soluciones son:

- Seguro Agrícola
- Seguro de Arrendamiento
- Seguro de Cumplimiento
- Seguro de Desempleo
- Seguro de Incendio
- Seguro de Ingeniería
- Seguro de Montaje
- Seguro de Maquinaria de Contratistas
- Seguro de Equipo Electronico
- Seguro de Construcción
- Seguro de Rotura de Maquinaria
- Seguro de Manejo
- Seguro Multiriesgo Empresarial
- Seguro de Responsabilidad Civil
- Seguro de Sustracción
- Seguro de Transportes

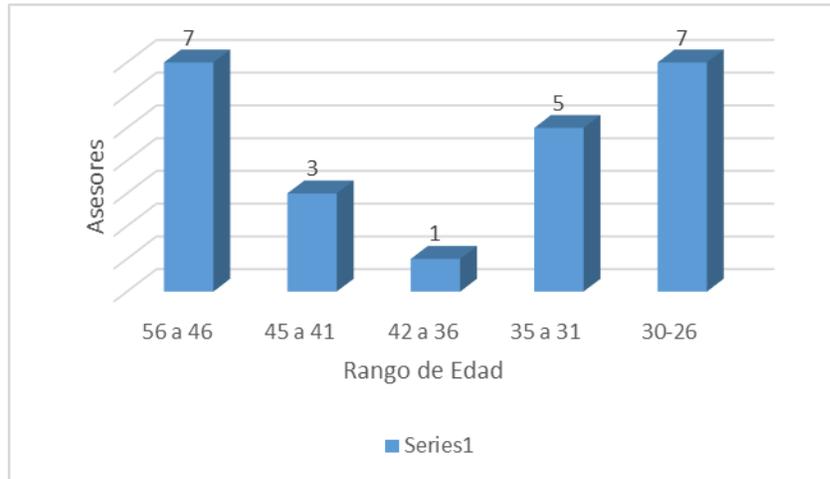
8.1.2 Análisis de la Información

8.1.2.1 Encuestas Realizadas a la fuerza de Ventas (Ver Anexo A)

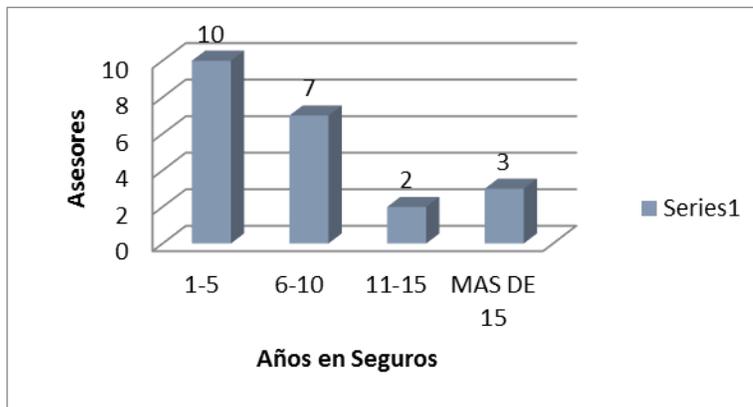
1. ¿Qué tipo de asesor es?



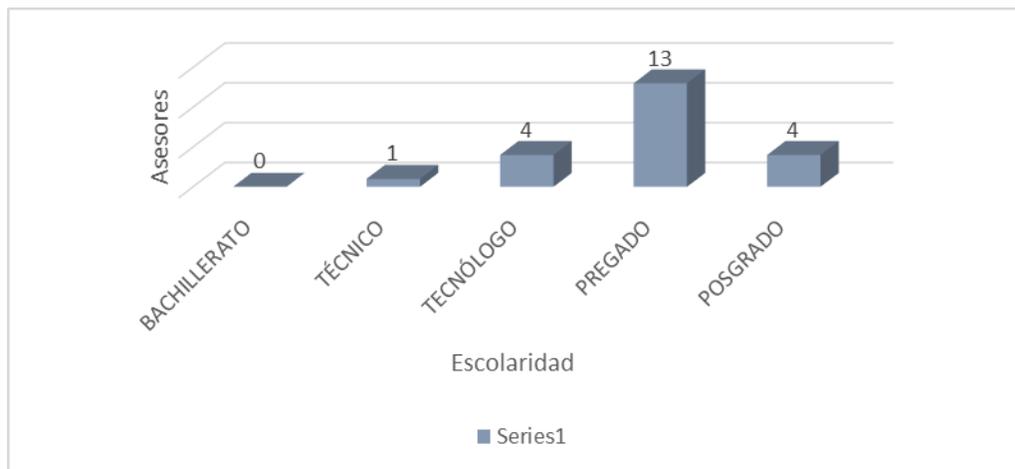
2. Fecha de nacimiento



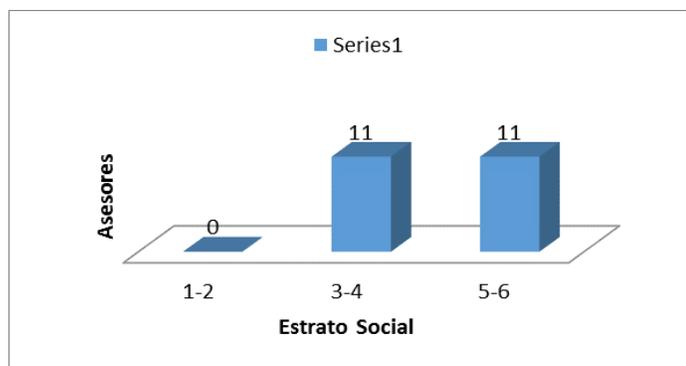
3. ¿Cuántos años lleva en seguros?



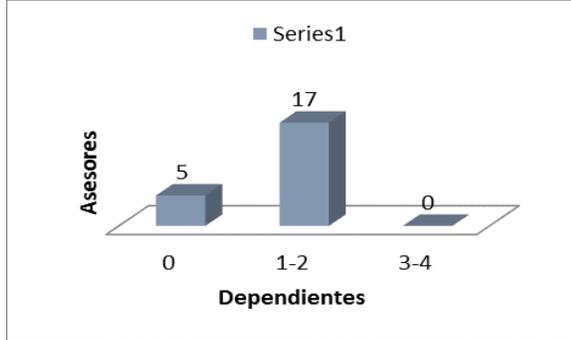
4. ¿Qué nivel de escolaridad tiene?



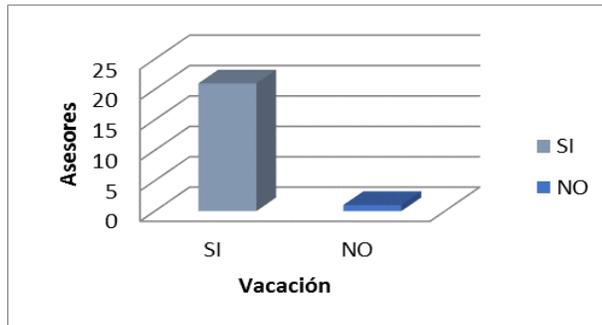
5. Estrato Social



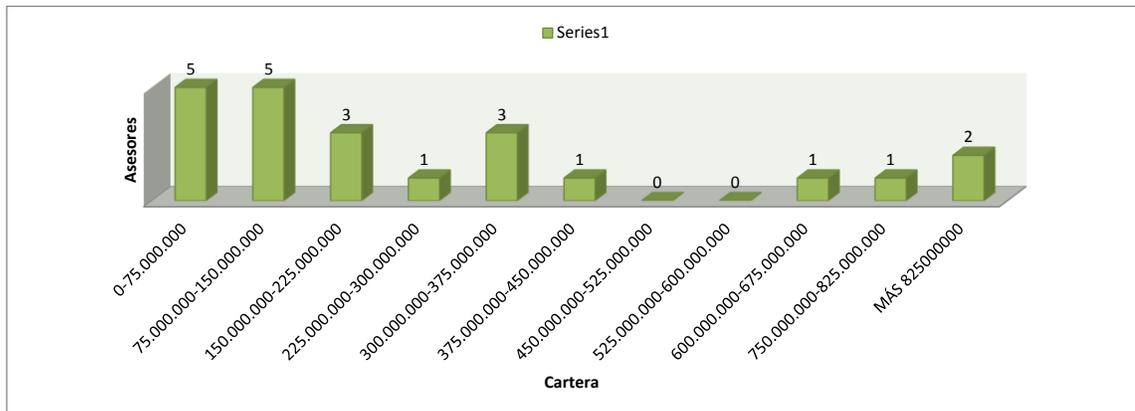
6. ¿Cuántas personas dependen económicamente?



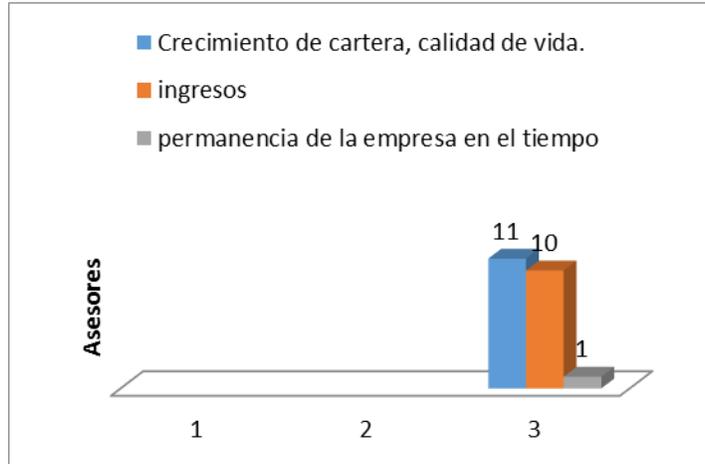
7. ¿Siente usted que se asesor es su vocación?



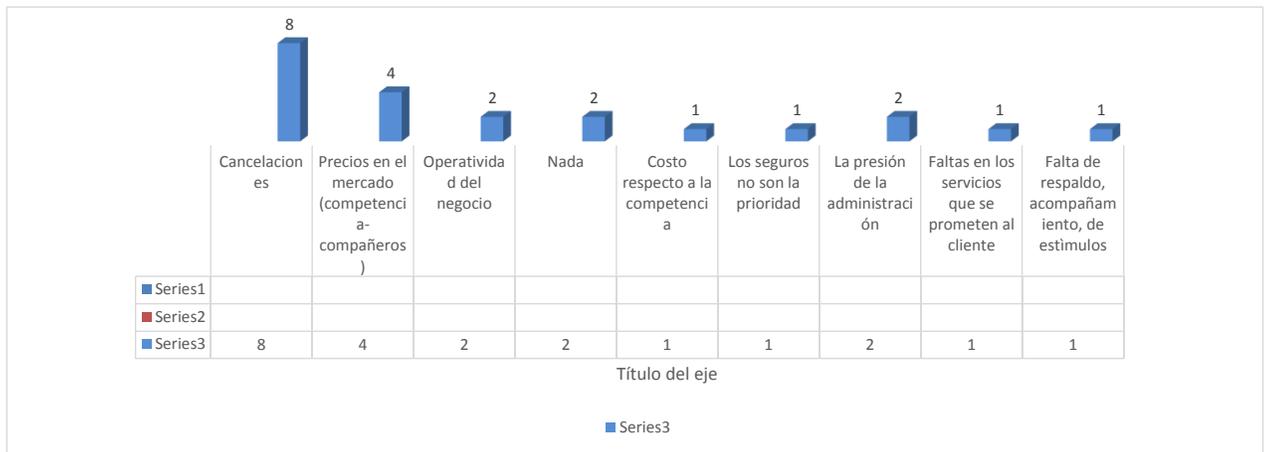
8. ¿El rango de su cartera en 2014 fue?



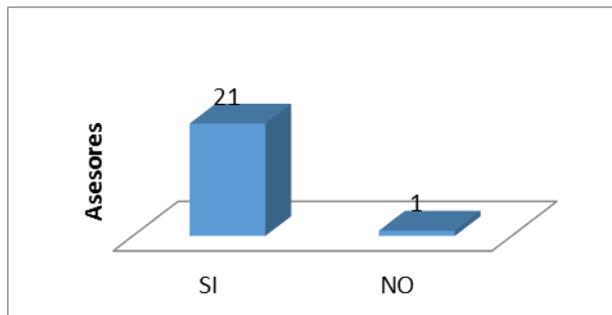
9. ¿Que lo motiva a incrementar el nivel de las ventas?



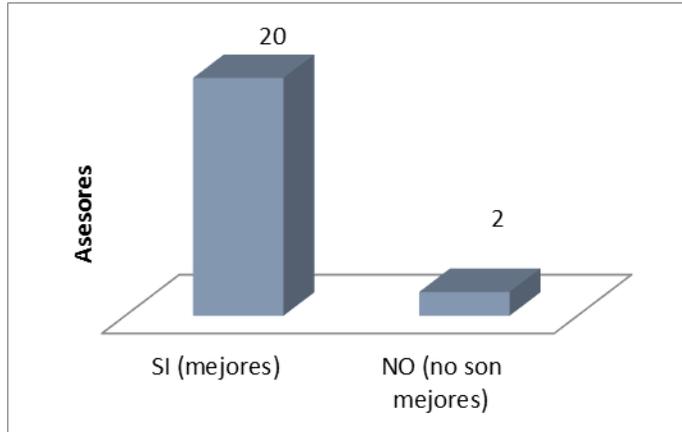
10. ¿Que lo desmotiva a vender?



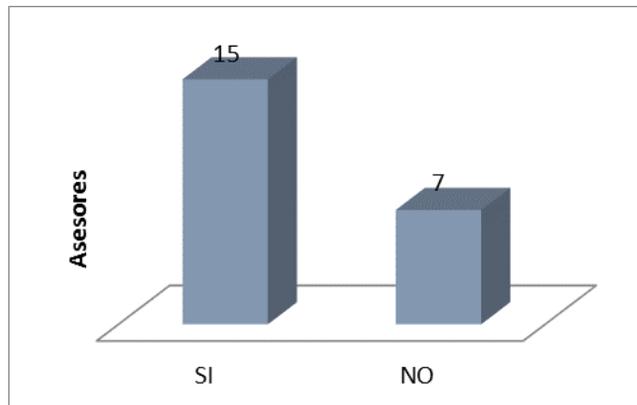
11. ¿Le han brindado capacitación y herramientas comerciales?



12. Soluciones de la empresa frente a la competencia



13. Las promociones y publicidad es apropiada

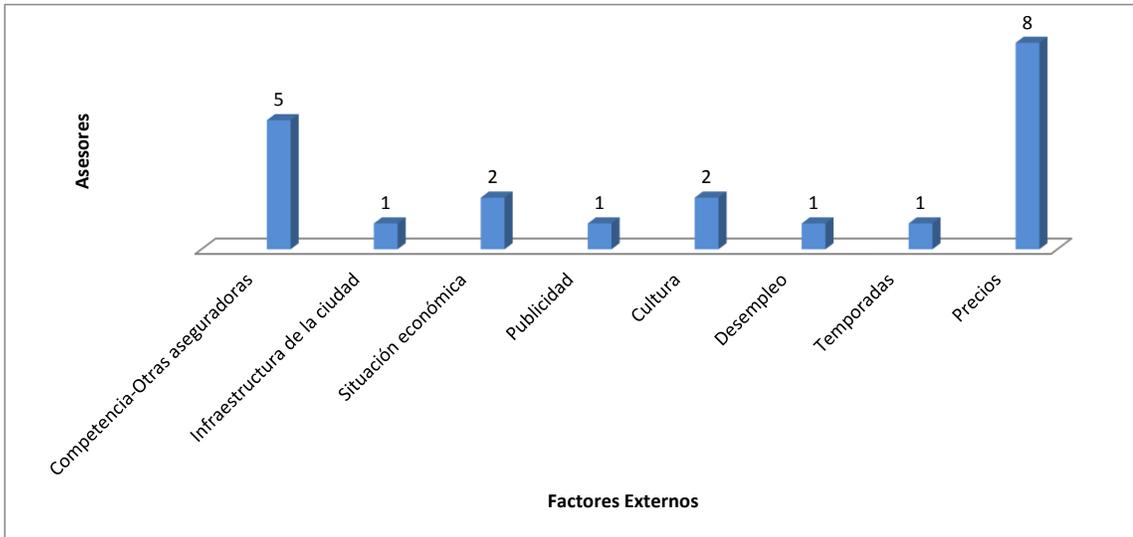


14. Características de un buen vendedor

Conocimiento	Características de un buen Vendedor
Ética	
Lealtad	
Oportunidad de respuesta	
Emprendedor	
Carismático	
Elocuaz	
Actitud positiva	
Disponibilidad	
Persuasión	
Convicción	
honestidad	
Dar soluciones	
Amor por lo que se hace	
Ambición	
Flexibilidad	
Presentación	
Constancia	
Perseverancia	
Planeación	
Compromiso	

Tabla 1. Características

15. ¿Factores externos que influyen en las ventas?



8.1.2.2 Encuesta para identificar el Perfil Profesional de la Fuerza de Venta (Ver Anexo D)

INTERESES	No. De Asesores
Administración y Contable	5
Artística	4
Humanística	5
Defensa y Seguridad	1
Ingeniería	1
Medicina y Salud	1

APTITUDES	No. De Asesores
Administración y Contable	3
Medicina y Salud	4
Ingeniería	4
Humanística	3
Ciencias Exactas	1

Tabla 2. Perfil Profesional

8.2 Etapa II: Diseño de los mapas causales para los actores: Asesor-Gerente-Director Comercia PyF- Analista Comercial PyF-Gestor Venta Cruzada- Analista Bienestar y Entorno Humano.

El procedimiento utilizado para la construcción de los mapas individuales fue el siguiente:

- Análisis de la información recolectada
- Selección de los factores pertinentes al problema de estudio
- Identificación de las variables de intervención en el problema de estudio
- Evaluación de la relación causal entre los factores relacionados
- Validación de los mapas causales con actores clave

A continuación se presenta la construcción de los mapas causales a partir de las variables definidas para la formulación del problema de productividad de la fuerza de venta en una empresa aseguradora de la ciudad de Pereira.

8.2.1 Perspectiva del Asesor

Dentro de las veintitres encuestas realizadas a la fuerza de Venta de una empresa aseguradora de la ciudad de Pereira se puede identificar veintiún asesores dependiente y dos asesores Independientes, con nivel de escolaridad en mayor parte de pregrado y estrato socioeconómico entre 3 a 6, personas dependientes a ellos entre 1 y 2. El 95% de los asesores encuestados sienten que su profesión es su vocación.

Para la construcción del mapa causal de esta perspectiva, se analizó y procesó la información de los asesores muestreados de la empresa aseguradora de la ciudad de Pereira. De esta información se obtuvo:

8.2.1.2 Variables

VARIABLES	NIVEL-CATEGORÍA
ACOMPAÑAMIENTO	TALENTO HUMANO
NIVEL DE MOTIVACIÓN	TALENTO HUMANO
INGRESOS	FINANCIERA
NIVEL DE CRECIMIENTO DE CARTERA	COMERCIAL
INCENTIVOS	FINANCIERA
NIVEL DE CANCELACIONES	COMERCIAL
PERMANENCIA EN LA EMPRESA	TALENTO HUMANO
RESPALDO	COMERCIAL
NIVEL DE CALIDAD DE VIDA	TALENTO HUMANO
OPERATIVIDAD	COMERCIAL
COMPETENCIA	COMERCIAL
PRECIOS	COMERCIAL

Tabla 3. Variables Asesor

8.2.1.3 Causas y Efectos:

- El aumento de la competencia en la región hace que entre compañías aseguradoras se haga cada día más evidente el movimiento de asegurados con la guerra de precios, consiguiendo con esto el aumento de las cancelaciones.
- Si bien la Operatividad en las compañías de seguros ha ido disminuyendo gracias a la modernización de muchos procesos, estos siguen estando a cargo del asesor, siendo una labor adicional que disminuye la oportunidad de invertir tiempo en la consecución de sus clientes.
- El cliente o asegurado de las compañías de seguros encuentra hoy en día toda la gama de productos que le permiten cubrirse o protegerse de casi cualquier riesgo, ya sea sobre su vida o sobre su patrimonio. Así mismo encuentra más de treinta compañías de seguros en el mercado

por las cuales puede optar para suscribir su póliza y protegerse. Un gran factor determinante en la elección de la misma es el respaldo, solidez y acompañamiento que se puede encontrar en ellas para acompañar la incertidumbre de la materialización del riesgo.

- Los programas de incentivos dirigidos a la fuerza de ventas logra promover acciones específicas en pro de la mejora de calidad de vida y de los ingresos de los asesores logrando con ello tener una mayor motivación hacia lo que hacen.
- Ayudar a construir carteras rentables y sostenibles en el tiempo para los asesores les mostrará como sus objetivos personales coinciden con los organizacionales y que permaneciendo en la empresa podrán alcanzarlos.

8.2.1.4 Mapa Causal desde la Perspectiva de los Asesores

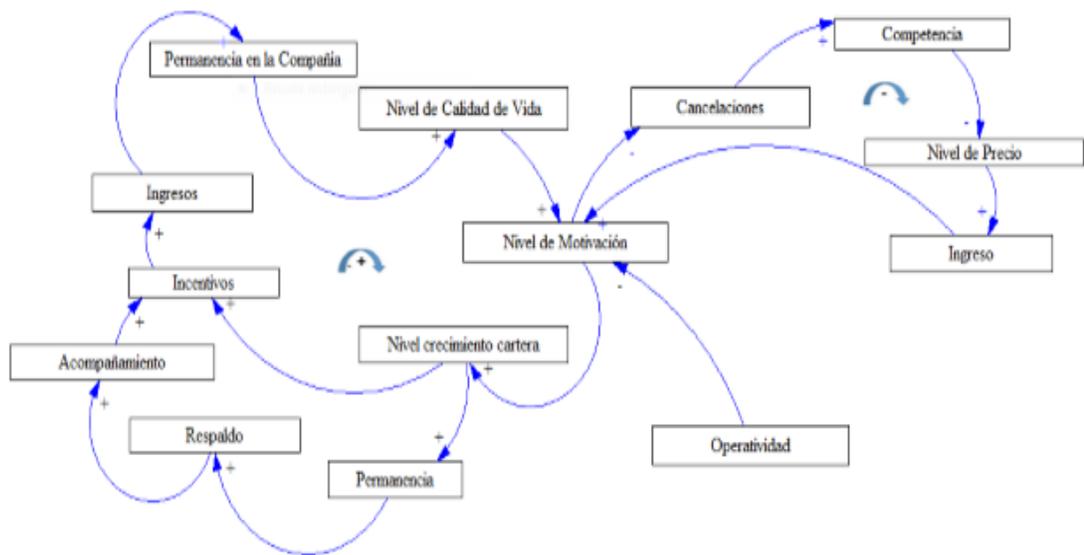


Figura 1. Mapa Causal perspectiva Asesor. Fuente: elaboración propia

El mapa correspondiente a la perspectiva del Asesor sobre la productividad en la Fuerza de ventas de una empresa aseguradora de la ciudad de Pereira (Figura 1) puede interpretarse de la siguiente manera:

El nivel de motivación hace que la productividad de la fuerza de venta aumente y esté directamente relacionada con factores intrínsecos y extrínsecos del asesor que son fuertemente motivados por variables tanto de internas como externas de la organización.

Un buen respaldo y acompañamiento de la Organización generan en el asesor confianza para enfrentarse en un mercado donde competencia está latente tanto en precio como en producto, consiguiendo con esto uno de sus más grandes desmotivadores en su labor, las cancelaciones y rotación de asegurados, que hacen que la construcción de sus cartera y permanencia en la compañía no sea tan sólida.

Ahora bien considerando la variable de calidad de vida como una categoría socioeconómica que se estudia tomando en cuenta los bienes materiales, los servicios y las unidades monetarias que tiene la población; como el medio de estudio de las posibilidades que ofrece la vida a una persona para que ésta viva de una manera digna; e incluso como la capacidad que posee un grupo social de satisfacer sus necesidades con los ingresos disponibles, entendiéndola de esta manera se evidencia que es un factor generador de motivación que va completamente ligado a la generación de ingresos en la compañía que aumenta la permanencia en la misma, generando así asesores más profesionales con trayectoria en el mercado, construyendo carteras solidas heredables en el tiempo.

8.2.2 Perspectiva del Área Comercial

8.2.2.1 Perspectiva de los Gerentes

Para el respectivo estudio se realizó entrevistas a tres Gerentes de la empresa aseguradora de la ciudad de Pereira, Gerente Regional, Gerente de Sucursal.

Para la construcción del mapa causal de esta perspectiva, se analizó y procesó la información de los Gerentes entrevistados de la empresa aseguradora de la ciudad de Pereira. De esta información se obtuvo:

8.2.1.2 Variables

VARIABLES	NIVEL-CATEGORÍA
ACOMPañAMIENTO	TALENTO HUMANO
NIVEL DE MOTIVACIÓN	TALENTO HUMANO
INGRESOS	FINANCIERA
NIVEL DE RECONOCIMIENTO	TALENTO HUMANO
NIVEL DE FRUSTRACIÓN	TALENTO HUMANO
OPORTUNIDADES	COMERCIAL
NIVEL DE PRESIÓN	TALENTO HUMANO
COMPETENCIA	COMERCIAL
NIVEL DE DESARROLLO	TALENTO HUMANO
NIVEL DE DINAMICA COMERCIAL	COMERCIAL
NIVEL DE CONOCIMIENTO	COMERCIAL TALENTO HUMANO
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	COMERCIAL
PRECIO	COMERCIAL
NIVEL DE HABILIDADES	TALENTO HUMANO

Tabla 4. Variables Gerentes

8.2.2.3 Causas y Efectos:

- Un buen desarrollo humano orientado en el acompañamiento y fortalecimiento de todas aquellas habilidades presentes en los asesores que les permita no solamente un crecimiento laboral en términos de habilidades comerciales y conocimiento del producto que estaría dirigido al incremento de la productividad sino también al establecimiento e interiorización de competencias humanas que implican dar un mayor alcance y sentido al trabajo que diariamente se realiza, generando con esto un nivel de desarrollo integral en la fuerza de ventas en la empresa.
- El reconocimiento en los asesores es una herramienta de gestión empresarial, que refuerza la relación entre la empresa aseguradora y la fuerza de ventas; cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que la organización desea ver repetidas por los demás asesores coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y la productividad que la organización necesita.
- Uno de los principales factores del nivel de Motivación en los asesores se relaciona con sus ingresos. Unos ingresos que garanticen estabilidad y calidad de vida en sus familias son variables que intervienen directamente con el nivel de productividad de los mismos.
- Cada compañía elige su modelo de negocio. Algunas deciden ofrecer soluciones con servicios estándar, a un precio menor; mientras la empresa objeto de estudio opta por entregar una mejor calidad y un mejor desempeño en la prestación del servicio al momento de que se tangibilicen los riesgos, obviamente a un costo más elevado. La competencia hace que se entre en una guerra de precios donde el

ganador es el más barato, afectando directamente el nivel de cumplimiento de metas y por ende los ingresos de la fuerza de ventas.

8.2.1.4 Mapa Causal Gerentes

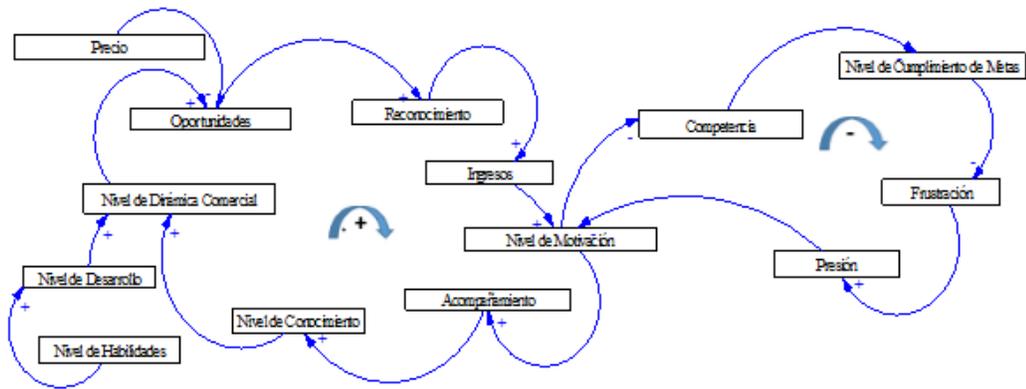


Figura 2. Mapa Causal perspectiva Gerente. Fuente: elaboración propia

El mapa correspondiente a la perspectiva del Gerente sobre la productividad en la Fuerza de ventas de una empresa aseguradora de la ciudad de Pereira (Figura 2) puede interpretarse de la siguiente manera:

El nivel de motivación de un asesor se refuerza al encontrar factores de acompañamiento en el desarrollo de sus habilidades comerciales y adquisición de conocimiento, en lo que se relaciona con su gestión diaria de asesoramiento con el consumidor, que lo llevara directamente al crecimiento de su dinámica comercial que se resume en la selección, ubicación, resolución y aceptación de los clientes. Encontrando así mayor oportunidades de negocios y una visión comercial más asertiva logrando con ello mayor reconocimiento en

la organización a través de los incentivos ganados consiguiendo mayores ingresos por parte del negocio.

La competencia es un factor decisivo en el proceso comercial pues hoy en día aparte de ser una opción más para el futuro cliente, la guerra de precios que se maneja hace que sea una amenaza para el cumplimiento de las metas de nuestra fuerza de ventas, pues influye directamente en la decisión de compra de los clientes, consiguiendo con esta que el nivel de motivación en la fuerza de ventas disminuya al igual que sus ingresos, obteniendo niveles de frustración altos que aunque formen parte de la vida comercial del asesor debido a la necesidad de alcanzar objetivos concretos, son generadores potenciales de presión.

8.2.2.3 Perspectiva de los Directores PyF

Se realizaron dos entrevistas, al director comercial de la sucursal y director comercial de promotora. Ellos son los encargados de realizar las estrategias de ventas para la fuerza de ventas para el segmento de personas y familias.

8.2.1.2 Variables

VARIABLES	NIVEL-CATEGORÍA
ACOMPañAMIENTO	TALENTO HUMANO
NIVEL DE MOTIVACIÓN	TALENTO HUMANO
INGRESOS	FINANCIERA
NIVEL DE RECONOCIMIENTO	TALENTO HUMANO
NIVEL DE FRUSTRACIÓN	TALENTO HUMANO
OPORTUNIDADES	COMERCIAL
NIVEL DE PRESIÓN	TALENTO HUMANO

COMPETENCIA	COMERCIAL
NIVEL DE DESARROLLO	TALENTO HUMANO
NIVEL DE DINAMICA COMERCIAL	COMERCIAL
ACTITUD	TALENTO HUMANO
NIVEL DE EXPECTATIVA	TALENTO HUMANO
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	COMERCIAL

Tabla 5. Variables Directores PyF

8.2.2.3 Causas y Efectos:

- Trabajar bajo presión es un gran reto personal, debido a que se genera un desgaste físico, mental y emocional, esto se presenta en la fuerza de venta debido al incumplimiento de las metas por la competencia existente en el sector asegurador.
- El éxito en las ventas está fuertemente marcado por la actitud que muestra el comercial ante todas las tareas e interacciones con los potenciales clientes involucrados en el proceso. La actitud, que se transmite de muy diversas formas al cliente, nace de la motivación que tenga el asesor comercial.
- El sistema de desarrollo profesional constituye una fuente fundamental para identificar las carencias individuales de cada trabajador y define una de las líneas básicas de los programas de formación. Capacitar a los empleados con planes de formación grupales y personalizados para mejorar su desempeño actual ya prepararlos para el futuro en la empresa, de esta manera ellos y sus equipos comerciales descubrirán sus capacidades actuales y potenciales para conseguir con ello una estancia prolongada en la organización.
- Se realizan las mismas conjeturas de los mapas causales de los gerentes.

- **8.2.1.4 Mapa Causal Directores**

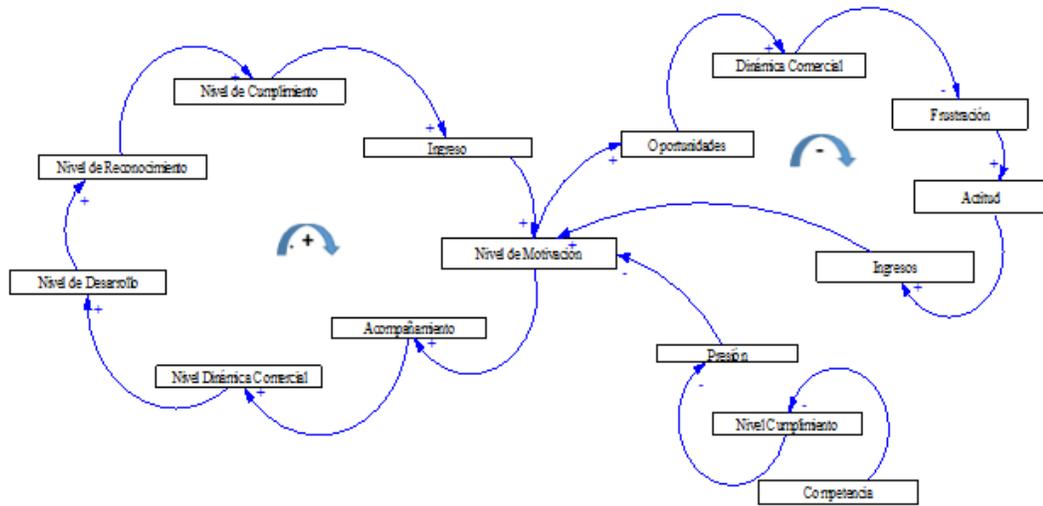


Figura 3. Mapa Causal perspectiva Directores PyF. Fuente: elaboración propia

El mapa correspondiente a la perspectiva del director sobre la productividad en la fuerza de ventas de una empresa aseguradora de la ciudad de Pereira (Figura 3) puede interpretarse de la siguiente manera.

El nivel de motivación de la fuerza de ventas se incrementa con el acompañamiento realizado, generando así una mayor dinámica comercial que hace que a través de la experiencia sean día a día más expertos logrando desarrollar sus habilidades comerciales, con las cuales obtendrán reconocimiento en la organización, que los incentivara al cumplimiento de las metas propuestas consiguiendo así más ingresos que es uno de los principales motivadores de su gestión.

La competencia del sector asegurador, produce que el nivel de cumplimiento de los asesores disminuya generando en ellos presión que es un factor influyente en la desmotivación de los asesores.

Un bajo nivel de oportunidades, disminuye la dinámica comercial del asesor, generando en ellos frustración hacia su labor y reduciendo su actitud frente a los clientes; consiguiendo así una disminución en las ventas que por ende un reduce los ingresos en la fuerza de ventas.

8.2.2.3 Perspectiva de los Analistas Comerciales PyF

Se realizaron tres entrevistas, a los analista comerciales de las sucursal. Ellos junto los directores comerciales son los encargados de dar el acompañamiento a las estrategias comerciales y la operatividad del día a día del asesor comercial, para el segmento de personas y familias.

8.2.1.2 Variables

VARIABLES	NIVEL-CATEGORÍA
ACOMPañAMIENTO	TALENTO HUMANO
NIVEL DE MOTIVACIÓN	TALENTO HUMANO
INGRESOS	FINANCIERA
NIVEL DE CANCELACIONES	COMERCIAL
NIVEL DE DESARROLLO	TALENTO HUMANO
NIVEL DE DINAMICA COMERCIAL	COMERCIAL
NIVEL DE CALIDAD DE VIDA	TALENTO HUMANO
OPERATIVIDAD	COMERCIAL
NIVEL DE EXPECTATIVA	TALENTO HUMANO
NIVEL DE CULTURA DEL SEGURO	EXTERNO
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	COMERCIAL
EDAD	TALENTO HUMANO

Tabla 6. Variables Análistas Comerciales PyF

8.2.2.3 Causas y Efectos:

- Cada generación que hoy existen en las empresas han tenido experiencias personales marcadas por la sociedad en la que crecieron y se educaron, situaciones que determinan su perspectiva de la vida, la forma de afrontar el trabajo o de comportarse y relacionarse. El empleo y la autoridad no es lo mismo para la generación de hoy a quienes nacieron en la posguerra. A menor edad los jóvenes solo tienen compromiso consigo mismos y no con las organizaciones, a ellos no les asusta cambiar de trabajo y tiene expectativas muy altas cuando consiguen uno.
- La poca cultura del seguro hoy en día hace que al colombiano todavía le cueste invertir en uno de estos; y no es por el precio, pues hoy en día se consiguen pólizas por 8.930 pesos mensuales. Lo que sucede es que las personas creen que asegurar su vida y la de su familia, así como proteger su patrimonio como un su auto o su vivienda, no es necesario pues creen que nunca les pasará nada, situación que juegan en contra de esta industria, pues un seguro es mejor tenerlo y no necesitarlo que necesitarlo y no tenerlo y es esta incertidumbre la que juega un papel relevante para el negocio.
- La carga operativa es una causa de desmotivación en los asesores, pues en muchas ocasiones se sienten agobiados al no saber administrar su tiempo de la mejor manera y se dejan frustrar por la operatividad que en algunos momentos se puede llegar a presentar y más aún cuando su negocio empieza a crecer, pues la administración y el mantenerse de este depende directamente de cada uno de ellos. Hoy en día muchos procesos y procedimientos están en cabeza de ellos como cotizar, expedir (modernización), cancelar, esto se hace con el fin de ser más

eficientes y efectivos frente al cliente y dar una mayor oportunidad de respuesta al mismo.

8.2.1.4 Mapa Causal Analistas comerciales PyF

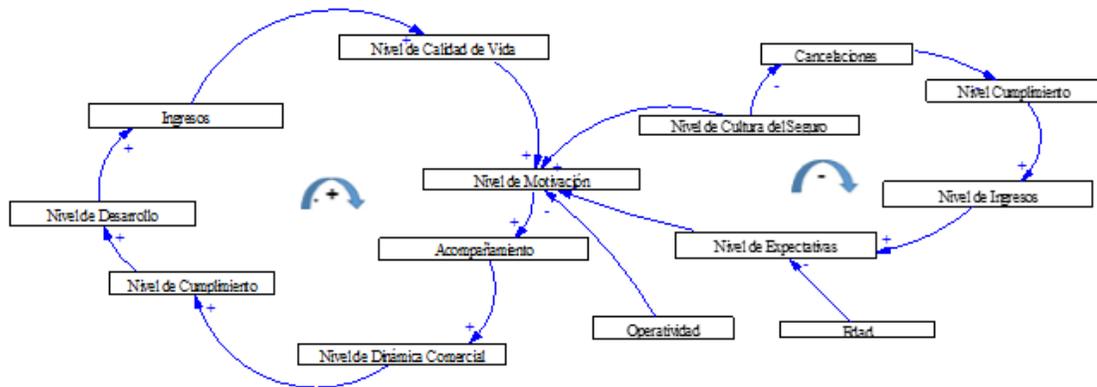


Figura 4. Mapa Causal perspectiva Analistas Comerciales PyF. Fuente: elaboración propia

El mapa correspondiente a la perspectiva del analista comercial sobre la productividad en la fuerza de ventas de una empresa aseguradora de la ciudad de Pereira (Figura 4) puede interpretarse de la siguiente manera:

El nivel de motivación de la fuerza de ventas se incrementa con el acompañamiento realizado, generando así una mayor dinámica comercial con la cual se logra un nivel de cumplimiento mayor en las metas, creando con ello un desarrollo tanto personal como profesional en la fuerza de ventas con la cual se obtendrá mayores ingresos con los cuales se podrán tener mejor calidad de vida para ellos y sus familias, logrando así mayor motivación en ellos.

La poca cultura del seguro en Colombia, produce que el nivel de cumplimiento de los asesores disminuya y las cancelaciones aumente, pues se tiene la concepción de que si el seguro no se utiliza es porque no sirve.

Esto hace que los ingresos de los asesores reduzcan y con ello disminuya el nivel de expectativa que se tenía frente a su trabajo y por ello se desmotiven en la construcción de empresas.

A menor edad en la fuerza de ventas se crea una mayor expectativa laboral, igualmente sus pretensiones salariales muchas veces son irreales y muy elevadas y si se tiene un bajo ingreso la desmotivación es inevitable.

A mayor operatividad laboral genera en ellos mayor desmotivación frente al trabajo.

8.2.2.3 Perspectiva Gestor Venta Cruzada Vida Individual

Se realizó entrevista a la gestora de venta cruzada de vida individual de la sucursal.

El gestor es el encargado de acompañar al asesor en la gestión comercial frente a los clientes en la solución de vida individual.

8.2.1.2 Variables

VARIABLES	NIVEL-CATEGORÍA
ACOMPañAMIENTO	TALENTO HUMANO
NIVEL DE MOTIVACIÓN	TALENTO HUMANO
INGRESOS	FINANCIERA
NIVEL DE CANCELACIONES	COMERCIAL
NIVEL DE FRUSTRACIÓN	TALENTO HUMANO
COMPETENCIA	COMERCIAL
NIVEL DE DINAMICA COMERCIAL	COMERCIAL
NIVEL DE HABILIDADES	TALENTO HUMANO
NIVEL DE CULTURA DEL SEGURO	EXTERNO
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	COMERCIAL

Tabla 7. Variables Gestor de Venta Cruzada

8.2.2.3 Causas y Efectos:

Se realizan las mismas conclusiones frente a:

- Cultura del Seguro.
- Acompañamiento frente al nivel de cumplimiento.
- Competencia frente al nivel de cancelaciones y disminución de ingresos.

8.2.1.4 Mapa Causal Gestor Venta Cruzada Vida Individual

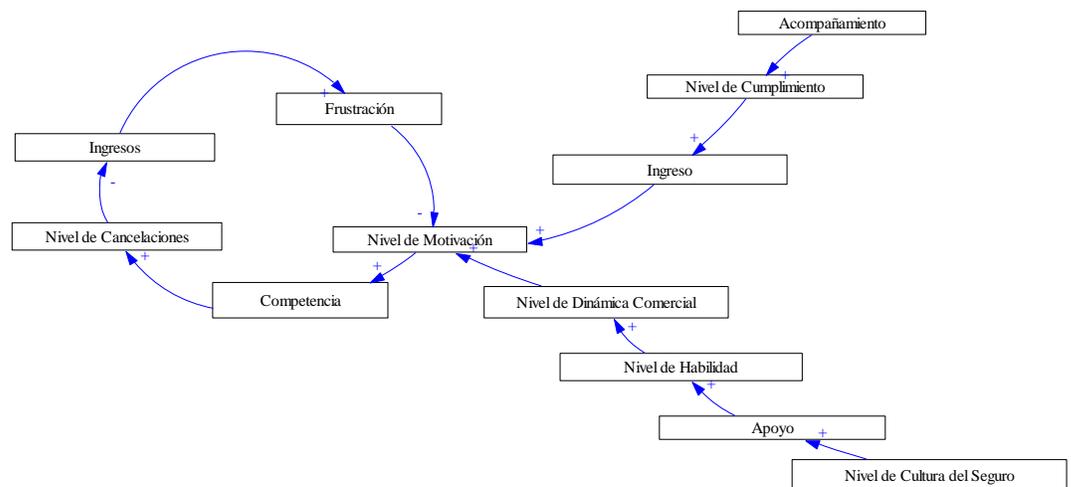


Figura 5. Mapa Causal perspectiva Gestor de Venta Cruzada. Fuente: elaboración propia

El mapa correspondiente a la perspectiva del gestor de venta cruzada vida individual sobre la productividad en la fuerza de ventas de una empresa aseguradora de la ciudad de Pereira (Figura 5) puede interpretarse de la siguiente manera:

El acompañamiento en la fuerza de ventas genera un mayor cumplimiento en sus metas con el cual se obtendrán mayores ingresos que motivan notablemente a los asesores.

Al tener Colombia poca cultura del seguro se deberá realizar en ellos un mayor apoyo desarrollando así habilidades que genere en ellos una mayor dinámica comercial que los motive a seguir en esta labor.

La competencia y la guerra de precios del mercado asegurador hacen que los niveles de cancelación aumenten, pues en muchas ocasiones los clientes se limita al cuánto vale y no al que cubre, consiguiendo con esto pólizas muy limitadas en el mercado a muy bajo precio y por tal motivo se presentan cancelaciones, esta variable que hace que disminuyan los ingresos de los asesores, llevándolos a la frustración y por ende a la desmotivación de los mismos.

8.2.2.3 Perspectiva Analista de Bienestar y entorno Humano

Se realizaron entrevista a la analista de bienestar y entorno humano de la sucursal. Esta es la persona encargada de realizar los procesos de selección de empleados y asesores en la sucursal.

8.2.1.2 Variables

VARIABLES	NIVEL-CATEGORÍA
ACOMPAÑAMIENTO	TALENTO HUMANO
NIVEL DE MOTIVACIÓN	TALENTO HUMANO
INGRESOS	FINANCIERA
NIVEL DE DINAMICA COMERCIAL	COMERCIAL
NIVEL DE CALIDAD DE VIDA	TALENTO HUMANO
NIVEL DE EXPECTATIVA	TALENTO HUMANO
EDAD	TALENTO HUMANO
NIVEL DE HABILIDADES	TALENTO HUMANO
OPCIONES	BIENESTAR Y ENTORNO HUMANO
RIESGO	BIENESTAR Y ENTORNO HUMANO

ENTREVISTAS	BIENESTAR Y ENTORNO HUMANO
METODOS Y FUENTES DE SELECCIÓN	BIENESTAR Y ENTORNO HUMANO
ACTIVOS	TALENTO HUMANO
RESPETUOSOS	TALENTO HUMANO
CREATIVOS	TALENTO HUMANO
FLEXIBLES	TALENTO HUMANO
RETROALIMENTACION	TALENTO HUMANO

Tabla 8. Variables Analista Bienestar

8.2.2.3 Causas y Efectos

- Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación y selección de las fuentes que pueden ser utilizadas para proveer candidatos, que presenten la capacidad de atender los requisitos de la empresa. Encontrar estas fuentes de selección efectivas indica que se podrá encontrar los recursos humanos con las características indicadas que la organización necesite y poder concentrar en ellas los métodos de selección. Al encontrar personal con un perfil idóneo aumenta las posibilidades de permanencia del candidato en la organización.
- Actualmente, las empresas viven un cambio en la contratación de sus nuevos empleados, porque hacen parte de la llamada ‘Generación Y’, un nuevo grupo que impone retos por su forma de ver y percibir el mundo laboral. Estos profesionales empiezan a reemplazar a los ‘Baby boomers’, ejecutivos entre 51 y 68 años de edad, y a las personas de la ‘Generación X’, que tienen de 35 a 50 años. También es un hecho que esta nueva fuerza laboral, de personas nacidas entre 1983 y 1995, tiende a rotar en sus trabajos de una manera más rápida, buscan una mayor compensación y exige flexibilidad y calidad de vida como valores agregados. Este es el panorama actual que muestra las características

que atraen a los jóvenes frente a un potencial empleador y que recompensas los hace quedarse o mantenerse; la formación y el equilibrio trabajo-vida son los más importantes. Por esto entre mayor oferta laboral haya en el mercado el reclutamiento y la permanencia en las organizaciones se vuelve una mayor incertidumbre.

- Ser asesor es una labor que requiere disciplina, perseverancia, talento, capacidad de influencia, seguridad, convencimiento y, sobre todo, una alta dosis de vocación. De ahí que no todas las personas tengan las aptitudes necesarias para desempeñarla, es por esto los conocimientos técnicos, acerca del producto o servicio, son muy valorados entre los vendedores de cualquier sector. Sin embargo, existen diferentes habilidades que suponen un auténtico valor añadido para los profesionales de las ventas. Para la empresa aseguradora estas habilidades adicionales que debe tener su fuerza de venta es la flexibilidad, creatividad, que sean personas respetuosas y permitan procesos de retroalimentación en ellos para que día a día desarrollen más sus habilidades comerciales y se hagan más exitosos en el negocio pues para la empresa estas acciones son muy importantes, pues de ésta dependen los ingresos y los beneficios. La explicación parece sencilla: si no hay beneficios, no hay dinero; y si no hay dinero, las compañías cierran.

8.2.1.4 Mapa Causal Analista de Bienestar y entorno Humano

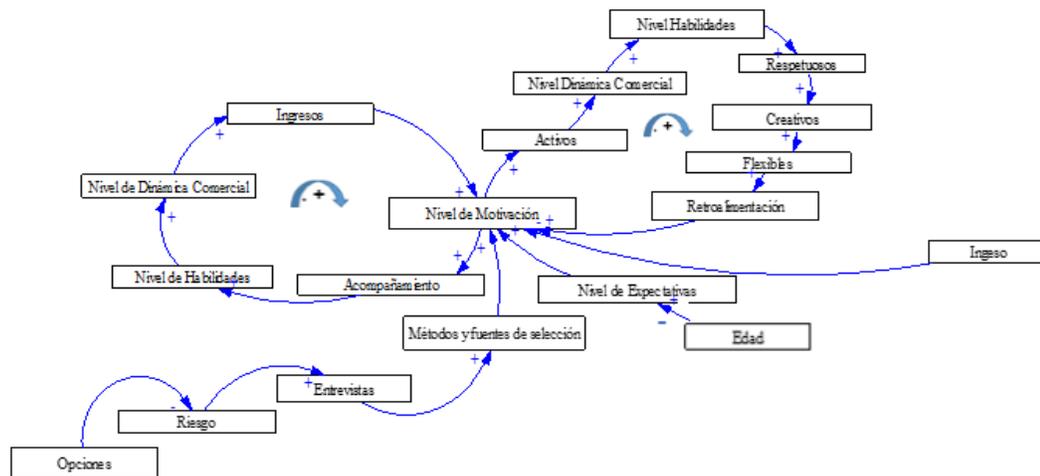


Figura 6. Mapa Causal Analista de Bienestar y entorno Humano. Fuente: elaboración propia

El mapa correspondiente a la perspectiva del analista de bienestar y entorno humano sobre la productividad en la fuerza de ventas de una empresa aseguradora de la ciudad de Pereira (Figura 6) puede interpretarse de la siguiente manera:

El nivel de motivación de la fuerza de ventas se incrementa con el acompañamiento realizado, incrementando así el nivel de habilidades, generando mayor dinámica comercial que aumenta los ingresos y por ende el nivel de motivación de la fuerza de ventas.

Entre más opciones de aspirantes se tenga, el riesgo de selección se minimiza; las entrevistas, la aplicación de métodos y fuentes de selección aumenta las posibilidades de seleccionar aspirantes motivados.

Personas activas generarían mayor dinámica comercial que permitirían un mayor desarrollo de habilidades esenciales en esta labor tales como el respeto, creatividad, flexibilidad y capacidad de establecer procesos de

retroalimentación, que logren conseguir asesores auto motivados desde su vinculación.

A menor edad se tienen unas mayores expectativas en el trabajo y en los resultados obtenidos, si estos no se cumplen, la desmotivación es inminente en esta fuerza de ventas, que de acuerdo a su generación estos cambios son totalmente aceptados.

RESULTADOS

8.2.2.3 Perspectiva General de acuerdo a los seis actores, Asesores, Gerentes, Directores Comerciales, Analistas Comerciales, Gestor Venta Cruzada Vida Individual y Analista de Bienestar y Entorno Humano.

El fin de la presente investigación fue plasmar los modelos mentales de los actores seleccionados: Asesores – Gerentes – Director Comercial – Analista Comercial – Gestor de Venta Cruzada Vida Individual- Analista de Bienestar y Entorno Humano, acerca de la problemática de la productividad en la fuerza de ventas de una empresa aseguradora de la ciudad de Pereira Colombia y a partir de la metodología del Pensamiento Sistémico, que utiliza las perspectivas individuales se logró construir un mapa general para un resultado final.

Como resultado de este estudio, se tiene el modelo sistémico de la motivación del asesor en la empresa aseguradora de Pereira, que no sólo analiza las relaciones causa-efecto de las diferentes variables identificadas; sino que contiene una visión más completa de la problemática, la cual servirá de base para poder emprender los planes de acciones y oportunidades de mejora.

De la presente investigación se identifican variables iterativas en las diferentes perspectivas tales como el acompañamiento, ingresos, nivel de calidad de vida, nivel de frustración, competencia, nivel de desarrollo, nivel de dinámica comercial, nivel de cumplimiento, con las cuales se realizarán los planes de acción a ejecutar en la empresa aseguradora de la ciudad de Pereira para mejorar la productividad en la fuerza de ventas.

Interrelación mapas causales individuales

En la siguiente matriz se presenta la iteración de las diferentes variables planteadas por los actores

VARIABLES	ACTORES					
	ASESORES	GERENTE	DIRECTOR COMERCIAL	ANALISTA COMERCIAL	GESTOR VENTA CRUZADA VIDA INDIVIDUAL	ANALISTA BIENESTAR Y ENTORNO HUMANO
Acompañamiento	x	x	x	x	x	x
Nivel de Motivación	x	x	x	x	x	x
Ingresos	x	x	x	x	x	x
Incentivos	x					
Nivel de Cancelaciones	x			x	x	
Permanencia en la Compañía	x					
Respaldo	x					
Nivel de Calidad de Vida	x			x		x
Operatividad	x			x		
Precios	x	x				
Nivel de Crecimiento de cartera	x					
Competencia	x	x	x		x	
Nivel de Reconocimiento		x	x			
Nivel de Frustración		x	x		x	
Oportunidades		x	x			
Nivel de Presión		x	x			
Nivel de Desarrollo		x	x	x		
Nivel de Dinámica Comercial		x	x	x	x	x
Nivel de Conocimiento		x				
Nivel de Cumplimiento		x	x	x	x	
Nivel de Habilidades		x			x	x
Actitud			x			
Nivel de Expectativa				x		x
Nivel de Cultura del Seguro				x	x	
Edad				x		x
Opciones						x
Entrevistas						x
Métodos y fuentes de Selección						x
Activos						x
Respetuosos						x
Creativos						x
Flexibles						x
Retroalimentación						x
Riesgos						x

Tabla 9. Resumen de las Variables intervinientes en los mapas causales, Fuente: Elaboración propia.

8.2.1.2 Variables Generales

VARIABLES	NIVEL-CATEGORÍA
ACOMPañAMIENTO	TALENTO HUMANO
NIVEL DE MOTIVACIÓN	TALENTO HUMANO
INGRESOS	FINANCIERA
NIVEL DE DINAMICA COMERCIAL	COMERCIAL
NIVEL DE CONOCIMIENTO	COMERCIAL TALENTO HUMANO
NIVEL DE CARTERA	COMERCIAL
OPORUNIDADES	COMERCIAL
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	COMERCIAL
RECONOCIEMINTO	FINANCIERA
INCENTIVOS	FIANCIERA
INGRESOS	FINANCIERA
NIVEL DE EXPECTATIVA	TALENTO HUMANO
OPERATIVIDAD	COMERCIAL
NIVEL DE CALIDAD DE VIDA	TALENTO HUMANO
ACTITUD	TALENTO HUMANO
NIVEL DE EXPECTATIVA	TALENTO HUMANO
EDAD	TALENTO HUMANO
NIVEL DE HABILIDADES	TALENTO HUMANO
COMPETENCIA	COMERCIAL
CANCELACIONES	COMERCIAL
NIVEL DE FRUSTRACION	TALENTO HUMANO
NIVEL DE PRESION	TALENTO HUMANO
ACTIVOS	TALENTO HUMANO
RESPETUOSOS	TALENTO HUMANO
CREATIVOS	TALENTO HUMANO
FLEXIBLES	TALENTO HUMANO
RETROALIMENTACION	TALENTO HUMANO

Se realiza un mapa Causal Final de acuerdo a todas las perspectivas de los actores involucrados en la presente investigación

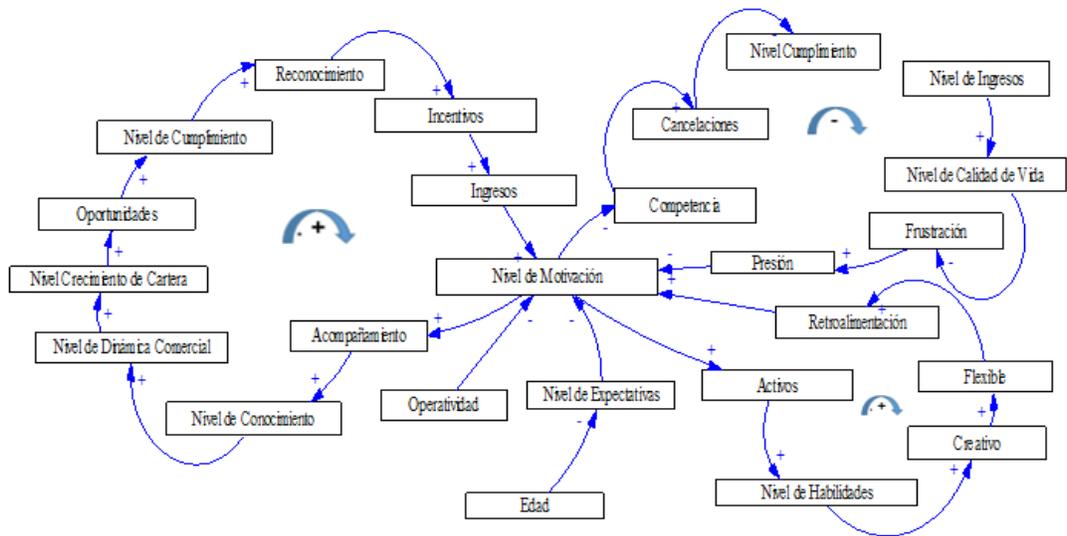


Figura 7. Mapa Causal General. Fuente: elaboración propia

El mapa correspondiente a la perspectiva general de todos los actores sobre la productividad en la fuerza de ventas de una empresa aseguradora de la ciudad de Pereira (Figura 7) puede interpretarse de la siguiente manera:

El nivel de motivación de la fuerza de ventas se incrementa con el acompañamiento realizado, generando así conocimiento partiendo desde la experiencia logrando una mayor dinámica comercial que con el tiempo se representara en carteras sólidas, rentables y sostenibles, a través de la cuales les brindara un portafolio de oportunidades para seguir realizando más ventas y así aumentar su nivel de cumplimiento en las metas propuestas en la compañía, con las cuales obtendrán reconocimiento y más incentivos dentro de la organización, que se traduce para ellos en más ingresos.

La competencia del sector asegurador genera un nivel de cancelaciones elevado pues la guerra de los precios también hace parte de la dinámica del

mismo consiguiendo con esto que el nivel de cumplimiento de los asesores disminuya al igual sus ingresos y la calidad de vida de ellos y sus familias, generando niveles de frustración altos que combinados con la presión ejercida tanto por el incumplimiento de metas como por su situación económica generan factores altamente influyentes en la desmotivación de los asesores, se suma también a ser un factor desmotivante la operatividad de la gestión realizada que logra que los asesores se dedique día a día a la administración de sus carteras y no realmente a generar más ventas que es lo que le da la sostenibilidad a su negocio.

Desde el proceso de selección se busca conseguir perfiles comerciales más acertados, con los cuales se puedan lograr motivarlos y también sean capaces de automotivarse. Personas más activas permitirían un mayor desarrollo de habilidades esenciales para esta labor tales como la creatividad, flexibilidad y capacidad de establecer procesos de retroalimentación, logrando con esto conseguir asesores auto motivados con alta tolerancia a la frustración que logren crear su negocio sostenible en el tiempo. Aspirantes de menor edad tienen una mayor expectativas en el trabajo y en los resultados obtenidos, si estos no se cumplen a corto plazo se presenta la desmotivación y la búsqueda de un nuevo trabajo es inminente.

9. PLAN DE ACCION PARA EL EQUIPO COMERCIAL Y FUERZA DE VENTA DE LA EMPRESA ASEGURADORA DE LA CIUDAD DE PEREIRA

Para llevar a cabo la solución del problema de productividad en la organización se aplicó la herramienta de calidad del diagrama de Ishikawa, la cual ayudara a la solución de problemas para encaminar correctamente al equipo. Este diagrama conocido también como causa-efecto, es una forma de presentar y organizar las diferentes hipótesis propuestas sobre las causas de la situación problema.

Teniendo en cuenta el mapa final correspondiente a la perspectiva general de todos los actores sobre la productividad en la fuerza de ventas de una empresa aseguradora de la ciudad de Pereira se establecieron categorías con las variables de mayor impacto que afectan la productividad de la empresa, ya que en cada una se encuentran inmersas los diferentes aspectos identificados , estas fueron:

- 1.** Diseño del perfil. (Nivel de expectativas, crecimiento de la cartera, oportunidades de crecimiento, cumplimiento de metas).
- 2.** Planes de Acompañamiento. (Nivel de conocimiento, dinámica comercial, retroalimentación).
- 3.** Desarrollo de habilidades. (Mejora en el conocimiento, desarrollo de habilidades, actividad, cancelaciones).
- 4.** Innovación. (Nivel creatividad, flexibilidad, operatividad).
- 5.** Reconocimiento. (Incentivos, cumplimiento de metas, ingresos).
- 6.** Manejo de la presión y la frustración. (Estrategías a largo plazo, metas, operatividad, presión, frustración).

Dada esta categorización se definieron diagramas de Ishikawa y planes de acción para cada una, las cuales se representan a continuación:

Planes de acción Individuales

1. Hallazgo: La empresa aseguradora de la ciudad de Pereira no tiene definido claramente un perfil para sus asesores de venta.

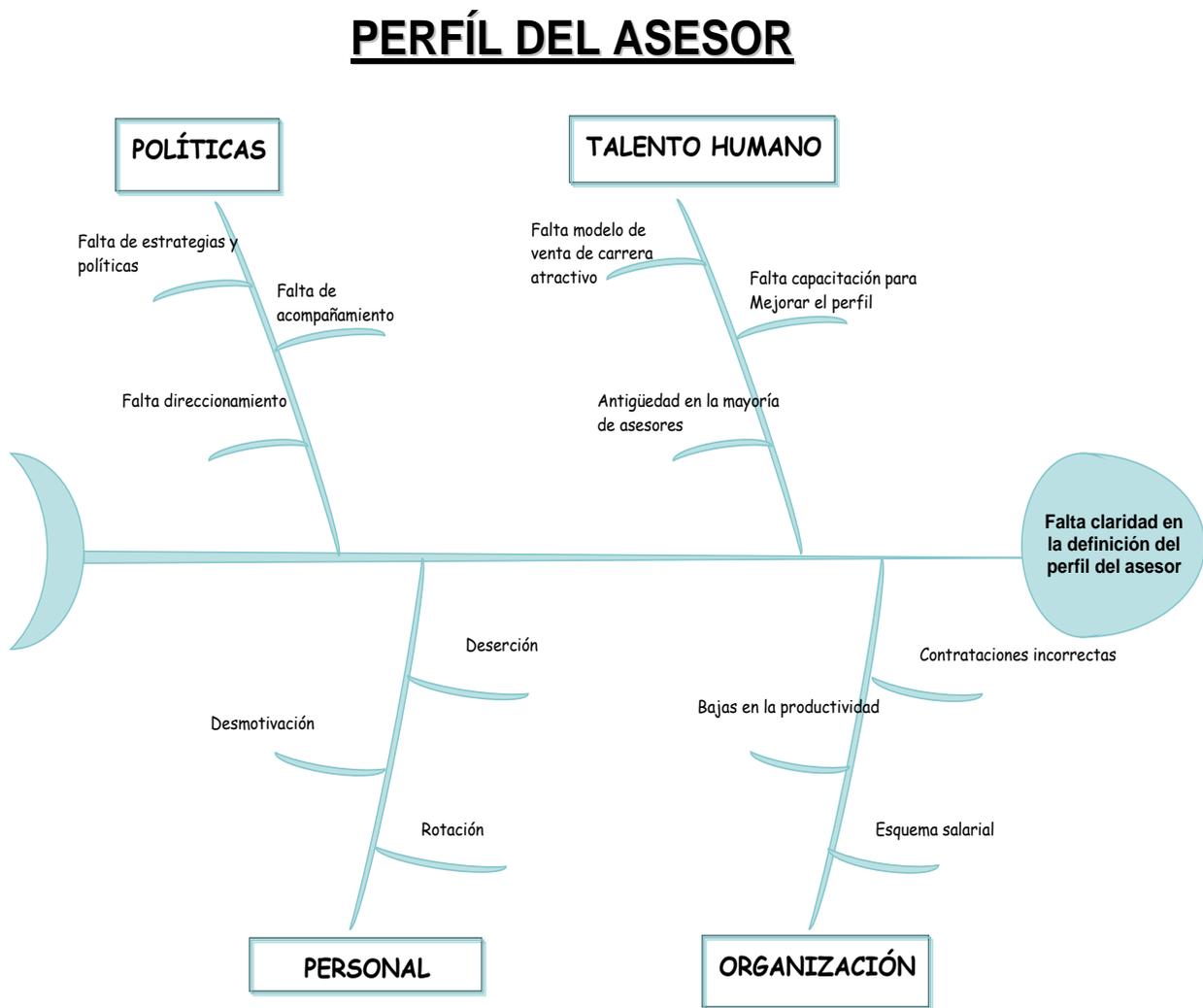


Figura 8. Diagrama Ishikawa Perfil Asesor. Fuente: elaboración propia.

Causas:

- Porque el perfil del asesor no se encuentra diseñado de acuerdo a la educación, formación, competencias, habilidades y valores requeridos por la empresa.
- Porque la mayoría de los asesores presentan antigüedad en la empresa y no fueron seleccionados bajo un perfil ajustado a las necesidades.
- Porque la compañía no ha establecido un modelo de venta de carrera atractivo para las nuevas generaciones.
- El esquema salarial basado en el comisionamiento aumenta la deserción, cuando se inicia la construcción de cartera.

Plan:

De acuerdo a la investigación realizada es determinante para la productividad en la empresa aseguradora encontrar asesores con habilidades y valores idóneos para desempeñar esta labor. Es de ahí donde es relevante rediseñar el perfil del asesor y seleccionar candidatos de acuerdo a lo siguiente:

- Diseñar un perfil de cargo para el asesor en el cual se definan sus competencias realizando un análisis y descripción detallada de las funciones, este análisis permite definir en qué consiste cada competencia, establecer cuáles son los indicadores de comportamiento y fijar los niveles de desempeño. De esta manera se podrán establecer los requisitos mínimos que una persona debe cumplir para poder desempeñar las funciones correspondientes al puesto de manera eficiente.
- Para definir dicho perfil se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos: Los aspirantes que conformaran la fuerza de ventas de la empresa aseguradora de la ciudad de Pereira deberán ver el aprendizaje

como una herramienta de crecimiento, tener visión de negocio, ser resilientes y perseverantes en esta labor, con esto se conseguirán un personal con una mayor tolerancia a la frustración que permitan desarrollar las habilidades comerciales necesarias para ser asesores productivos y exitosos y generen empresas sostenibles y rentables en el tiempo.

Valores del Aspirante

- Autodesarrollo
 - Liderazgo
 - Creatividad
 - Perseverancia
 - Disciplina
 - Compromiso
 - Flexibilidad
 - Responsabilidad
-
- Después de definido el perfil realizar una comparación de los requisitos de la empresa frente al cumplimiento actual de los empleados, esto constituirá una fuente de información para detectar posibles necesidades de capacitación que podrán ser más o menos urgentes de acuerdo a la cantidad de aspectos en que difieran del perfil y a la relevancia del aspecto para la ejecución de las actividades de dicho puesto.
-
2. Hallazgo: La empresa aseguradora de la ciudad de Pereira debe establecer planes de acompañamiento que permita garantizar una mayor productividad en la venta de los asesores.

PLANES DE ACOMPAÑAMIENTO



Figura 9. Diagrama Ishikawa Plan Acompañamiento. Fuente: elaboración propia.

Causas:

- Porque el personal que se encuentra actualmente en la compañía ya tiene recorrido y experiencia por lo que no se ha considerado necesario llevar a cabo dicho acompañamiento.
- Porque es una herramienta que requiere de tiempo, planificación y estrategias, lo que significa inversión de recursos, además de tener una amplia gamma de asesores en la compañía.

- Porque no se cuenta con el recurso de personal necesario para gestionar grupos de asesores tan grandes
- Porque el acompañamiento se genera desde la inmediatez de la necesidad del negocio y no de un planificación anticipada.
- Porque en el acompañamiento no se ha encaminado al desarrollo de las habilidades comerciales del asesor.

Plan:

- Realizar acompañamiento profesional a los asesores ya que este es otra forma de entrenamiento pero en campo, sobre la base de situaciones auténticas.
- Diseñar cronogramas de acompañamiento y definir estrategias de acuerdo al momento del plan de carrera en el cual se encuentra el asesor, si se está incorporando, si está en proceso formativo o si ya es un vendedor antiguo al interior de la empresa, su nivel de motivación y su nivel formación, de esto dependerá el tipo de acompañamiento y las estrategias de venta a utilizar.
- Establecer una persona encargada del acompañamiento, así mismo debe haber una persona responsable de hacer seguimiento a la ejecución del cronograma, así mismo que permita a cada miembro del equipo ver sus avances en la asimilación e incorporación de técnicas y conceptos adquiridos con respecto las habilidades comerciales.
- Realizar control y medición al impacto obtenido al implementar dichas estrategias y de ser requerido tomar nuevamente acciones de mejoramiento.

3. Hallazgo: En la empresa aseguradora de la ciudad de Pereira no se ha realizado el adecuado apoyo en el desarrollo de habilidades comerciales.

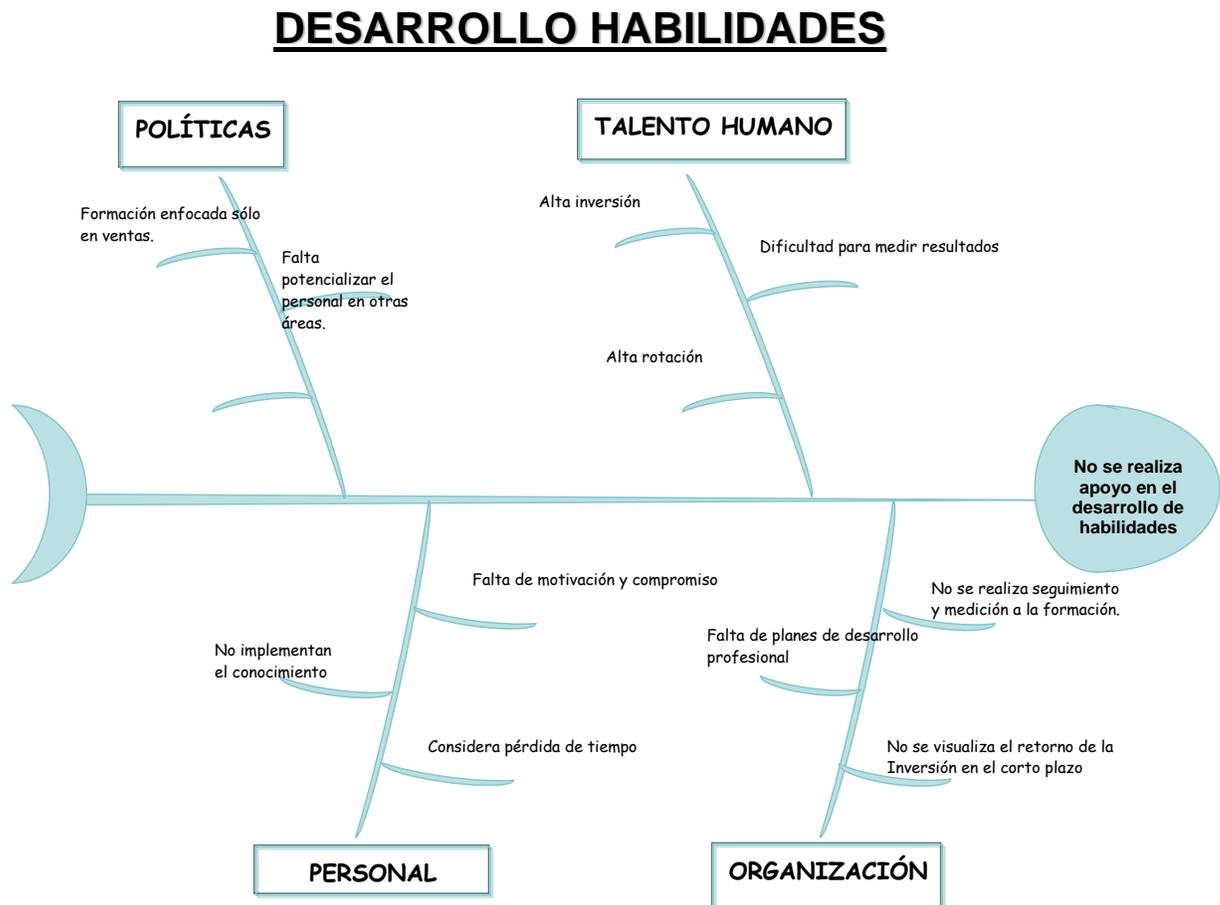


Figura 10. Diagrama Ishikawa Desarrollo Habilidades. Fuente: elaboración propia.

Causas:

- Porque la compañía se ha enfocado principalmente en el fortalecimiento de aquellas habilidades que potencializan el crecimiento laboral dirigido al incremento en la ventas y cumplimiento de metas.
- Porque no hay planes de desarrollo profesional y personal.

- Porque se han estandarizado las actividades de desarrollo de la fuerza de venta y no se ha tenido en cuenta el perfil de cada asesor.

Planes:

- Entrenamiento en técnicas de ventas, tácticas de servicio al cliente, habilidades administrativas, gerenciales que permitan desarrollar un estrategia acorde a las necesidades del cliente y las políticas de la empresa.
- Formación en técnicas de negociación que permitan fortalecer el momento de verdad con el cliente y sea un camino hacia el éxito de la venta o tarea emprendida.
- Formación y desarrollo de habilidades gerenciales y de dirección tales como trabajo en equipo, administración del tiempo, toma de decisiones, comunicación y asertividad.
- Realiza un buen plan de capacitación debe contemplar acciones de monitoreo y seguimiento, para verificar el impacto que han logrado las acciones de capacitación en el incremento de la productividad y verificar la pertinencia de las metodologías implementadas.

4. Hallazgo: La empresa aseguradora de la ciudad de Pereira no está detectando las fortalezas ni potencializando la innovación y creatividad en su grupo de ventas.

INNOVACIÓN

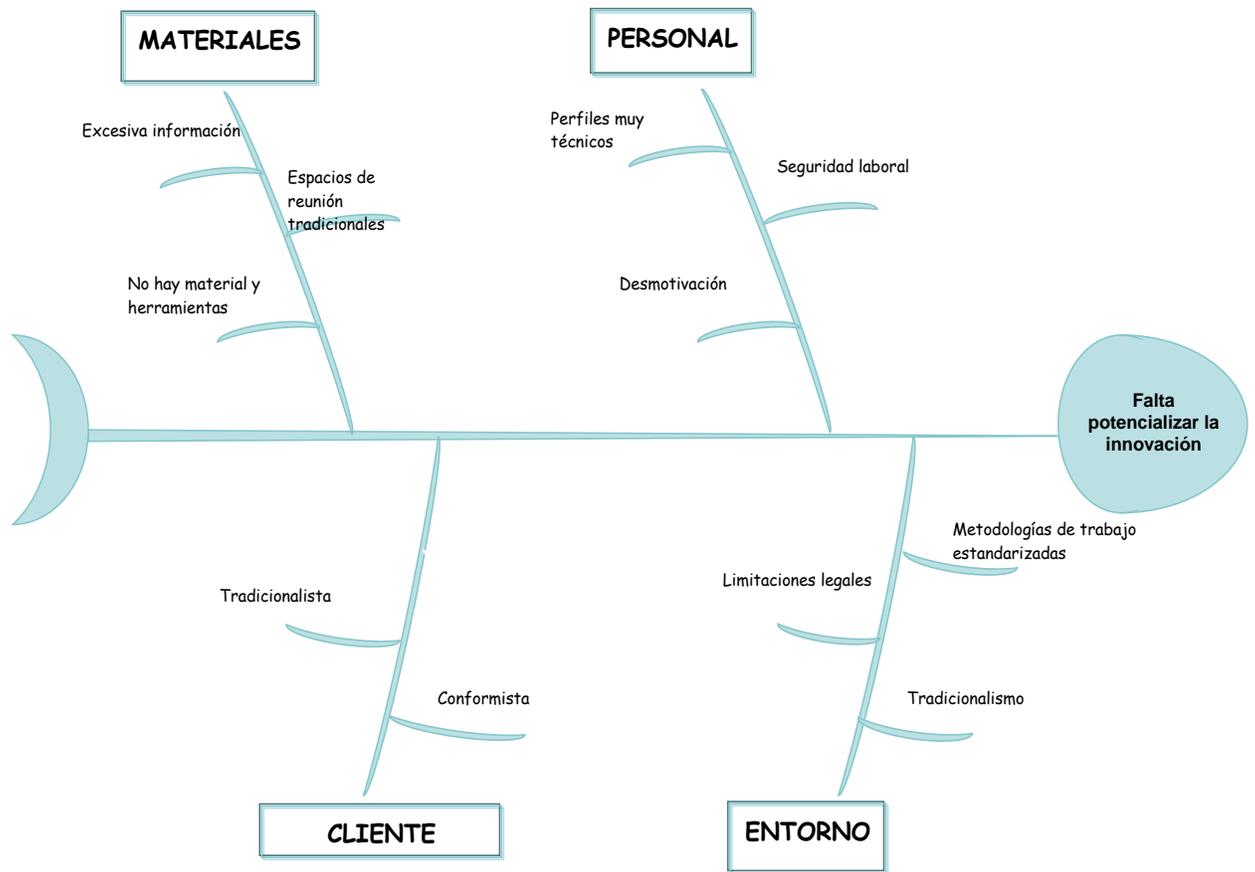


Figura 11. Diagrama Ishikawa Innovación. Fuente: elaboración propia.

Causas:

- Porque para algunos casos específicos los trabajadores de la empresa no tienen las competencias necesarias para hacer frente a un proceso de innovación.
- Porque no se ha estimulado desde la alta dirección la creatividad en sus empleados, que estos aporten al desarrollo de nuevos productos y a la solución de problemáticas.
- Porque desde las dependencias no se han identificado los colaboradores motivados para dar aportes que fortalezcan la productividad de la

compañía ni se han potencializado y apoyado las diversas ideas generadas.

- Porque se han construido modelos de trabajo que han llenado de operatividad a la fuerza de venta, desenfocándolos su visión de negocio y consecución de negocios nuevos.
- Porque no se ha tenido en cuenta la cualidad de creatividad en su proceso de selección.

Plan:

- Detectar las fortalezas del equipo de trabajo y de cada uno de sus integrantes, así mismo oportunidades de mejora para potencializarlas y generar planes de trabajo que permitan incrementar la productividad en las ventas.
- Dar foco a los asesores a través de la alta dirección y enseñar a determinar prioridades para dirigir correctamente sus esfuerzos y recursos, canalizando los aportes creativos hasta convertirlos en resultados útiles para el mercado, calidad y costos, mejorando así la productividad interna.
- Innovar y despertar la creatividad en los asesores a través de talleres y espacios que permitan el desarrollo de las ideas, para esto se debe identificar los trabajadores más preparados y motivados profesionalmente para los cambios y las innovaciones.
- Promover activamente la capacitación y desarrollo de sus empleados a fin de que la adquisición de conocimientos se enfoque en ideas de mejora para sus procesos, productos y servicios.

5. Hallazgo: La empresa aseguradora de la ciudad de Pereira no está realizando un reconocimiento suficiente al asesor en su desempeño.

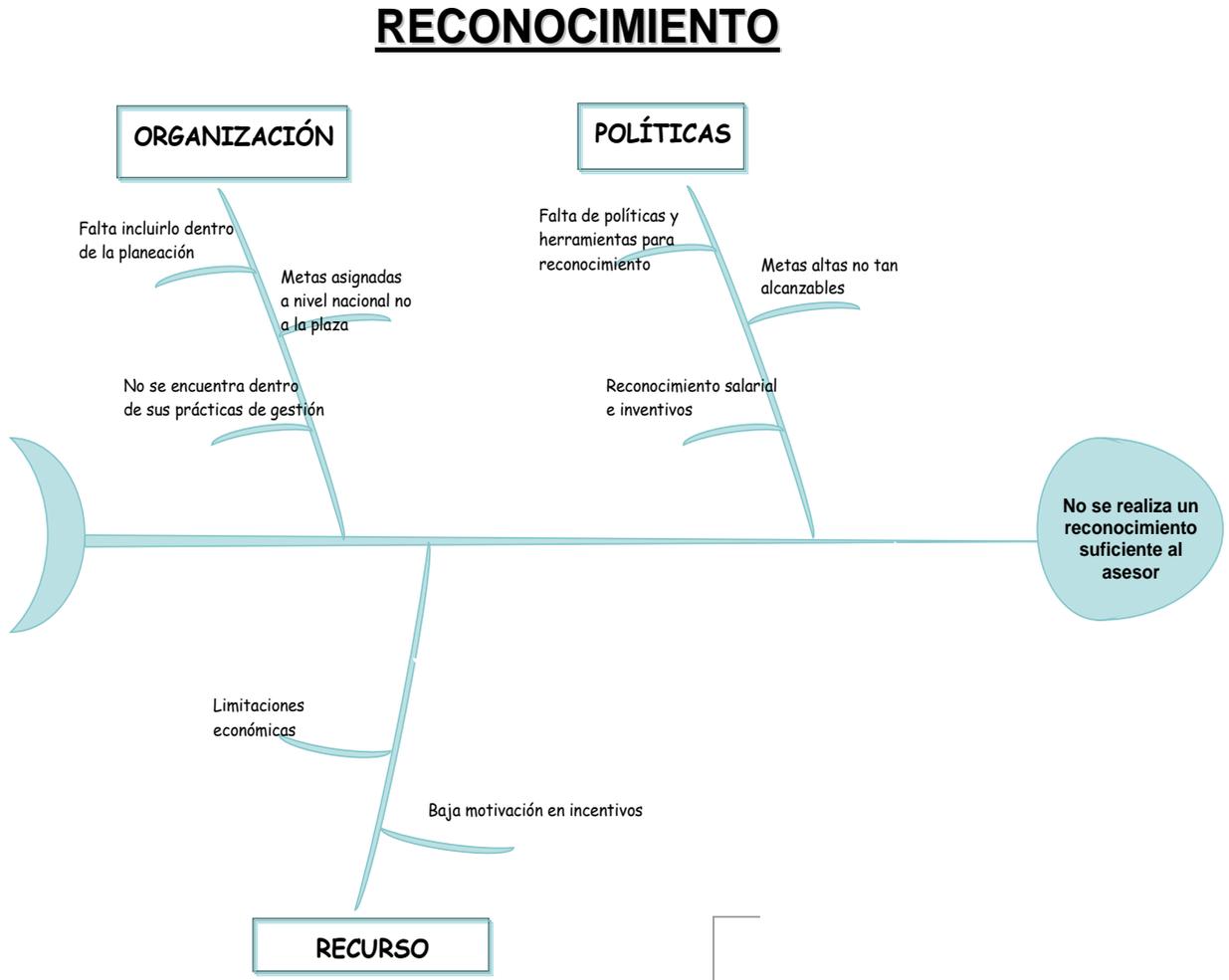


Figura 12. Diagrama Ishikawa Reconocimiento. Fuente: elaboración propia.

Causas:

- Porque la empresa no considera el reconocimiento como parte fundamental de sus prácticas de gestión, ya que se piensa que el aumento salarial o los incentivos son el único premio que necesitan los empleados.

- Porque se establecen metas y requisitos no tan alcanzables para la fuerza de ventas.
- Porque las metas son asignadas a nivel nacional sin tener en cuenta el comportamiento de ventas de cada plaza.
- Porque los incentivos no son inspiradores para la fuerza de ventas.

Plan:

- Generar una estrategia de reconocimiento ya que esta es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados.
- Volver este reconocimiento un práctica ya que de esta manera se genera mayor motivación y se impulsa a mejorar el desarrollo de sus actividades o tareas a manera de retribución al reconocimiento hecho, pues se siente comprometido con ello, además de fortalecer la actitud positiva, el ser proactivos y sin resistencia al cambio.
- Brindar oportunidades de crecimiento reales a corto plazo y desarrollo tanto profesional como personal, para generar compromiso y sentido de pertenencia.
- Generar un mayor conocimiento del perfil del personal, sus intereses, motivaciones, entorno familiar, para planear las estrategias y poder reconocerlos como por ejemplo las felicitaciones frente a todo el equipo de trabajo, invitar al integrante del equipo a una reunión con la gerencia o directivas en donde ellos le reconozcan su logro.
- Retroalimentar en las reuniones o comités sobre las fortalezas y oportunidades de mejora del asesor, sobre su desempeño durante el

periodo enfocando la temática no en juzgar una acción determinada del empleado sino en buscar estrategias de mejoramiento sobre alguna falencia específica detectada.

- Hallazgo: La empresa aseguradora en la ciudad de Pereira no está realizando el apoyo necesario para el manejo de la presión y la frustración.

MANEJO PRESIÓN Y FRUSTRACIÓN



Figura 13. Diagrama Ishikawa Manejo Presión y Frustración. Fuente: elaboración propia.

Causas:

- Porque no se tiene en cuenta desde el área de gestión humana las consecuencias que se generan a partir de bajo logro al no cumplir con las metas establecidas o la realización profesional y/o personal, consecuencia se da la impuntualidad, la evitación del trabajo, el ausentismo y el abandono de la profesión.
- Porque no se tienen asesor con el perfil para trabajar bajo presión.
- Porque no se han establecidos los mecanismos para medir el nivel de presión y evitar la frustración en la fuerza de ventas
- Porque no se han establecidos planes de acción frente a los niveles de frustración que se puede presentar en la fuerza de ventas.

Plan:

- El área de gestión humana debe garantizar un buen ambiente de trabajo debe organizar el trabajo y controlar el desarrollo del mismo. Debe funcionar como sostén de los empleados y no como elemento de presión. Fomentar el trabajo en equipo que sea un apoyo en los momentos de mayor presión.
- Generar seguridad y estabilidad en el cargo.
- Intervenir en dificultades presentadas en cuanto a las relaciones interpersonales, son de forma habitual valoradas en términos positivos.
- Facilitar espacios que permitan conocer al empleado herramientas, metodologías para el manejo del estrés y de la frustración por el no cumplimiento de las labores encomendadas.

Después de realizados estos diagramas individuales de Ishikawa , identificadas las causas y establecidos los planes de acción, se obtiene cómo resultado un diagrama general el cual contiene las variables descritas en el problema de productividad en la empresa aseguradora:

Hallazgo:

Baja productividad en la fuerza de ventas de una empresa aseguradora en la ciudad de Pereira.

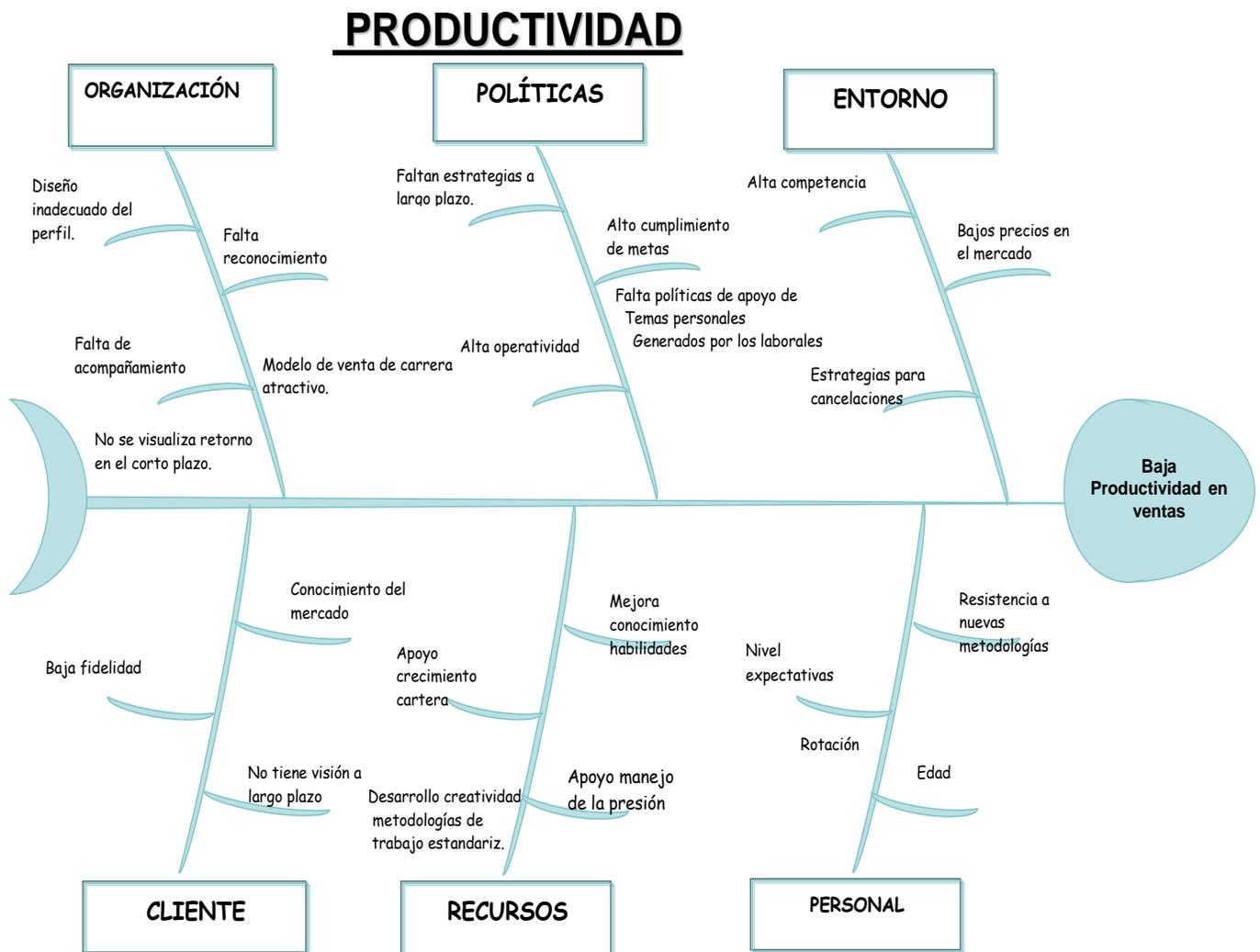


Figura 14. Diagrama Ishikawa General Productividad. Fuente: elaboración propia.

Causas:

Se tienen identificadas causas a nivel general que fueron mencionadas en cada uno de los diagramas anteriores:

- Porque el perfil del asesor no se encuentra diseñado de acuerdo a las habilidades y valores requeridos por la empresa.
- Porque la compañía no ha establecido un modelo de venta de carrera atractivo para las nuevas generaciones.
- El esquema salarial basado en el comisionamiento aumenta la deserción, cuando se inicia la construcción de cartera.
- Porque no se ha realizado un acompañamiento adecuado al asesor tanto en su formación como en la venta que permita que este se sienta seguro y decidido al momento de realizar el negocio de acuerdo a su experiencia y perfil.
- Porque el acompañamiento se genera desde la inmediatez de la necesidad del negocio y no de una planificación anticipada.
- Porque no se han creado estrategias en conjunto a largo plazo que garanticen la efectividad en la venta y la continuidad del asesor.
- Porque no se están generando reconocimientos a los asesores por el cumplimiento de sus metas.
- Porque a través del área de talento humano no se han implementado herramientas para el manejo de la presión y la frustración.

Plan de Acción:

- Definir el perfil del asesor comercial de acuerdo a las necesidades de la compañía.
- Acompañar al asesor para lograr sus objetivos (cumplimiento de metas).
- Desarrollar Habilidades Comerciales.
- Detectar fortalezas y oportunidades de mejora para potencializarlas.

- Enseñar a utilizar los recursos disponibles para ser más eficientes en su labor.
- Dar foco y enseñar a determinar prioridades para dirigir correctamente sus esfuerzos y recursos.
- Innovar y despertar la creatividad en los asesores.
- Crear una visión estratégica a largo plazo.
- Retroalimentar al asesor en su desempeño.
- Apoyo a través del área de talento humano para el manejo de la presión y la frustración.

Los planes de trabajo con los que se debe realizar el acompañamiento necesario para desarrollar las habilidades comerciales asesor deberán partir desde dos grandes pilares:

- **Desarrollar**

Brindar al asesor Formación y entrenamiento en metodología de ventas con visión en el cliente, soluciones, procesos, herramientas y desarrollo empresarial.

- **Retener**

Acompañar al asesor desde el desarrollo de sus habilidades, realizar seguimiento a la ejecución del proceso comercial y del resultado para el cumplimiento de sus metas, logrando así generar ingresos para mantener la calidad de vida de ellos y su familia.

De estos dos grandes pilares se desprende los planes de acción a ejecutar del Equipo Comercial (Director-Analista-Gestor Venta Cruzada Vida Individual).

El Equipo comercial deberá realizar la labor de un mentor y a través de la formación, el acompañamiento y el seguimiento, garantizar en el asesor hábitos que sean base para un desarrollo empresarial. El equipo comercial deberá inspirar a sus asesores para crecer profesionalmente, proporcionándoles las herramientas necesarias para desarrollar todo su potencial, para generar dinámica comercial y el desarrollo de sus habilidades.

Así mismo llevar a cabo la implementación de los planes de acción relacionados anteriormente para cada uno de los diagramas de Ishikawa.

10. OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA ASEGURADORA DE LA CIUDAD DE PEREIRA

Actualmente los consumidores se encuentran más informados y cada vez más exigentes, por lo que prestar un buen servicio a la medida del cliente es el reto que tiene el sector asegurador actualmente, tanta oferta lleva a una mayor comparación y mayor conciencia por parte del asegurado, sabe que quiere comprar y a qué precio.

Después de analizada la información obtenida por parte de los Asesores, Gerentes, Directores, Analistas, Gestor de Venta Cruzada se establecen los siguientes planes de acción como oportunidades de mejora para la organización:

1. Crear perfiles individuales del cliente, utilizando diversas técnicas a través del uso de la tecnología, recolección de datos de las redes sociales, compras on-line para conocer sus gustos y tendencias, su comportamiento de consumo.
2. Teniendo en cuenta que el cliente es más exigente y digital ya que cuenta con acceso a cualquier tipo de información en forma inmediata para tomar decisiones, se debe volver al cliente como el verdadero centro del negocio.
3. Un cliente satisfecho tiende a tener mayor duración con las pólizas y a renovarlas, así mismo a adquirir nuevos productos que ofrezca la compañía.
4. La compañía trabaja para estrechar el vínculo con el cliente y generar cercanía. Por este motivo, la dinámica del negocio hace que se adapten

y ofrezcan a su cliente la posibilidad de contratar los productos, allí donde él se encuentre, sin embargo se puede empezar a trabajar la estrategia del comercio electrónico e-commerce que si bien no alcanza una penetración significativa dentro de los canales de distribución de seguros actuales, está creciendo año tras año y en el futuro será un canal clave para líneas personales.

5. La tecnología en el sector permitirá crear ventajas competitivas y generará fuentes de ingresos y modelos de negocio innovadores que pueden impulsar el crecimiento de las compañías. El uso inteligente de los dispositivos conectados, como sensores y monitores, permitiría reducir los riesgos asegurados, sumar información de todo tipo y acotar la posibilidad de fraudes, así mismo gestionar negocios a través de las apps que es la nueva tendencia ya que facilitan y aceleran la concertación de las distintas operaciones con la compañía.
6. El servicio posventa es el más importante para fidelizar clientes, el siniestro es el "momento de la verdad" donde el cliente evalúa el servicios adquirido, si se siente bien asesorado y respaldado continuará en la compañía.

11. CONCLUSIONES

“La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores, sea la única ventaja competitiva sostenible”. Peter Senge.

1. La organización pueden ser vista como un sistema donde sus partes componen un todo y de cuya iteración depende el desarrollo de las organizaciones y el cumplimiento de sus metas.
2. El desempeño de cada relación asesor-área comercial-bienestar y entorno humano tiene un efecto sistémico sobre los procesos de negocio y sobre la organización.
3. La productividad de la fuerza de ventas en la empresa aseguradora de la ciudad de Pereira viene ligada directamente de la motivación y la sinergia que se desarrolla entre el asesor y el área comercial, ninguno de estos dos sistemas funcionan independientemente dentro de esta organización.
4. El acompañamiento y el poder apoyar el desarrollo de las habilidades del asesor es de vital importancia y es uno de los principales objetivos de la gerencia para poder proyectarlos como empresarios de largo plazo, donde lo que se busca es un acompañamiento permanente y una formación en desarrollo comercial y visión empresarial, lo que traerá como resultado la creación de empresas sostenibles y, por ende, oportunidades de crecimiento para el país.

5. Tener un buen asesor dentro de la compañía siempre hará la diferencia en el crecimiento de la cartera y en el nivel de sus ingresos, ya que será un especialista representando la empresa ayudando a los clientes a encontrar los mecanismos ideales para proteger su vida o su patrimonio, por lo que es importante realizar reconocimiento a su desempeño esto motivará y se verá reflejado en un mejor desempeño profesional y en la productividad de la compañía. Las oportunidades y reconocimiento brindados desde la alta gerencia permitirán que el asesor esté motivado y tenga bases sólidas para afrontar "los nuevos retos y metas establecidas por la compañía, las cuales se verán reflejadas en mayores ingresos.
6. El trabajo en equipo son factores de vital importancia para el logro de objetivos, es importante trabajar en la capacidad de aprendizaje y colaboración de un equipo, se deben alinear sus integrantes para trabajar en una totalidad para el logro de la meta, sin olvidar que siempre hay intereses personales que se comparten y potencializan, con este proceso de alineación se logran grupos exitosos orientados al logro.
7. La organización debe impulsar la adopción de ideas nuevas, originales e innovadoras, deben motivar a sus asesores a mejorar sus modelos mentales utilizados y estar más atentos a las nuevas condiciones del mercado.
8. Para llevar a cabo la solución del problema de productividad en la organización se aplicó la herramienta de calidad del diagrama de Ishikawa, la cual ayudara a la solución de problemas para encaminar correctamente al equipo. Este diagrama conocido también como causa-efecto, es una forma de presentar y organizar las diferentes hipótesis propuestas sobre las causas de la situación problema.

- 9.** Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se deben llevar a cabo la implementación de los planes de acción propuestos para garantizar la solución eficaz de varios de los problemas que están afectando el cumplimiento de las metas de la compañía y la baja productividad del equipo de ventas tendientes a desarrollar las habilidades comerciales necesarias para que los asesores sean más productivos y exitosos, dichas acciones comprenden rediseñar el perfil del cargo del asesor definiendo claramente las competencias, analizando las funciones, indicadores de comportamiento y niveles de desempeño, así mismo sus habilidades. Realizar planes de acompañamiento a través de estrategias y cronogramas de acuerdo al plan de carrera del asesor, asignar un responsable del seguimiento a la ejecución de dichas estrategias para poder medir el impacto generado en sus habilidades comerciales. La compañía debe realizar entrenamiento en diferentes áreas de venta y administrativas, lo que permitirá fortalecer la formación y el desarrollo del asesor, ofrecer espacios y herramientas para el desarrollo de la creatividad y puedan afrontar nuevos cambios y retos, generar reconocimiento para mejorar la relación entre la empresa y los colaboradores para generar mayor motivación e impulsar el compromiso y el desarrollo de sus actividades diarias, así mismo un buen ambiente de trabajo en equipo, intervenir en las diversas dificultades presentadas, brindar herramientas al colaborador para el manejo del estrés por el no cumplimiento de las labores encomendadas.
- 10.** El salario y el incentivo no es el único reconocimiento importante para los trabajadores, se pueden hacer sentir como parte fundamental en la organización sin generar ningún costo, pero sin resultados positivos como los son permanencia del personal, sentido de pertenencia, climas laborales saludables con mayor productividad y poca probabilidad de deserción.

11.El éxito en la venta de seguro está sustentado en gran medida, por la capacidad de las organizaciones de poner metas retadoras, para las se deben desarrollar estrategias comerciales y estrategias enfocadas al desarrollo de las habilidades comerciales del asesor, sin embargo el cumplimiento de estas metas en ocasiones se dificulta por infinidad de factores como la competencia, cancelaciones y desarrollo empresarial del asesor, esto hará que se genere mucha presión al momento de no cumplir lo cual produce frustración y niveles de presión muy altos en la fuerza de ventas. Estos factores son determinantes y son una etapa previa al bajo desempeño y productividad del asesor, por esto la compañía debe afianzar sus estrategias ante la presencia de estas situaciones e implementar medidas de manejo para súper esta etapa.

12. RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS.

- Como futuros trabajos se recomienda investigar a nivel nacional las sucursales donde los niveles de productividad son altos, el indicador a evaluar es la motivación en la fuerza de ventas, y se deberá tener como objetivo, identificar las variables que influyen directamente en la productividad de esta para concluir e implementar planes de acción en las demás oficinas del país que genera niveles de productividad altos.
- Para otros estudios se plantea identificar los ciclos reforzadores en los mapas causales que generan estrés y presión laboral en la fuerza de ventas.
- Análisis de la relación causa-efecto entre el grado de escolaridad del asesor y su desarrollo empresarial en seguros, a través de la metodología del pensamiento sistémico.
- Realizar mediciones de las variables para complementar el análisis cuantitativo.

13. BIBLIOGRAFÍA.

SENGE, Peter. La quinta disciplina en la práctica. Granica, 1994. 490 p. ISBN 97895064-1430-6

BELIO GALINDO, Jose Luis. Cómo mejorar el funcionamiento de la fuerza de ventas. Madrid. Wolters Kluwer, 2007. 180p. ISBN 97884935-9022-2

HERRSCHER, Enrique. Pensamiento Sitemico. Argentina. Granica, 2003. 157 p. ISBN 95068741-3786-1

CRUZ ROJAS, Alejandro. Modelo sistémico de análisis de procesos de negocio y de asignación de prioridades de atención. Caso: Qualitrani Express. México, 2008, 226 p. Trabajo de grado (Maestría en ciencias de Administración de negocios). Instituto Politécnico Profesional. Estudios de Postgrado e Investigación. Área de Administración.

AGUDELO SALGADO, Juan Camilo; HOYOS PEREZ, Cesar Augusto. Estudio de caso: Prácticas de Socialización de conocimiento en tres oficinas de ventas de una empresa aseguradora en la ciudad de Bogotá. Bogotá, 2009, 211p. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

LEON M., Roger; TEJADA G., Eberth; YATACO T., Marco. Organizaciones Inteligentes. En: Industria Data. No. 1 (2003); p. 82-87.

RODRIGUEZ PINA, Ramón Antonio; MAS BASNUEVO, Anays; OCHOA AVILA, Migdely y QUEVEDO ABALLE, Yovanni. Mapas mentales y servicios de inteligencia empresarial.ACIMED [online]. 2008, vol.17, n.6 [citado 2014-03-07]. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000600005&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1024-9435.

Horovitz, Jacques, La Calidad del Servicio. Editorial McGraw Hill, 1991, Madrid, España, 1991.

Thompson, Phillip C.. Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen. Grupo Editorial Norma. Primera Edición. Colombia 1994.

Gryna, F., Chua, R., & Defeo, J. (2007). Método Juran: análisis y planeación de la calidad. Edición 5. Editorial Mc Graw-Hill. México. Pp. 63-90.

“Acerca de Suramericana, Historia”. Internet:
(<<https://www.sura.com/secciones/historia-sura.aspx>>).

VILLAR, Rodrigo, CASTRO, Alba Lucia, Fundación DIS “Aprender para mejorar: Una guía para organizaciones sociales, los modelos mentales y el aprendizaje”. Internet: (<http://gestrategica.org/guias/aprendizaje/sobre_a.html>).

GARCÍA DEZA, Pedro Alexis, NEIRA SÁNCHEZ Jorge Humberto, Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas Universidad Nacional del Altiplano Puno-Perú. “Pensamiento Sistémico”. Internet: (<http://www.monografias.com/trabajos37/pensamiento-sistemico/pensamiento-sistemico2.shtml>>).

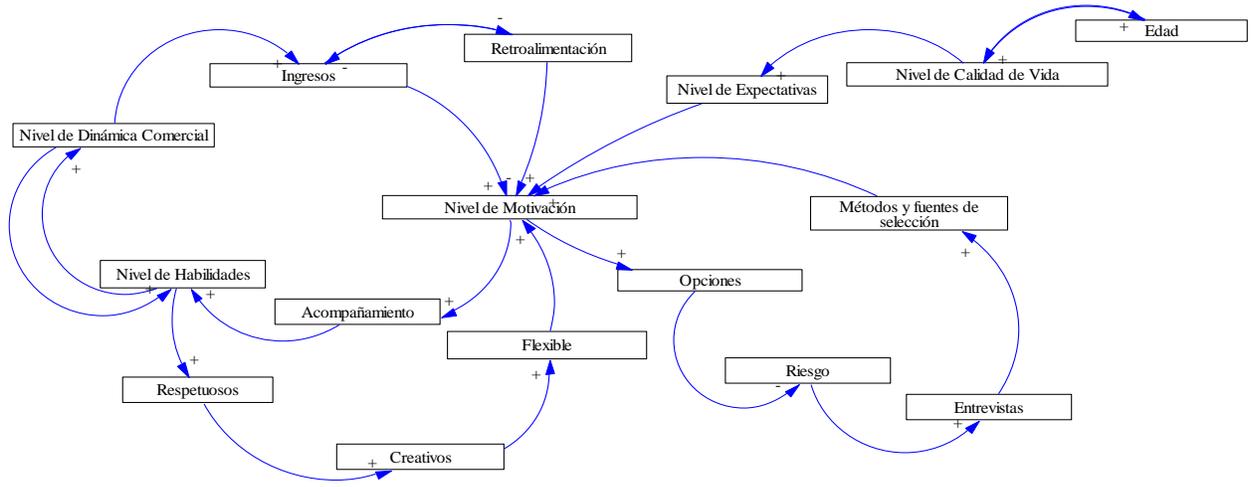
“La inteligencia, la motivación”. Internet: (<<http://proyectotiteres50.blogspot.com.co/2015/09/la-motivacion.html>>).

“Código de Comercio de Colombia”. Internet: (<<http://www.camaradorada.org.co/documentos/Codigo%20Comercio.pdf>>).

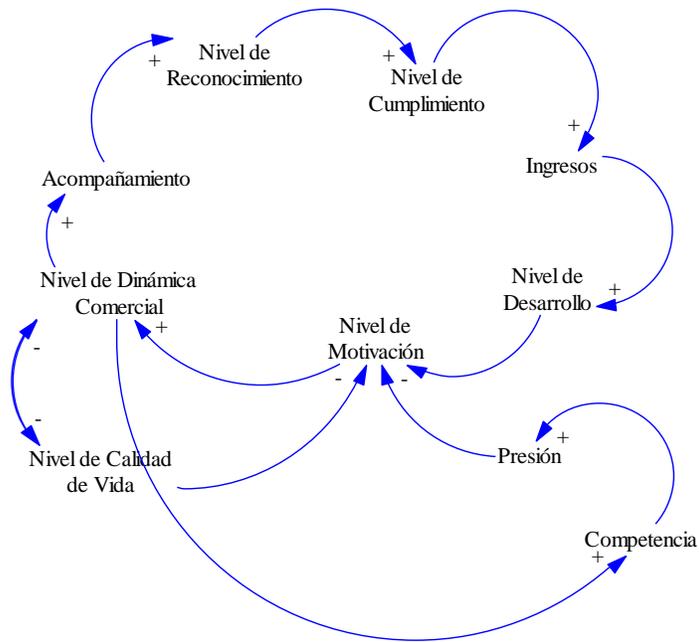
VON DER BECKE, Carlos. “Normas ISO 9001 y 14000”. Internet: (<http://www.oocities.org/ohcop/4_normas.html>).

14. ANEXOS.

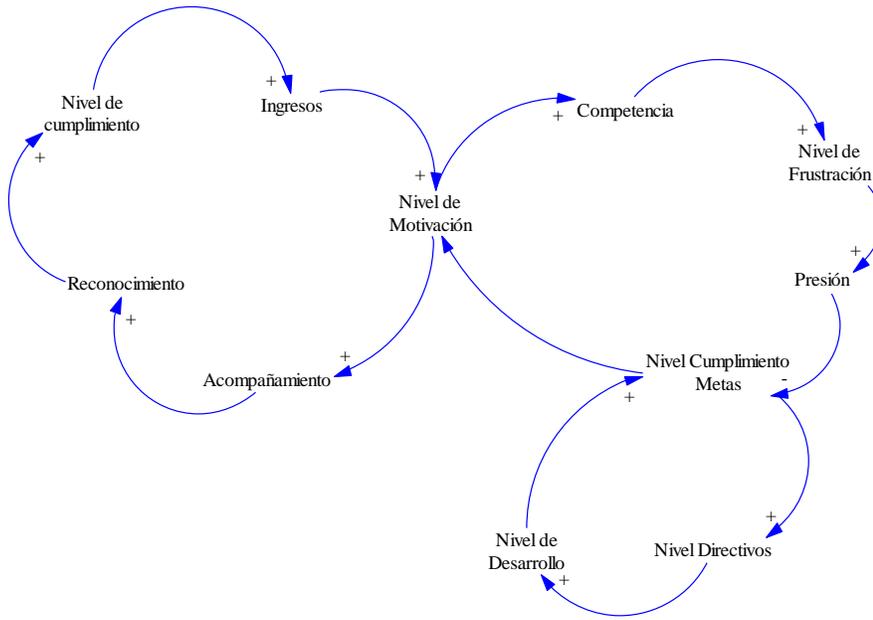
ANEXO A. MAPAS INDIVIDUALES



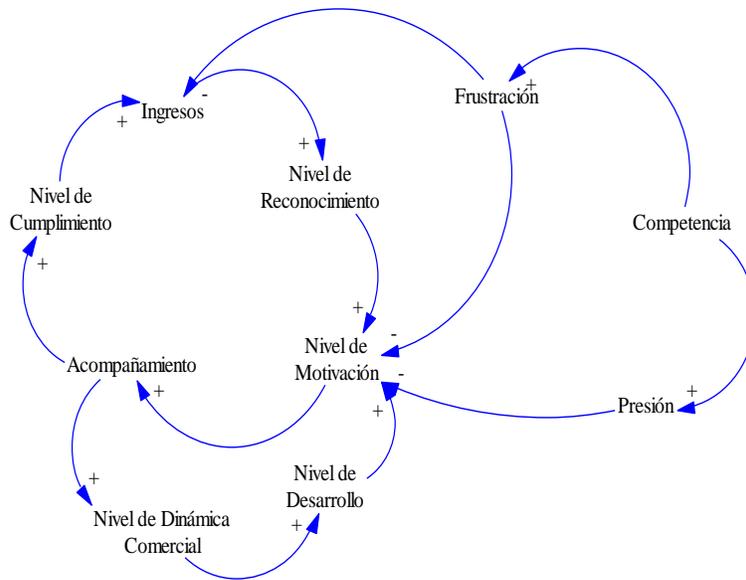
Bibiana Montoya: Analista de Bienestar y Entorno Humano



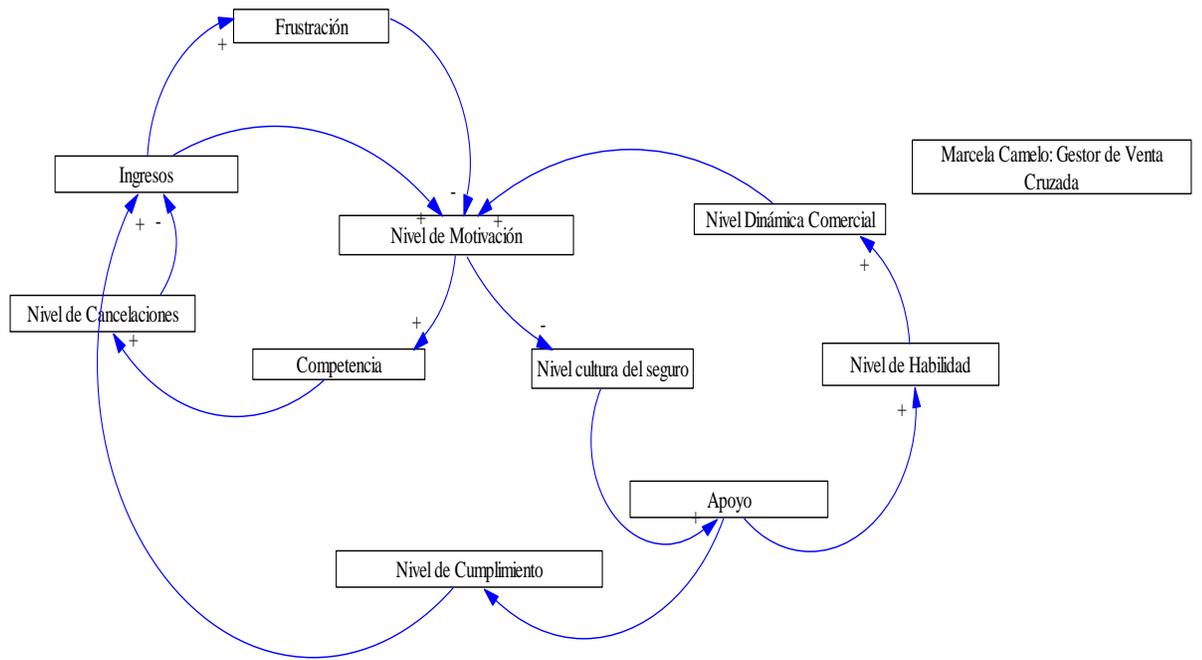
Claudia López - Directora Promotora



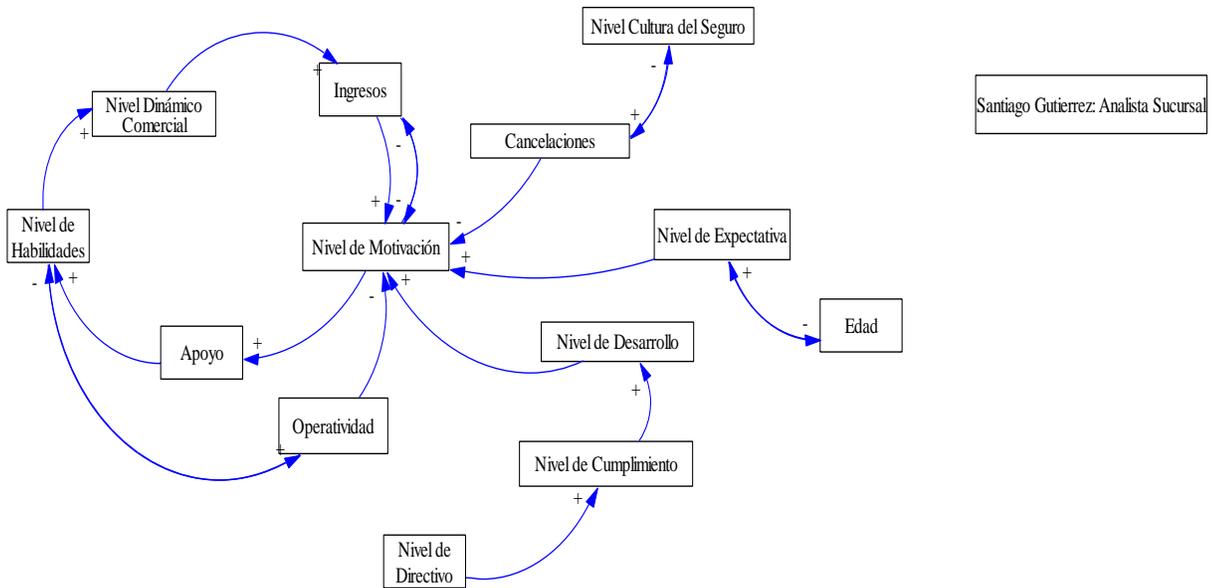
Claudia Viana:
Gerente Sucursal



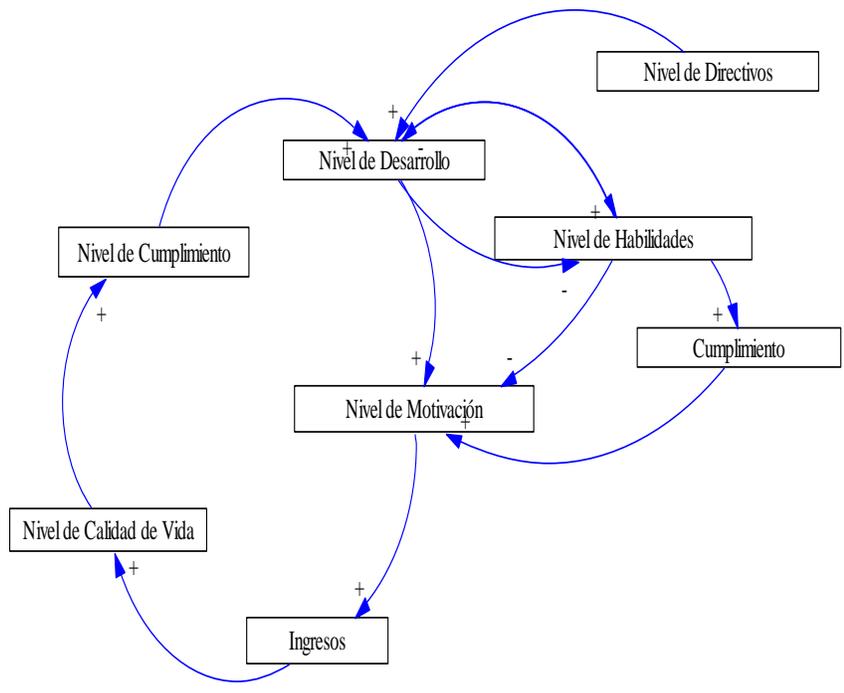
Diana Sepulveda
Gerente Promotora



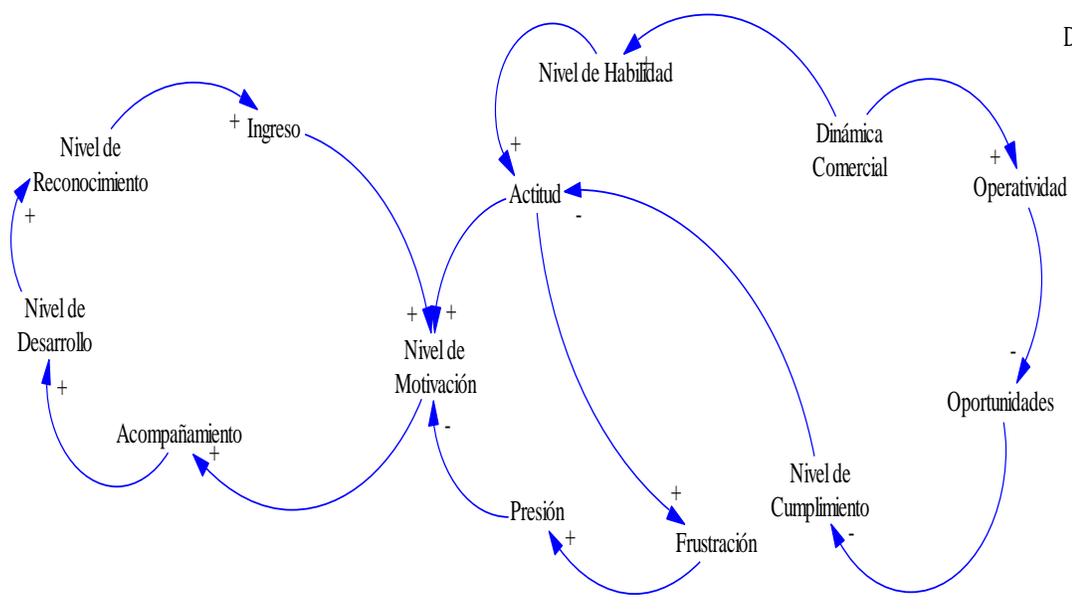
Marcela Camelo: Gestor de Venta Cruzada



Santiago Gutierrez: Analista Sucursal



Ximena García: Analista



Mario Ortíz
Director Sucursal

ANEXO B

Cuestionario Asesores

1. ¿Qué tipo de asesor es?
 - A. Asesor dependientes
 - B. Asesor Independiente

2. ¿Cuál es su fecha de nacimiento?

3. ¿Cuántos años lleva en seguros?

4. ¿Qué nivel de escolaridad tiene?
 - A. Bachillerato
 - B. Tecnico
 - C. Tecnólogo
 - D. Pregrado
 - E. Posgrado

5. ¿A qué estrato social pertenece?
 - A. Estrato 1 o 2
 - B. Estrato 3 o 4
 - C. Estrato 5 y 6

6. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?

7. ¿Siente usted que ser asesor es su vocación?
 - A. Si
 - B. No

8. ¿El rango de su cartera en el 2014 fue?
 - A. \$0 a \$75.000.000
 - B. \$75.000.000 a \$150.000.000
 - C. \$150.000.000 a \$225.000.000
 - D. \$225.000.000 a \$300.000.000
 - E. \$300.000.000 a \$375.000.000

- F. \$375.000.000 a \$450.000.000
- G. \$450.000.000 a \$525.000.000
- H. \$525.000.000 a \$600.000.000
- I. \$600.000.000 a \$675.000.000
- J. \$750.000.000 a \$825.000.000
- K. Más de \$825.000.000

9. ¿Que lo motiva a incrementar su nivel de ventas?

10. ¿Que lo desmotiva a vender?

11. ¿Le han brindado la capacitación y las herramientas comerciales necesarias para ofrecer las soluciones de la compañía?

- A. Si
- B. No

12. Siente que las soluciones ofrecidas por la compañía respecto a la competencia son:

- A. Son Mejores
- B. No son Mejores

13. ¿La manera de llegar a los clientes a través de las promociones y publicidad de la compañía es la apropiada?

- A. Si
- B. No

14. ¿Cuáles son las características que debe tener un buen vendedor?

15. ¿Qué factores externos influyen en las ventas?

ANEXO C

Entrevista Directivos del Área Comercial

1. ¿Qué cargo tiene actualmente y cuál es su función principal con la fuerza de ventas?
2. ¿Por qué Su aporte es significativo en el proceso de ventas de los asesores?
3. ¿Cuáles cree usted que son los factores que motiva la fuerza de venta de su compañía?
4. ¿de los que enuncio cual es el más importante?
5. ¿Qué factores motiva a los directivos de la compañía?
6. ¿de los que enuncio cual es el más importante?
7. ¿Qué desmotiva la fuerza de ventas?
8. ¿Qué factores externos influyen en las ventas?
9. ¿Por qué cree que se puede presentar la deserción de la fuerza de ventas?
10. ¿Las estrategias lanzadas desde la Gerencia Nacional de canales, aplican para la plaza y sus asesores?
11. ¿Cómo afectan los presupuestos asignados a la fuerza de ventas?
12. ¿Qué perfil cree usted que debe tener los asesores que conforman la fuerza de ventas de la compañía?

ANEXO D

Entrevista Área de apoyo de Gestión humana

1. ¿Qué cargo ocupa y cuál es su función principal en el proceso de selección de la fuerza de ventas?
2. ¿Cuál es el perfil buscado para un asesor?
3. ¿Cuáles son las competencias de un asesor?
4. ¿Qué tanto influye el momento de vida de los aspirantes?
5. ¿Considera usted que la edad es un factor determinante en el proceso de selección? Explique. (si está dentro del perfil no se pregunta esto)
6. ¿Es la entrevista la herramienta necesaria para identificar la idoneidad del aspirante para el cargo?
7. ¿Por qué cree que se puede presentar la deserción de la fuerza de ventas?
8. ¿La compensación salarial es atractiva para reclutar perfiles adecuados?
9. ¿Cuál es su principal proveedor de reclutamiento?
10. ¿La preselección realizada por este proveedor realmente un filtro relevante?
11. ¿Cuáles son las situaciones más recurrentes por las cuales el equipo de ventas acude al área de Gestión Humana?