

PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL SERVICIO DE RECLAMACIONES EN LA  
COMPAÑÍA ESTATAL DE SEGUROS LA PREVISORA S.A.



SANDRA MARCELA QUIÑONEZ  
FABIO SUÁREZ CABALLERO

***La Previsora S.A.***  
*COMPañIA DE SEGUROS*

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
DE NEGOCIOS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ, D.C.,  
2007

PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL SERVICIO DE RECLAMACIONES EN LA  
COMPAÑÍA ESTATAL DE SEGUROS LA PREVISORA S.A.

SANDRA MARCELA QUIÑONEZ  
FABIO SUÁREZ CABALLERO



Proyecto de investigación para optar al título de Administradora de Empresas

*La Previsora S.A.*  
*COMPañIA DE SEGUROS*

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
DE NEGOCIOS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ, D.C.,  
2007



***La Previsora S.A.***

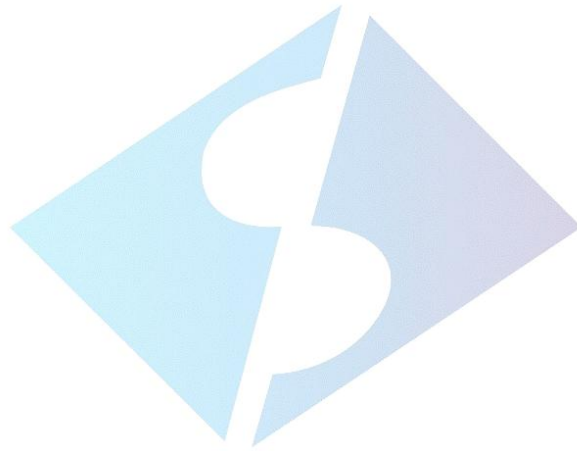
*COMPañIA DE SEGUROS*

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme la vida y permitirme haber llegado a este momento final de nuestra carrera.

También dedico este triunfo a mis padres y hermanos, e hijas por su apoyo incondicional para el logro de esta meta.

**Sandra Marcela Quiñonez y Fabio Suárez Caballero**



***La Previsora S.A.***  
*COMPañIA DE SEGUROS*

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos:

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, y a su grupo de tutores, quienes forjaron una excelente calidad humana e intelectual, durante el transcurso de la carrera de Administración de empresas.

A nuestras familias, tutores y compañeros quienes nos acompañaron a lo largo de todos estos años durante el desarrollo y aprendizaje de las asignaturas de la carrera de Administración de Empresas.



***La Previsora S.A.***  
*COMPañIA DE SEGUROS*

NOTA DE ACEPTACIÓN

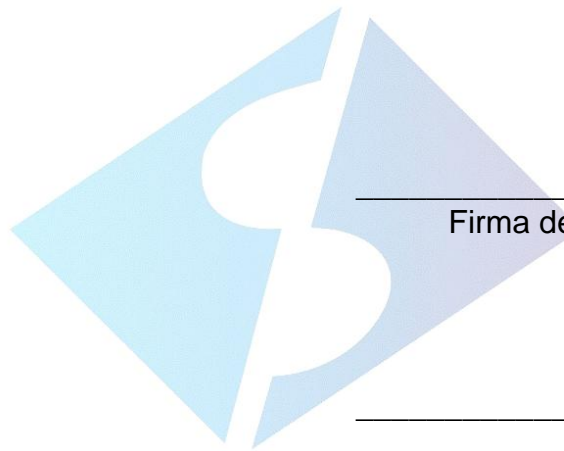
---

---

---

---

---



\_\_\_\_\_  
Firma del presidente del jurado

\_\_\_\_\_  
Firma del jurado

***La Previsora S.A.***  
*COMPañIA DE SEGUROS*

\_\_\_\_\_  
Firma del jurado

Bogotá, D.C., Noviembre de 2007.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	11
1. PROBLEMA A INVESTIGAR	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1.1 Formulación del problema.	14
1.1.2 Sistematización del problema.	14
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.2.1 Objetivo General.	15
1.2.2 Objetivos Específicos.	15
1.3 DELIMITACIÓN DEL TEMA	16
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.4.1 Justificación teórica.	16
1.4.2 Justificación Metodológica.	17
1.4.3 Justificación Práctica.	17
2. MARCOS DE REFERENCIA	18
2.1 MARCO TEÓRICO	18
2.2 MARCO CONCEPTUAL	27
2.3 MARCO INSTITUCIONAL	35
2.3.1 Misión.	35
2.3.2 Visión.	35
2.4 MARCO LEGAL	35
2.4.1 Creación.	36
2.4.2 Actividad Administrativa.	37
2.4.3 Régimen Laboral.	39
2.5 MARCO HISTÓRICO	39
3. HIPÓTESIS DE TRABAJO	41
3.1 HIPÓTESIS GENERAL	41
3.1.1 Hipótesis de primer grado.	41
3.1.2 Hipótesis de segundo grado.	41
3.1.3 Hipótesis de tercer grado.	41
• Operacionalización de hipótesis.	42
4. DISEÑO METODOLÓGICO BÁSICO	43

4.1	POBLACIÓN Y MUESTRA	43
4.1.1	Población.	43
4.2	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	44
4.2.1	Fuentes Primarias.	44
4.2.2	Fuentes Secundarias.	44
4.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	45
4.4	ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	45
4.5	DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO	55
5.	APLICACIÓN DE LA MATRIZ DOFA	57
6.	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	58
6.1	ASPECTOS INSTITUCIONALES	58
6.2	ASPECTOS FINANCIEROS	58
6.2.1	Cronograma de Actividades.	59
7.	PLAN DE MEJORAMIENTO	60
	RESULTADOS Y RECOMENDACIONES	62
	BIBLIOGRAFÍA	64



***La Previsora S.A.***  
COMPAÑÍA DE SEGUROS



## RESUMEN

La compañía estatal “La Previsora S.A.”, es una organización dedicada a comercializar seguros para todo tipo de vehículos, donde se pretende además, presentar un plan de mejoramiento para el desarrollo de los procesos comprometidos en el área de las reclamaciones de manera que mediante la agilización de los trámites necesarios se logre un mayor rendimiento de los agentes involucrados y por consiguiente la actuación competitiva en el sector de los seguros, respecto a las otras entidades de su género tanto en el ámbito oficial como privado.

Esta compañía lleva en el mercado de seguros alrededor de unos cincuenta y tres (53) años, cuyo fin es el de celebrar y ejecutar contratos de Seguro, coaseguro y reaseguro que amparen los intereses asegurables que tengan las personas naturales o jurídicas privadas en las diferentes localidades de la ciudad de Bogotá y fuera de ésta.

Debido a la situación ubicada en el Departamento de reclamaciones de la compañía estatal de seguros con respecto a las demoras y el deficiente desempeño por parte de los empleados de la misma área, viéndose reflejados en las constantes quejas de los clientes que tiene asegurados sus vehículos. Por tanto, se debe proceder a realizar algunas capacitaciones al personal que labora allí para agilizar dicha tramitología.

De acuerdo a lo anterior, se procede a proponer un plan de mejoramiento con el apoyo de un trabajo de campo donde se aplicarán algunas herramientas como encuestas a los empleados y clientes lo cual permitirá recolectar información necesaria para determinar las falencias que se están dando actualmente en el Departamento de reclamaciones de “La Previsora S.A.” y que se llevará a cabo

con una coordinación, ejecución y control con la participación de las directivas y el recurso humano con que cuenta el la compañía estatal de seguros.

La presente investigación analizará y buscará mejoras a la problemática ubicada en el Departamento de reclamaciones de la compañía estatal de seguros para de esa manera mejorar el proceso que se lleva de servicio al cliente que se lleva allí.



## INTRODUCCIÓN

El proyecto de investigación que se plantea surge de la necesidad de establecer las causas de una problemática ubicada en el Departamento de reclamaciones de la compañía estatal de seguros “La Previsora S.A.” a través de un plan de mejoramiento a la ejecución de los procesos de revisión de los vehículos asegurados que hayan tenido algún accidente, que está afectando la imagen de la organización, con respecto a la calidad de los servicios que se prestan.

El presente trabajo de campo tiene como objeto identificar los pasos que se tienen en cuenta en una investigación, iniciando con el tema a tratar, la ubicación del problema a investigar y describiendo los aspectos metodológicos que se utilizarán y de igual manera, describir los aspectos técnicos que se aplicarán al mismo.

Por medio del seguimiento a la investigación del proceso de revisión de vehículos accidentados, se reconoce en forma directa las actividades que ejecutan los empleados del departamento de reclamaciones de la compañía, que permite comprender la problemática que se vive en la actualidad. El trabajo a desarrollar presenta una delimitación del tema a investigar la forma como se están llevando los procesos y métodos técnicos que se están aplicando en el servicio ya mencionado, que se analizará por medio de cinco capítulos:

El primer capítulo comprende el planteamiento del problema que llevará a identificar las causas y efectos del mismo que se vienen presentando y que han generado la crisis que actualmente se observa en la compañía “La Previsora S. A.”, debido a la inexistencia de un control operativo y un sistema de información confiable para saber cuál es la raíz del problema de la falta de agilización en los procesos de revisión.

El logro de los objetivos llevará a identificar los factores internos y externos que han llevado a la generación del problema, conocer la actitud de los empleados (funcionarios) con respecto a su desempeño laboral y su sentido de pertenencia con la compañía, analizar las acciones que se han desarrollado para contrarrestar el problema, delimitar el problema a través de la ubicación del objeto de estudio; el diseño investigativo presenta algunas recomendaciones y estrategias para el logro de los objetivos.

Se pretende también vencer algunas limitaciones de tipo administrativo para recopilar la información necesaria para profundizar y reconocer las fallas que están incidiendo en la justificación del problema donde se expone la importancia de la investigación.



## **1. PROBLEMA A INVESTIGAR**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema objeto de nuestra investigación está directamente relacionada con el departamento de reclamaciones de la compañía estatal de seguros “La Previsora S.A.” y donde radica el incumplimiento de los funcionarios para agilizar cualquier tipo de reclamo con respecto a los seguros de vehículos.

Se investigó que en los últimos tres años el departamento de reclamaciones ha venido desmejorando la calidad del servicio, donde los empleados que allí laboran, manifiestan una actitud de desacuerdo con las nuevas políticas de la empresa, hacia ellos como funcionarios y donde se les ha cancelado algunos beneficios que se les venía ofreciendo como trabajadores de la entidad durante muchos años, entre los cuales estaban el pago de horas extras, dominicales, bonificaciones, subsidios de alimentación, de transporte, costo de vida, vivienda, estudio, viáticos, entre otros.

Se considera que el sistema del problema a investigar en el departamento de reclamaciones de “La Previsora S.A.” es realmente la falta de capacitación y motivación hacia los empleados de dicha área por parte de las directivas de la organización, para que puedan mejorar su desempeño laboral y por consiguiente, recuperar su sentido de pertenencia con la empresa y con el cliente externo.

Como causas principales generadas por el problema antes mencionado, encontramos las siguientes:

- La inexistencia de un actualizado registro de clientes que solicitan determinados servicios en el Departamento de reclamaciones.
- Constantes solicitudes condicionadas mediante derechos de petición.

- Frecuentes tutelas por incumplimiento en la cancelación de los seguros de los vehículos de los clientes.
- Deficiente coordinación de comunicación en el Departamento de reclamaciones.
- Descontrol en el orden de dar solución a los clientes que están esperando una respuesta a un servicio para sus vehículos afiliados a la compañía.
- De la misma manera se deduce que claramente que el Departamento de reclamaciones está afectando la imagen de la organización, que por muchos años se ha distinguido por su cumplimiento, calidad y profesionalismo.

A la vez, se puede decir que de acuerdo a la investigación realizada en el departamento de reclamaciones de la compañía estatal de seguros “La Previsora S.A.”, se observa una deficiente gestión e interés por parte de los funcionarios que integran dicho grupo de trabajo.

**1.1.1 Formulación del problema.** ¿Qué consecuencias han generado las constantes quejas de los clientes de “La Previsora S.A.”, en el Departamento de reclamaciones, en lo relacionado al proceso de revisión de los vehículos asegurados?

*La Previsora S.A.*  
*COMPañIA DE SEGUROS*

**1.1.2 Sistematización del problema.**

- 1) ¿Cuál ha sido el desempeño laboral de los funcionarios del Departamento de reclamaciones en los últimos años?
- 2) ¿De qué modo afecta a “La Previsora S.A.” las constantes quejas del deficiente servicio a los clientes?
- 3) ¿Cuáles son los factores del entorno (medio ambiente de la compañía) que están afectando al proceso de revisión de los vehículos asegurados?

- 4) ¿Qué impacto sobre los constantes reclamos está incidiendo en la imagen de “La Previsora S.A.”?
- 5) ¿Cuáles han sido los resultados del deficiente desempeño de funcionarios del Departamento de reclamaciones, según su clima organizacional?

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.2.1 Objetivo General.** Proponer un plan alternativo de mejoramiento en el Departamento de servicio de reclamaciones en la compañía de seguros “La Previsora S.A.”, para optimizar la utilización de los recursos de acuerdo con las expectativas de la organización y las necesidades de los clientes en busca de una total eficiencia del servicio de los seguros de los vehículos.

### **1.2.2 Objetivos Específicos.**

- Conocer el desempeño laboral de los funcionarios del departamento de reclamaciones de “La Previsora S.A.”.
- Identificar las acciones que están realizando los funcionarios del Departamento de reclamaciones para dar solución a los clientes que han tenido algún accidente con los vehículos asegurados.
- Aplicar herramientas para recopilar sugerencias por parte de los clientes afectados por la demora en la respuesta a la solicitud de un determinado servicio.
- Identificar las fallas a sugerencias de los funcionarios del Departamento de reclamaciones involucrados y afectados por la problemática ubicada en “La Previsora S.A.”.

- Procesar y analizar la información obtenida mediante la aplicación de un instrumento piloto en el Departamento de reclamaciones de la organización.
- Presentar recomendaciones o estrategias que den solución alguna a la problemática hallada en el departamento de reclamaciones de “La Previsora S.A.”.

### **1.3 DELIMITACIÓN DEL TEMA**

La investigación a realizar es un diagnóstico al Departamento de reclamaciones de “La Previsora S.A.”, para identificar fallas en el proceso del servicio de atención, por las constantes quejas por parte de los clientes cuando solicitan una revisión a sus vehículos asegurados con los que hayan tenido algún accidente. La compañía ubicada en la CL. 57 No. 8B-09, del barrio Chapinero de la localidad de Chapinero de la Ciudad de Bogotá D.C.

El diseño de la investigación tendrá un estudio de carácter descriptivo, donde se analizarán todos los pasos que se tienen en cuenta para el proceso de atención al cliente, para describir la situación en que está afectando a la compañía financieramente.

*La Previsora S.A.  
COMPAÑIA DE SEGUROS*

### **1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.4.1 Justificación teórica.** La investigación propuesta será de gran ayuda para la organización estatal de “La Previsora S.A.” y donde desde el punto de vista práctico, el trabajo de campo permitirá a los investigadores, identificar las causas del deficiente servicio en el Departamento de reclamaciones, cuando sus clientes solicitan algún servicio de seguro para sus vehículos.



Igualmente, se llevará al planteamiento de alternativas y estrategias con el fin de mejorar el proceso interno del servicio de reclamaciones de los vehículos asegurados y así ser más eficientes en los procedimientos utilizados, concienciar al personal que labora en el departamento antes mencionado acerca de la magnitud del problema y de la prioridad de solución que se le debe dar en un futuro inmediato.

**1.4.2 Justificación Metodológica.** Se pretende acudir a la aplicación de algunas técnicas de investigación para el logro de los objetivos de la presente investigación, por medio de encuestas a los clientes internos (funcionarios) y clientes externos (las personas que compran los seguros), para poder conocer inquietudes y sugerencias por parte de los encuestados y de esta manera poder dar solución a las debilidades y amenazas que están afectando la imagen del Departamento de reclamaciones de la compañía estatal de seguros “La Previsora S.A.”.

**1.4.3 Justificación Práctica.** Como investigadores de la problemática ubicada en el departamento de reclamaciones de “La Previsora S.A.”, esperamos que las directivas de la compañía pongan a consideración nuestra propuesta de solución, para que se puedan fortalecer y agilizar los procedimientos de servicio al cliente, que en los últimos años han venido desmejorando por causa del desempeño que tienen los funcionarios de dicho departamento.

A la vez, esperamos que dicho trabajo de investigación nos sirva para profundizar en los conocimientos aprendidos durante la carrera de Administración de empresas, para ser en un futuro excelentes gerentes de una organización, donde podamos dar solución inmediata a cualquier problema que se nos presente con mucho profesionalismo.

## 2. MARCOS DE REFERENCIA

### 2.1 MARCO TEÓRICO

En el estudio de cualquier sistema complejo, en el que intervienen diferentes componentes, procesos y factores, como es en el caso de una organización según Doyle, es necesario contar con un método que posibilite ordenar el proceso de recopilación y análisis de la información y comunicación, para ser selectivo en la determinación de lo que resulta más relevante en cada etapa de cualquier investigación<sup>1</sup>.

Según Stephen P. Robbins, el objetivo de la selección eficaz es acoplar las características individuales con los requerimientos del puesto. Cuando la gerencia no puede conseguir un acoplamiento adecuado, tanto el desempeño del empleado como su satisfacción sufre. El proceso de apreciar las actividades de un puesto se llama análisis del puesto, esto implica desarrollar una descripción detallada de las tareas involucradas en una posición. Determinar la relación del puesto dado con otros puestos y descubrir cuáles son los conocimientos, habilidades y las destrezas necesarias, para que un empleado realice exitosamente el trabajo<sup>2</sup>.

El método lógico y el enfoque sistémico proporcionan una orientación en el análisis de un fenómeno, sugiriendo moverse de lo general a lo particular, es decir, empezar con una visión general del “todo”, para identificar los principales componentes de un sistema y sus conexiones más importantes y a partir de esto, ir bajando al plano de análisis, para centrar la atención en componentes más relevantes y específicos, manteniendo presente su conexión con las partes restantes del sistema<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> DOYLE, M. *Creando grandes cambios organizacionales*. Editorial McGraw Hill. México, 2001.

<sup>2</sup> ROBBINS, Stephen. *Comportamiento organizacional*. Editorial Pearson. 1998.

<sup>3</sup> *Ibíd.*

También se puede decir que en el marco teórico es necesario estudiar en detalle un problema que se ha seleccionado por su relevancia o impacto en otros componentes del sistema, o de un proceso determinado. A esta conclusión puede llegarse con una aplicación de la técnica del veinte por ochenta (20x80) de Pareto, es decir, el 20% de los problemas que inciden en el 80% de los resultados<sup>4</sup>.

En un proceso de consultoría es importante identificar la actitud de los dirigentes principales de la empresa sobre los problemas y a partir de esto, tratar de que se apropien de una forma diferente de ver las cosas, para propiciar su apertura mental ante el cambio, enfoque tradicional sobre los problemas, nuevo enfoque sobre los problemas, donde se puede decir que tener problemas no es malo.

No tener confianza en que la gente externa a la organización pueda ayudarlos a resolver sus problemas conlleva a que los gerentes no acudan a su ayuda que a corto plazo, puede generar mayores problemas en un futuro.

Peter Drucker ve a los empleados como primer mercado: “Si sus empleados trabajan y elaboran sus productos con calidad, podrán tener excelentes resultados”<sup>5</sup>. Por eso, desde el punto de la filosofía de la calidad total, proporciona una concepción global que fomenta el mejoramiento continuo en la organización e involucra a todos sus miembros, encontrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. A la vez, se puede definir esta filosofía del siguiente modo: gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la calidad (los requerimientos del clientes son comprendidos y asumidos exactamente) total (todo miembro de la organización está involucrado), incluso el cliente y el proveedor cuando esto sea posible, por eso dice que para que un producto o servicio tenga éxito en una determinada organización, un primer paso de ganar el compromiso de la gente o consumidor, que finalmente controla su éxito: los

---

<sup>4</sup> Ibíd.

<sup>5</sup> DRUCKER, Peter F. *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. p.82.

empleados que trabajen pensando en el público o consumidor potencial, es necesario que tengan en cuenta el objetivo y la necesidad de lograrlo, que cuando se trabaja en equipo y con calidad en servicio, se puede tener éxito que se busca y que desea la organización en el ámbito comercial, pero que todo depende del grado de compromiso que es lo que se busca, como es el caso de la compañía estatal de seguros “La Previsora S.A.”, entre los funcionarios del departamento de reclamaciones.

Elton Mayo sostiene que la interrelación entre los grupos de trabajo están ligados a factores de la actitud, responsabilidad y moral que fundamentan el comportamiento humano y lo guían por medio de las habilidades interpersonales como la motivación, orientación, coordinación, liderazgo y comunicación para lograr la mayor productividad mediante la relación del trabajador con las máquinas y los métodos (sistema sociotécnico), sin olvidar que actualmente todo proceso depende del control de calidad (CTC) que se haga al producto o servicio terminado, como es el caso que necesita el departamento de reclamaciones de la compañía estatal de seguros “La Previsora S.A.”.

El proceso de trabajo es un todo único. Si falla algún eslabón falla la cadena. Por tanto, la responsabilidad de “todos con todo” es fundamental. Expresiones como “este no es mi problema”, “yo no tengo que ver con esto”, no garantizan alcanzar los resultados esperados, considerando esto el método de interacción parte de separar en una reunión o en un trabajo en grupo el contenido de la discusión, de la conducción del proceso. Para esto se definen los siguientes roles: el facilitador, el registrador, el miembro del grupo y el jefe. Además se utiliza una herramienta de trabajo denominada “la memoria del grupo”.

Uno de los procesos más frecuentes en cualquier tipo de consultoría es el análisis y la solución de problemas, en el que este proceso transita por las siguientes seis (6) etapas: definición del problema, análisis del problema (causas que permiten

influir), generación de soluciones potenciales, selección de las soluciones y planificación de su implementación, aplicación de la solución y evaluación de la solución.

La información que obtenga el consultor en entrevistas personales o en conversaciones que sostenga con personal de la organización no será transmitida a las directivas de la entidad, si el consultor no lo considera necesario o conveniente.

Todo miembro de la organización en consultoría tiene que sentirse en absoluta confianza con el consultor para decirle todo lo que piensa sobre algo, o sobre alguien, sin temor que esto vaya a ser conocido por alguna otra persona de la organización que le vaya a perjudicar en su vida laboral.

Federico Taylor propone en el principio de la capacitación: “El trabajador debe recibir adiestramiento en servicio para mejorar su actuación por la comprensión cabal de lo que tiene que hacer y de los métodos para hacerlo”<sup>6</sup>.

Si el comerciante no conoce debidamente y con claridad la forma de administrar su pequeña empresa, no podrá obtener los resultados deseados. El principio de cooperación mutua expuesto por él mismo dice: “La organización debe crear un ambiente agradable de trabajo para desarrollar la cooperación mutua”<sup>7</sup>.

La calidad de vida laboral según Walker, citado por Toro (1991, considera que cuando se trabaja sobre calidad del medio ambiente laboral, debe haber consenso multilateral entre las partes interesadas puesto que una empresa es una coalición de individuos que pueden tener intereses antagónicos. En su concepto “los elementos de relevancia para la calidad de vida del trabajador comprenden la

---

<sup>6</sup> Ibíd.

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción general a la Administración*. Editorial McGraw Hill. 2001.

tarea, el ambiente físico de trabajo y el ambiente social en la planta, los sistemas administrativos de la empresa y las relaciones entre la vida fuera y dentro del trabajo”<sup>8</sup>. Otros factores que le adicionan importancia a estos elementos incluyen consideraciones demográficas de status socioeconómico, de cultura y de personalidad, de política e ideología y la “situación”, que se relaciona con la tecnología y el tamaño de la empresa y/o de sus departamentos.

Marvis y Lawler, proponen un concepto de calidad de vida, referida en este caso al medio ambiente laboral, en los siguientes términos: “Un buen ambiente de calidad de vida laboral se define como aquel que atrae la vinculación de los empleados, los entrena y los desarrolla, los promueve y les proporciona experiencias de trabajo enriquecedoras, los invita a participar en decisiones relativas al puesto de trabajo y a los asuntos organizacionales, al mismo tiempo les provee empleo estable, adecuados ingresos y beneficios, trato justo y un lugar de trabajo seguro”<sup>9</sup>.

Como una visión comprensiva de todo lo mencionado, Fernando Toro, propone, acerca de la calidad de vida laboral, una definición de síntesis elaborada por Botero. “Es la existencia objetiva de un ambiente laboral que es percibido por el trabajador como satisfactorio y propicio para su bienestar y desarrollo. Este ambiente se caracteriza por ofrecerle enriquecimiento y participación en decisiones relacionadas con su puesto de trabajo y con la organización.

Además le proporciona un empleo estable, ingresos y beneficios adecuados, trato justo y respetuoso, un sitio de trabajo sano y seguro y la garantía de la satisfacción de sus necesidades fundamentales. Este ambiente laboral adecuado

---

<sup>8</sup> WALKER, K.F. La Calidad de vida laboral. N:Y:: Free Press, 1985, p.79

<sup>9</sup> MARVIS y LAWLER, E. Explicaciones sobre la calidad de vida laboral. México: Trillas, 1994, p.15

se logrará si la empresa auspicia los mecanismos de mejoramiento, con base en las necesidades e intereses de los empleados”<sup>10</sup>.

Así entendida, la calidad del medio ambiente, solo puede ser una realidad cuando asume el trabajador una posición y un compromiso activo, cuando él mismo se constituye en un agente de calidad de vida no solo para él sino también para quienes comparten la misma realidad empresarial. Esto ocurre cuando sus actuaciones de participación constructiva, de productividad honesta, de compañerismo y de condescendencia, hacen parte de la realidad empresarial. Su participación y compromiso operando al unísono con las gestiones organizacionales de calidad de vida son garantía de que ésta sea una realidad y no solo un concepto de interés.

Lograr una definición concluyente de la calidad de los servicios es difícil. Existen demasiados matices que intervienen en dicho concepto. También son múltiples los enfoques y puntos de vista con que ha sido analizado.

Sin embargo, existen, fundamentalmente, dos formas básicas de concebir la calidad:

**La Previsora S.A.**

Desde la óptica de la empresa, que se traduce en que un servicio de calidad es aquel que responde a las especificaciones con que ha sido diseñado; es decir, que no se han cometido errores respecto al procedimiento inicialmente establecido para la prestación del servicio.

Desde la óptica del cliente, que se traduce en considerar que el único juez válido para certificar la calidad de un servicio es el cliente que lo recibe.

---

<sup>10</sup> BOTERO, E. Propuesta para un programa de consejería ocupacional, 1989, p.19.

Calidad es igual a satisfacción total de los clientes. En otras palabras, un servicio excelente es aquel que es capaz de satisfacer todas las necesidades, deseos y expectativas de los clientes. Cualquier otra forma de concebir la calidad de un servicio se alejaría del objetivo fundamental de todo servicio: ser aceptado, preferido y comprado por los clientes. El concepto de calidad, se puede enmarcar en las dimensiones: calidad interna y calidad externa.

La Calidad Interna (también llamada “calidad técnica”), es la que debe ser tomada en consideración en los servicios.

En teoría, una empresa de servicios como los susceptibles de prestar a través del departamento de Reclamaciones de La Previsora S.A., puede llegar a conocer con precisión las necesidades y deseos de los consumidores, diseñar un servicio que responda a las mismas y, luego, adecuar con exactitud sus procesos de producción para que cumplan con esas especificaciones. De esa forma, las empresas que prestan este tipo de servicios:

Pueden controlar, por anticipado, la calidad de sus servicios.

Lo mismo sucede, en lo que respecta a la calidad interna, en una empresa que elabora productos que vende a otras empresas (maquinaria, materias primas, equipos, etc.). Sin embargo, en los servicios, la percepción de calidad que se hacen los clientes incluye un ingrediente adicional que, en muchos casos, puede llegar a ser tan o más importante que la calidad interna o técnica, y que se origina en la simultaneidad producción-consumo que es propia de los servicios. Se hace referencia a lo que se ha denominado como calidad externa, y que se puede definir, en términos prácticos, como: **Calidad externa** es la forma de realizar la prestación del servicio.



Es decir, las características que adoptan la “entrega” o prestación del servicio al cliente.

La calidad de los servicios percibida por los clientes se ve necesariamente afectada por la forma en que se realiza la prestación del servicio: es decir, por el nivel de su calidad interna.

Es decir, que en el sector servicios la calidad externa forma parte integral e inseparable del servicio que se “entrega” a los clientes y, en consecuencia: La Calidad externa también constituye un elemento indisoluble de las “ofertas” de las empresas que prestan servicios.

La clasificación del nivel de calidad de un servicio se decide desde la óptica de los clientes (y no de la empresa). A este respecto, Tschohl señala lo siguiente:

Es posible que usted, en el pasado, haya podido predecir muy bien los comportamientos de sus clientes, pero recuerde que lo importante no es lo que usted piensa que sabe. Lo importante es lo que piensen los clientes; incluso, si esos pensamientos son ilógicos, desinformados o un poco locos. El buen servicio no tiene nada que ver con lo que el proveedor cree que es el servicio, a menos que esas creencias coincidan con las actitudes de los clientes<sup>11</sup>.

Una serie importante de estudios realizados sobre las expectativas de los clientes en el sector servicios, llevada a cabo por Berry, Parasuraman y Seithaml, con los auspicios del Marketing Science Institute (E.U.), confirman que, admitiendo la existencia de matices que dependen del sector de negocios, esas expectativas se centran en diez áreas clave, que son las que se conocen como las 10 dimensiones o condicionantes del servicio: (Ver cuadro).

---

<sup>11</sup> TSCHOHL. Servicios empresariales. Barcelona: McGraw Hil, 1989, p.76

Los trabajos de los tres investigadores antes citados indican que, en todas las áreas de negocios investigadas por ellos, las dos dimensiones más importantes para los clientes son, de forma constante y reiterada:

- La fiabilidad.
- La capacidad de respuesta

Por otra parte, si se relacionan las diez dimensiones del servicio con los conceptos de calidad interna y externa, se pueden reagrupar de la siguiente manera:

- **Dimensiones de la calidad interna:** fiabilidad, profesionalidad, accesibilidad y seguridad.
- **Dimensiones de la calidad externa:** capacidad de respuesta, cortesía, comunicación, credibilidad, comprensión y conocimiento de los clientes y elementos tangibles.



***La Previsora S.A.***  
*COMPañIA DE SEGUROS*

<b>LAS DIEZ DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS</b>	
<b>A.</b>	<b>DIMENSIONES DE LA CALIDAD INTERNA</b>
1.	Fiabilidad: La empresa entrega siempre el servicio correcto desde el primer momento; la empresa cumple siempre sus promesas; la empresa siempre entrega el servicio en la fecha y momento prometidos.
2.	Profesionalidad: los empleados poseen las habilidades y conocimientos necesarios para prestar, de forma correcta y precisa, el servicio.
3.	Accesibilidad: es fácil ponerse en contacto con la empresa.
4.	Seguridad: los clientes se mantienen siempre al margen de daños, riesgos y dudas.
<b>B.</b>	<b>DIMENSIONES DE LA CALIDAD EXTERNA</b>
5.	Capacidad de respuesta: los empleados están siempre dispuestos a suministrar el servicio cuando el cliente lo necesita.
6.	Cortesía: los empleados tratan a los clientes con atención, respeto, consideración y amistad.
7.	Comunicación: la empresa mantiene informados a los clientes en un lenguaje que estos pueden comprender; la empresa está siempre dispuesta a escuchar a los clientes.
8.	Credibilidad: en sus actuaciones y conversaciones los empleados proyectan una imagen de confianza, fe y honestidad; la empresa se preocupa por los intereses de los clientes.
9.	Comprensión y conocimiento del cliente: la empresa realiza todos los esfuerzos necesarios para comprender las necesidades de los clientes.
10.	Elementos tangibles: la empresa se preocupa de que las evidencias físicas del servicio proyecten siempre una imagen de calidad (instalaciones, equipos, apariencia del personal, etc.)

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

ADMINISTRACION: Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos, con la máxima productividad y calidad. Disciplina universal destinada a servir para el conocimiento, manejo y solución de problemas en cualquier tipo de organización.

**ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL:** Proceso de mejoramiento continuo de la calidad en el largo plazo. Compromiso con la excelencia por todas las personas en una organización, que pone de relieve la excelencia alcanzada por medio de trabajo en equipo y un proceso de mejoramiento continuo.

**ÁREA COMERCIAL:** Área que rodea a una institución económica, de la cual se deriva la mayoría de sus negocios.

**CAPACITACION:** Función o efecto de capacitar. Habilitar tener aptitud o disposición para hacer algo.

**CLIENTE EXTERNO:** Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa, persona o grupos a quienes se les dirige un artículo o servicio y su programa de marketing.

**CLIENTE INTERNO:** Persona que pertenece al mismo grupo de trabajo u organización.

**CONTROL:** Inspección, fiscalización, intervención, dominio, mando. Función administrativa que evalúa y corrige el desempeño de las actividades para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta lo planeado y corregir las fallas o desviaciones.

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.** Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.

**CULTURA ORGANIZACIONAL.** Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

**DEMANDA:** Cantidad máxima de un bien o servicio que un individuo o grupo de ellos está dispuesto a adquirir a un determinado precio, por unidad de tiempo. Refleja la voluntad y capacidad económica de adquirir un determinado bien por parte de todas las personas que manifiesta una necesidad capaz de ser satisfecha por el consumo de referido bien. La voluntad de adquirir se expresa en el mercado al pagar un determinado precio que en definitiva, es la expresión del bienestar que el consumo del bien aporta al demandante. Conjunto de mercancías y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir en el mercado, en un tiempo determinado y a un precio dado. El análisis de la demanda parte del supuesto de que todos los factores se mantiene constantes, excepto el precio, y que a medida que cambia el precio, la cantidad demandada por el consumidor también varía.

**DESARROLLO:** Aumentar, acrecentar, perfeccionar

**DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN:** Enfoque gerencial que ayuda a los gerentes a prepararse para administrar el cambio dentro de un mundo cambiante.

**DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS:** Esfuerzo continuo, planificado, para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño organizacional mediante capacitación y programas de desarrollo.

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL.** Conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en organizaciones.

**DIRECCION:** Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.

**DIRECTIVO:** Que puede dirigir. Línea de conducta, orden o comando que prescribe el comportamiento que se ha de seguir.

**DISPONIBILIDAD:** El presupuesto de recursos humanos contempla la asignación de personas al plan específico, con metas, tiempos, objetivos y estrategias previamente identificadas. Para tal efecto, todos los funcionarios de la empresa deben estar en disponibilidad para trabajar estos nuevos lineamientos aportando sugerencias, ideas y procesos internos, a su vez tener la entereza de fortalecer los parámetros sugeridos, analizando los cambios que se efectuarán y donde se logrará por canales directos de comunicación entre los proponentes, operantes y ejecutores de las ideas planteadas.

Este paso está correlacionado con la gerencia y con el administrador o coordinador designado para llevar a cabo los cambios en las políticas operacionales de la empresa, éste se encarga de asegurar el cumplimiento de las metas y de los planes propuestos en los talleres de funcionalidad de los procesos internos. Coordinando los recursos presupuestados, de acuerdo con las normas establecidas en el plan y las metas y tiempos establecidos.

**DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO:** Para elaborar y aplicar un estudio real para la problemática planteada del sector señalado, el primer paso es calcular con un mínimo de información diaria que sea preciso recolectar y cumpla las pautas necesarias para que en pocos segundos la situación de la compañía sea visualizada y genere ideas de cambio para la estandarización de procesos internos. Esto se logrará con talleres que se efectuarán veinte (20) minutos antes del inicio de labores (como lluvia de ideas); este efecto creará canales de relación estándar predefinidos para el mejoramiento de procesos internos de la compañía.

**EFICACIA:** La medida de la producción con relación a los recursos humanos y otro tipo de recursos. Capacidad de producir el efecto esperado. Este término aparece, a veces, confundido con el de eficiencia. Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado"

**EFICIENCIA:** Relación entre el producto actual y el producto potencial. Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "Hacer las cosas bien".

**EFICAZ:** Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

**EMPRESA:** Agente económico o unidad autónoma de control y decisión, que al utilizar insumos o factores productivos los transforma en bienes y servicios o en otros insumos. Organización que tiene objetivos definidos como el lucro y el bien común o la beneficencia y para cuya consecuencia utiliza factores productivos y produce bienes y servicios.

**ENCUESTA:** Método para conocer la opinión de los empleados respecto a su empresa, desarrollada normalmente a través de cuestionarios o entrevistas.

**ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIZACION.** Técnica diseñada para volvernos más conscientes de nosotros mismos y de nuestro impacto en otras personas.

**EQUIDAD:** Percepción de los trabajadores de que se les está tratando de manera justa.

**ESTRATEGIA.** Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

**ETICA:** Principios que distinguen al comportamiento correcto del incorrecto.

**EVALUACION DE DESEMPEÑO.** Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades.

**EXPERIENCIA EMPIRICA.** Experiencia que se adquiere a través de la labor, sin utilizar conocimientos teóricos o técnicos. Se adquiere utilizando el sistema de prueba y error.

**GARANTÍA:** Protección del asegurado por el incumplimiento de las obligaciones que corresponden a un tercero.

**GERENTE:** Personal de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma.

**LIDERAZGO:** Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.

**MODELO:** Representación de un conjunto de conceptos. Forma o ejemplar que se imita por su perfección se debe seguir o evitar, representación de algo.

**NECESIDAD:** Toda cosa que requiere o desea un consumidor para la conservación de la vida cuya provisión causa satisfacción. El deseo puede ser satisfacer el hambre, la sed, protegerse del frío, divertirse, estudiar, etc. Las necesidades del hombre son ilimitadas, debido en cuanto a que progresa la vida social y material de la sociedad van surgiendo nuevas necesidades de satisfacer. A esto se suma el hecho que los recursos son limitados y escasos respecto a las necesidades, de manera que la sociedad no puede satisfacerlas todas, debiendo establecer una jerarquización de ellas, desde las más esenciales hasta las más superfluas. Entonces los recursos escasos deben destinarse a satisfacer las necesidades más urgentes, aunque ellas nunca pueden satisfacer por completo. El centro del problema económico radica en el hecho que las necesidades son múltiples e ilimitadas y los recursos son escasos.



**OBJETIVO:** Pertenece o relativo al objeto en sí. Enunciado claro y preciso de los propósitos, fines y logros a los cuales se aspira llegar convertidos en elementos de entrada o partida, tanto para el sistema de control (Seguimiento y evaluación) como para la construcción de indicadores en el proceso de planificación de la empresa.

**PLAN:** Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

**PLANEACION:** Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos.

**PLANEACION ESTRATEGICA:** Proceso que permite a las dependencias y entidades del Gobierno Central establecer su misión, definir sus propósitos y elegir las estrategias para la consecución de sus objetivos, y conocer el grado de satisfacción de las necesidades a los que ofrece sus bienes o servicios. Esta planeación enfatiza la búsqueda de resultados y desecha la orientación hacia las actividades.

**POLITICA:** Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y

proyectos específicos del nivel institucional. Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

**PRIORIDADES:** Para ser más comprensibles los indicadores de gestión, deben tener un título de identificación, una fecha, un nivel de prioridad y una cobertura dentro de los procesos ya establecidos para mejorarlos, modificarlos o simplemente proponer nuevos procesos. El nivel de prioridad corresponde a las unidades en las cuales está expresado el valor que corresponde al umbral con el objeto de evitar confusiones o permitir visualizar la misma cifra en unidades diferentes.

**REINGENIERIA.** Repensar y rediseñar los procesos operacionales y las estructuras organizacionales, centrado en las capacidades centrales de la organización.

**REGLAMENTO:** Colección ordenada de reglas que rigen una cosa.

**SENSIBILIZACIÓN:** Sensibilizar, hacer sensibles a la acción de la luz, algunas materias que se emplean en la fotografía: Impresionar, conmover, hacer sentir, calidad de sensible. Propensión natural del hombre hacia la compasión y ternura.

**SISTEMAS:** Es la interacción de varios estamentos, conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a un determinado objeto, donde el conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí, se llega a un fin común.

**VALORES.** Conjunto de convicciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que les acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona.

## **2.3 MARCO INSTITUCIONAL**

El objeto de estudio de esta investigación se puede analizar a través de algunos aspectos como la misión y visión y así poder identificar la trascendencia en la problemática actual; de esta forma se busca analizar la filosofía institucional de seguros de “La Previsora S.A.” de la siguiente forma:

**2.3.1 Misión.** La misión de esta compañía es ser una entidad dedicada a satisfacer las necesidades de protección para celebrar y ejecutar contratos de seguro, coaseguro y reaseguro que amparen los intereses asegurables que tengan las personas naturales o jurídicas privadas a nivel nacional o internacional.

**2.3.2 Visión.** La visión de la compañía estatal de seguros “La Previsora S.A.” como fuerza corporativa es ser líder absoluto en el mercado de los seguros tanto a nivel regional, de sucursales y de agencias en el territorio nacional y asimismo, ser reconocida en el mercado internacional de los seguros, por medio de su talento humano y su solidez estructural de acuerdo con una imagen profesional y de completa calidad para así cubrir día a día las exigentes necesidades del consumidor a través de nuevos productos que busquen satisfacción total y buscar así en un futuro muy corto suprimir el nivel de reclamos y clientes insatisfechos.

## **2.4 MARCO LEGAL**

La Previsora S.A., es una sociedad de economía mixta del orden nacional, sometida al régimen de las empresas industriales y Comerciales del Estado, con personería Jurídica y autonomía administrativa, vinculada al Ministerio de

Hacienda y Crédito Público, vigilada y controlada por la Superintendencia Financiera.

**2.4.1 Creación.** Ley 225 de 1938: Esta ley se puede considerar como el primer origen de las compañías de seguros con participación estatal, toda vez que la misma indicaba entre otros aspectos, que el gobierno procuraría por que las Compañías de Seguros, que funcionaran en el país, establecieran el seguro de manejo o de cumplimiento, en las condiciones por ella fijadas, así mismo y bajo las circunstancia de que ello no fuere posible, procedería a llevar a cabo las gestiones conducentes a la fundación de una sociedad anónima de seguros de manejo o de cumplimiento, en la que tuvieran participación los particulares, la nación y entidades de derecho público.

La Previsora S.A. Compañía de Seguros, se constituyó como sociedad anónima, por medio de la Escritura Pública No. 2146 del 6 de Agosto de 1954, otorgada ante le Notaria Sexto del Circulo de Bogotá D.C., bajo el nombre de La Previsora S.A. Compañía de Seguros de Empleados Públicos S.A., con domicilio en Bogotá D.C., con un término de duración igual a cincuenta años prorrogables por disposición de la asamblea general, y cuyo objeto social principal, era la celebración de contratos de seguros y coaseguros de manejo y cumplimiento.

Decreto 1269 de 1983: Reforma Estatutos

Decreto 3689 de 1985: Reforma Estatutos

Decreto 3836 de 1985: Reforma Estatutos

Decreto 464 de 1987: Reforma Estatutos

Decreto 1858 de 1988: Reforma Estatutos

Decreto 222 de 1991: Reforma Estatutos

Decreto 70 de 1992: Reforme Estatutos

Decreto 1591 de 1993: Reforma Estatutos

Decreto 1593 de 1994: Reforma Estatutos

Decreto 907 de 1995: Reforma Estatutos  
Decreto 2282 de 1995: Reforma Estatutos  
Decreto 1453 de 1997: Reforma Estatutos  
Decreto 168 de 1998: Reforma Estatutos  
Decreto 1366 de 1998: Reforma Estatutos  
Decreto 948 de 1999: Reforma Estatutos

Ley 510 de 1999: Establece disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, la Superintendencia Bancaria y de valores. Respecto al sistema asegurador, hace referencia, entre otros aspectos, a los intereses que correrán a cargo del asegurador, en caso de no pago dentro de los límites establecidos en la ley, a la solidaridad existente entre los aseguradores, agentes y agencias, en los actos que estas últimas realicen, de acuerdo con la ley y el contrato celebrado, a la autorización previa que deberán tener los agentes y agencias, por parte de las compañías de seguros, y la calidad de sociedades anónimas que deberán tener las compañías corredoras de seguros. Estatuto Orgánico del Sistema Financiero: Creado con el fin de sistematizar, integrar y armonizar en un solo cuerpo las normas que regulan las entidades sometidas a control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria. Aplicable a las Instituciones financieras, compañías de seguros, reaseguros e intermediarios de seguros, Superintendencia Bancaria y al Fondo de Garantías de Instituciones Financieras.

Código de Comercio: Regula los comerciantes y los asuntos mercantiles.

Código Civil: Comprende las normas aplicables al estado civil de las personas, sus derechos, obligaciones, adquisición, uso y goce de la propiedad, sucesiones, donaciones, y contratos.

#### **2.4.2 Actividad Administrativa.**

Constitución Política de 1991

Ley 23 de 1991: Descongestión de Despachos Judiciales.

Decreto 2651 de 1991: Descongestión de Despachos Judiciales.

Ley 42 de 1993: Organización del Sistema de control Fiscal Financiero.

Ley 80 de 1993: Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Tiene por objeto establecer las normas y principios que rigen los procesos de selección de los contratistas del estado, y la celebración, ejecución y liquidación de los mismos.

Decreto 679 de 1994: Reglamentario de la Ley 80 de 1993

Ley 190 de 1995: Normas para preservar la moralidad pública/ erradicación de la corrupción administrativa Ley 200 de 1995: Código Único Disciplinario

Ley 418 de 1997: Normas sobre búsqueda de la convivencia y eficacia de la justicia.

Decreto 92 de 1998: Reglamentación de la calificación y clasificación del Registro de proponentes.

Ley 446 de 1998: Normas sobre descongestión, eficiencia y acceso a la justicia.

Ley 489 de 1998: Normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.

Decreto 26 de 1998: Normas de Austeridad en el Gasto Público.

Decreto 1737 de 1998: Normas de Austeridad en el Gato Público.

Decreto 2209 de 1998: Normas de Austeridad en el Gasto Público.

Decreto 1436 de 1998: Reglamentario de la Ley 80 de 1.993/Selección de Intermediarios.

Decreto 950 de 1999: Modificatorio del Decreto 1737 de 1.998.

Decreto 1967 de 1999: Normas sobre campañas de publicidad por parte de las Empresas Industriales y Comerciales.

Decreto 2445 de 2000: Normas sobre Austeridad en el gasto público.

### **2.4.3 Régimen Laboral.**

Ley 6 de 1.945: Régimen del Empleado Oficial.

Decreto Reglamentario 2127 de 1945: Régimen del Empleado Oficial.

Decreto 3135 de 1968: Régimen del Empleado Oficial.

Decreto 1848 de 1969: Régimen del Empleado Oficial.

Código Sustantivo del Trabajo (parte colectiva).

Ley 100 de 1993: Sistema de Seguridad Social Integral.

*La Previsora S.A.*  
*COMPañIA DE SEGUROS*

## **2.5 MARCO HISTÓRICO**

La Previsora S.A. Compañía de Seguros nació el 6 de Agosto de 1954 bajo el nombre de "Compañía de Seguros y Empleados Públicos". Con un Capital de dos millones y un objeto social reducido, pues únicamente podía celebrar contratos de seguro y coaseguro en los ramos de manejo y cumplimiento.

– 1958 Nuevas razones sociales "La Previsora S.A, Compañía de Seguros".

- 1962 el gobierno ordena a La Previsora contratar todos los seguros y bienes del Estado.
- 1963 Fusión con la Compañía de Seguros Generales y de Vida La Republicana.
- 1973 Decreto 2793 - Preferencia en Licitaciones Públicas para La Previsora o 30% del Coaseguro.

En el año de 1976 fue ampliado el objeto social - Vida y Accidentes sobre grupos de funcionarios públicos. La empresa no solo aseguraría los bienes de la Nación y de los organismos a ella adscritos, sino también del Distrito Especial, los Departamentos y los Municipios y las empresas y organismos económicamente vinculados a estos últimos.

A raíz de la apertura económica en 1990, fue posible penetrar en el sector privado; pudiendo de esta forma celebrar contratos que amparen los intereses de personas naturales y jurídicas de este sector.

- 1994 Compra Seguros Tequendama de vida, hoy Previsora Vida S.A. La Previsora S.A. Entro a ser accionista mayoritaria de Seguros Tequendama Vida en agosto 28 de 1995, como resultado de la negociación entre la Previsora S.A. Y el Banco Popular.
- En Septiembre 6 de 1995 se cambió la razón social de Seguros Tequendama Vida por La Previsora Vida.
- 1999 Absorbe a Seguros Tequendama.



### 3. HIPÓTESIS DE TRABAJO

#### 3.1 HIPÓTESIS GENERAL

El manejo inadecuado que se le está dando al proceso de reclamaciones en el respectivo departamento de la compañía de seguros “La Previsora S.A.”, se debe a la ineficiente administración ejercida por los diferentes directores que han tenido a cargo esta área durante los últimos años.

**3.1.1 Hipótesis de primer grado.** El hecho de desconocerse el adecuado seguimiento de las solicitudes de servicio de seguros de vehículos accidentados en el departamento de reclamaciones, está afectando financieramente a la compañía estatal de seguros “La Previsora S.A.”.

**3.1.2 Hipótesis de segundo grado.** La falta de sentido de pertenencia por parte de los funcionarios del Departamento de reclamaciones de “La Previsora S.A.” para realizar su trabajo con profesionalismo, genera demoras en la tramitación de los vehículos asegurados para su revisión de accidentes.

**3.1.3 Hipótesis de tercer grado.** Los empleados del Departamento de reclamaciones de “La Previsora S.A.”, no atienden adecuadamente a los clientes asegurados, debido a la falta de coordinación laboral y de comunicación con la gerencia y con el equipo de trabajo.

- **Operacionalización de hipótesis.**

- **Hipótesis de primer grado.**

VARIABLES

Procedimiento

INDICADORES

- 1. Radicación de correspondencia
- 2. Verificación del mensaje
- 3. Respuesta a solicitud

- **Hipótesis de segundo grado.**

VARIABLES

Profesionalismo

INDICADORES

- 1. Responsabilidad
- 2. Experiencia laboral
- 3. Beneficio laboral
- 4. Comunicación

- **Hipótesis de segundo grado.**

VARIABLES

Coordinación

INDICADORES

- 1. Trabajo en equipo
- 2. Políticas de funciones
- 3. Calidad
- 4. Eficiencia y eficacia



***La Previsora S.A.***  
COMPAÑÍA DE SEGUROS

## 4. DISEÑO METODOLÓGICO BÁSICO

### 4.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

**4.1.1 Población.** La compañía estatal de seguros “La Previsora S.A.” cuenta con una población universo de seiscientos (600) funcionarios, pero para realizar el presente estudio se tendrán en cuenta una población concreta y real de 80 empleados del Departamento de reclamaciones; entre ellos se cuenta con técnicos, tecnólogos y profesionales. La conveniencia principal de estudiar la población completa por ser de tipo finito se debe a que consideramos de fácil y ágil aplicación el instrumento piloto o encuesta para realizar un censo.

Igualmente entre las ventajas de poder aplicar el prueba piloto o encuesta (ver anexo) para recolectar la información necesaria en una población finita como la antes mencionada y así poder destacar: bajos costos y rapidez en la aplicación, mínimo margen de error y alto grado de confiabilidad en la información recolectada, de la misma manera que la facilidad en el procedimiento de los datos obtenidos.

Esta investigación permitirá determinar una muestra representativa que se establecerá de manera probabilística, aplicando la fórmula que a continuación se explica:

$$n = \frac{N(Z)^2 PQ}{N(e)^2 + Z^2 PQ}$$

Donde:

$n$  = Tamaño de la muestra

$N$  = Población (80)

$e$  = Margen de error (0,05)

$P$  = Grado de precisión (0,5)

$Q$  = Grado de exactitud (0,5)

$Z$  = Nivel de confianza (1,96) = 96%

$$n = \frac{80(1,96)^2(0,5)(0,5)}{80(0,05)^2 + (0,96)^2(0,5)(0,5)} = \frac{76,832}{1,604} = 47,90$$

$n$  = 48 elementos

## 4.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La técnica o instrumento que se aplicará para la recolección de información es la encuesta personalizada y estructurada mediante el prediseño de un cuestionario que permite el conocimiento de las actitudes, dudas, opiniones, sugerencias y motivaciones con respecto a la problemática que se vienen presentando.

**4.2.1 Fuentes Primarias.** Las fuentes primarias en el diseño metodológico serán los 48 empleados del Departamento de reclamaciones de la compañía estatal de seguros “La Previsora S.A.”, que forman la población finita a que hacemos referencia. Asimismo, se realizará una encuesta a cincuenta (50) clientes al azar que tengan sus vehículos asegurados en dicha entidad con el fin de conocer algunas opiniones, críticas y sugerencias del servicio prestado por los funcionarios de esa área (Ver Anexo 1).

**4.2.2 Fuentes Secundarias.** Las fuentes secundarias utilizadas serán estadísticas realizadas por las solicitudes de revisión de los vehículos asegurados. También se recurrirá a consultar algunos libros acerca de la metodología de la investigación, como el de Carlos Eduardo Méndez, libros que describan la constitución de la compañía aseguradora y su desarrollo comercial; e igualmente, se tuvo en cuenta consultas de revistas e Internet.

#### 4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez recopilados los datos a través de los instrumentos definidos, es necesario procesarlos mediante el empleo de técnicas de análisis matemático de carácter estadístico que permitirán hallar la relación de los resultados con las hipótesis formulados.

Para el análisis de la información recolectada a través de la encuesta es necesario clasificarla, luego tabularla de acuerdo a las respuestas dadas por los empleados (clientes internos) y por los beneficiarios (clientes externos) a los que se aplicó la encuesta, luego se procederá a representarla gráficamente por medio de tortas, donde se observará la distribución porcentual de las respuestas, para así ubicar las posibles fallas que generan la problemática.

Para el análisis se utilizará estadística descriptiva para cada variable, esto significa que la primera tarea es describir los datos, valores y puntuaciones obtenidas para una de ellas, realizando una distribución de frecuencias (Absoluta y Relativa).

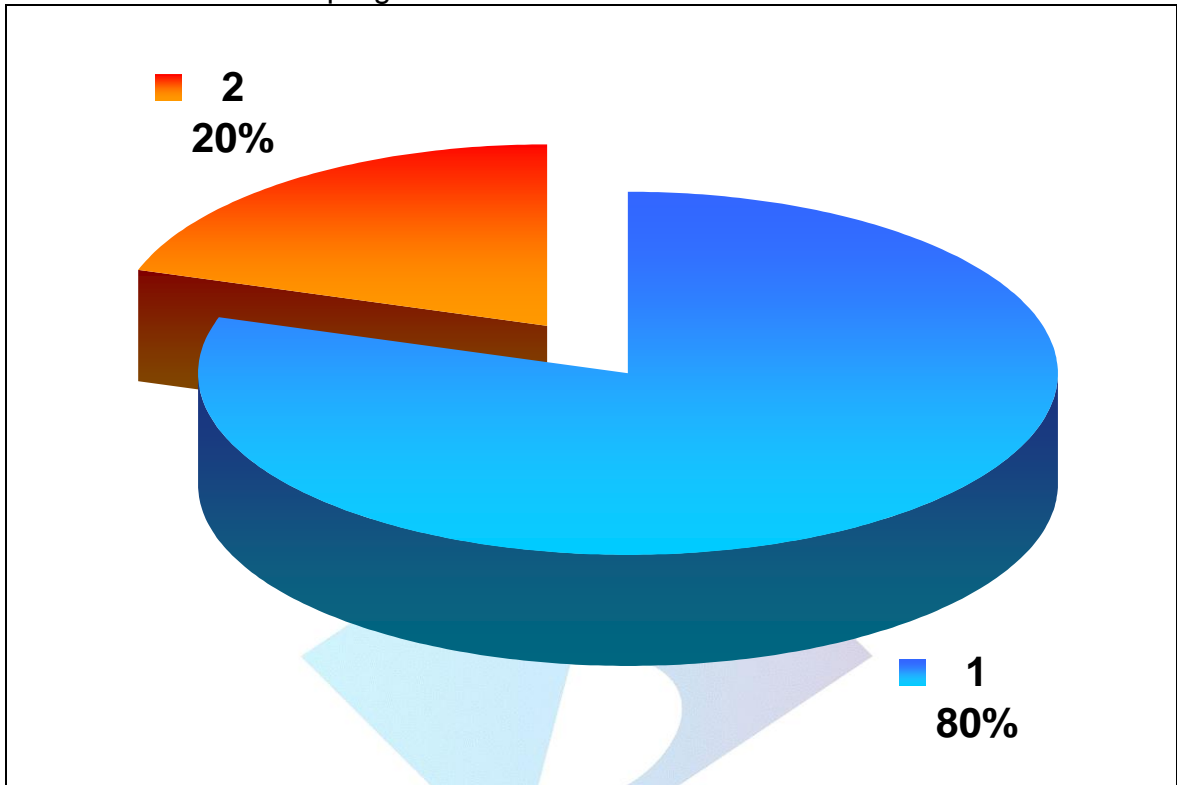
#### 4.4 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

1) ¿Conoce el reglamento laboral de “La Previsora S.A.”?

Cuadro 1. Tabulación pregunta 1.

#	Indicador	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	40	80%
2	No	10	20%
<b>TOTAL</b>		50	100%

Gráfico 1. Resultados pregunta 1.



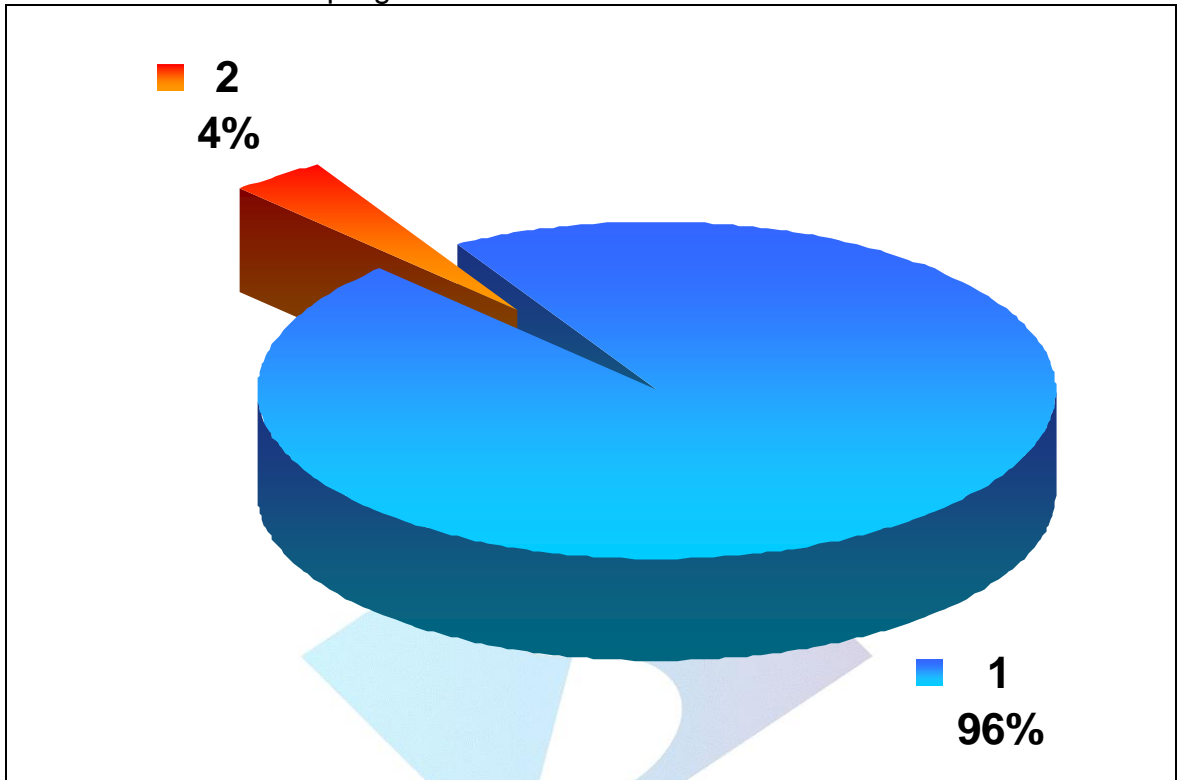
ANÁLISIS: Del 100% de los funcionarios encuestados el 80% manifiesta conocer el reglamento laboral de “La Previsora S.A.”, mientras que el 20% dicen desconocerlo.

2) ¿Tiene conocimiento de las funciones del Departamento de reclamaciones de la compañía?

Cuadro 2. Tabulación pregunta 2.

#	Indicador	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	48	96%
2	No	2	4%
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>100%</b>

Gráfico 2. Resultados pregunta 2.



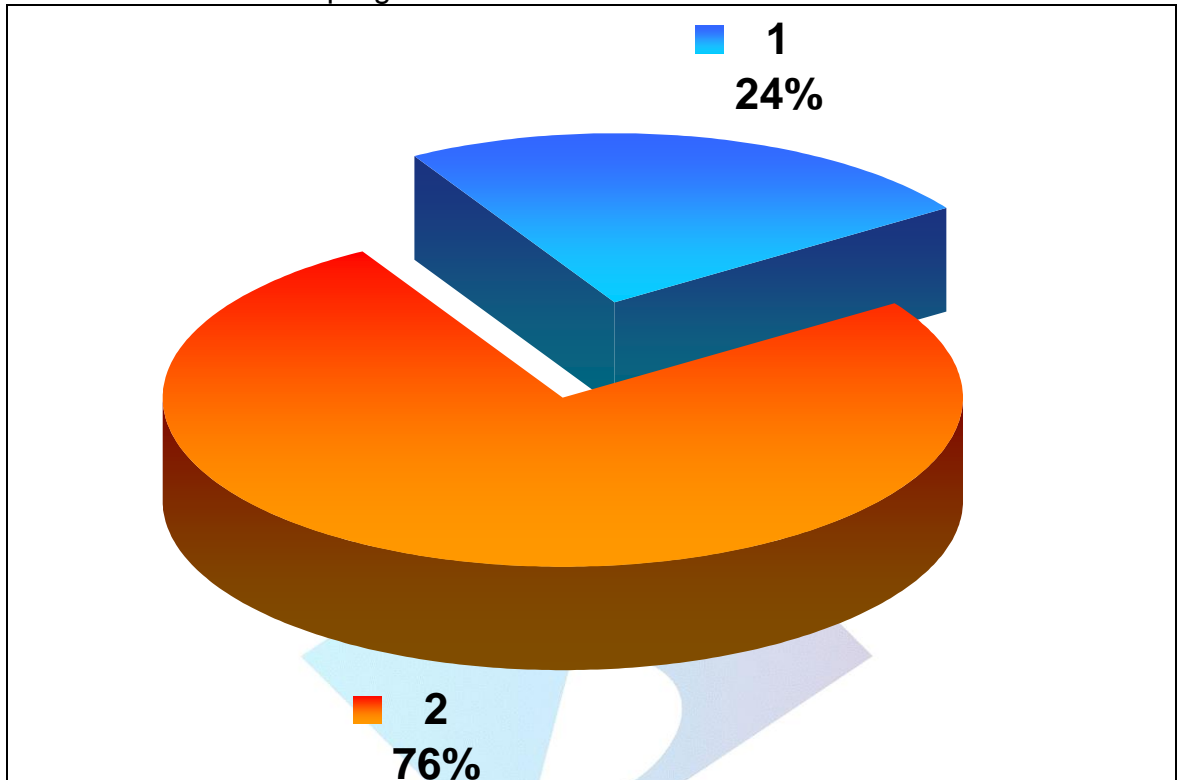
ANÁLISIS: El 90% de los funcionarios encuestados dicen tener el conocimiento de las funciones que se realicen en el Departamento de reclamaciones y el 4% respondió no tener muy claro las funciones de dicho Departamento.

3) ¿Considera adecuado el manejo que se le está dando al trámite de revisiones para los vehículos accidentados?

Cuadro 3. Tabulación pregunta 3.

#	Indicador	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	12	24%
2	No	38	76%
<b>TOTAL</b>		50	100%

Gráfico 3. Resultados pregunta 3.



ANÁLISIS: Del 100% de los encuestados, el 76% dice no estar de acuerdo con el manejo que se le está dando al trámite de revisión de vehículos, mientras que el 24% manifestó estar de acuerdo con la manera como se lleva el proceso de revisión de vehículos accidentados que estaban asegurados.

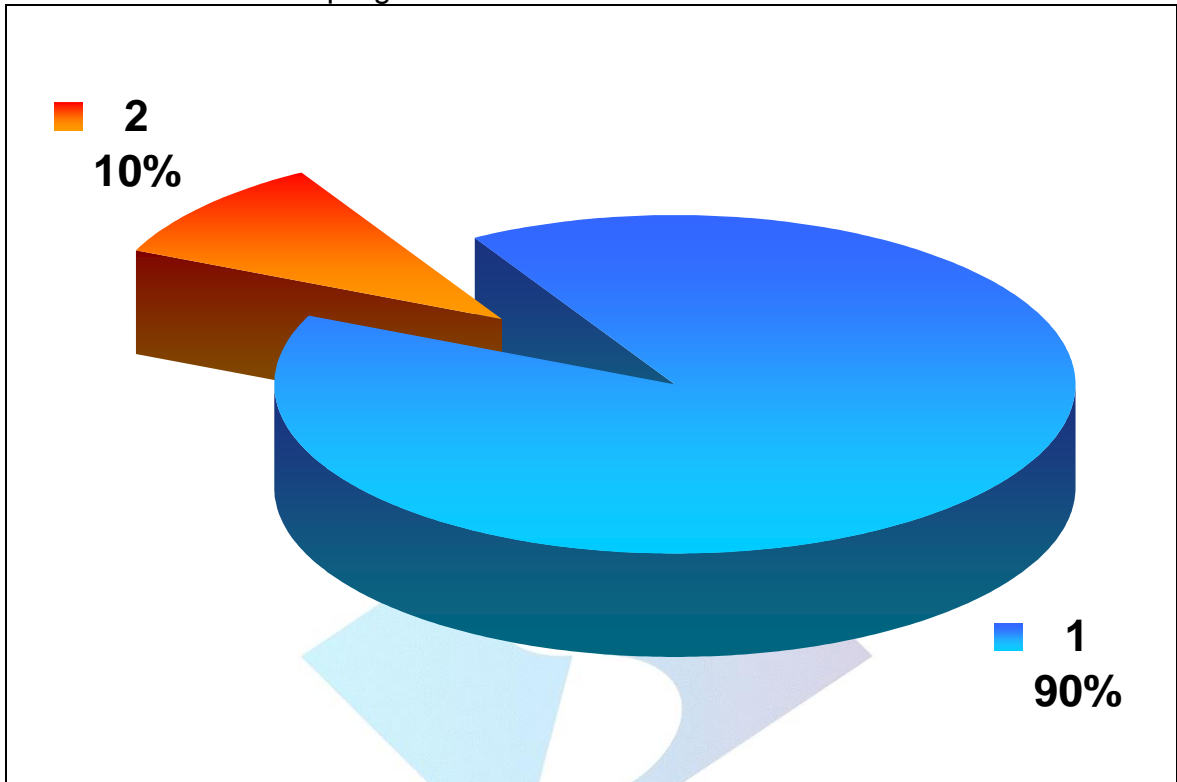
4) ¿Considera que realiza las labores asignadas correctamente?

Cuadro 4. Tabulación pregunta 4.

#	Indicador	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	45	90%
2	No	5	10%
<b>TOTAL</b>		50	100%



Gráfico 4. Resultados pregunta 4.



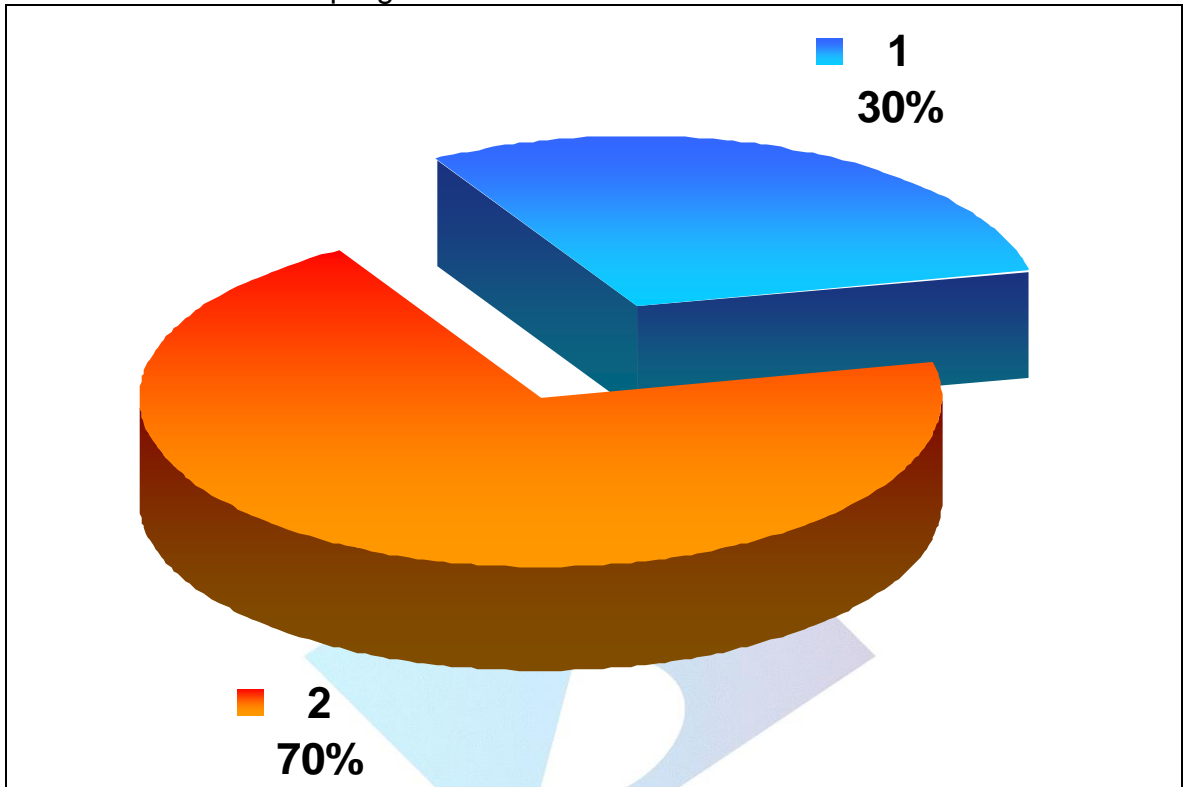
ANÁLISIS: De los cincuenta (50) funcionarios encuestados, 45 de ellos que equivalen al 90% respondieron que sí realizan las actividades asignadas correctamente, mientras que el 5% restante respondió que no lo hacen así, ya que cometen errores.

5) ¿Considera que cuenta con todo el apoyo de los jefes inmediatos para realizar su trabajo con calidad?

Cuadro 5. Tabulación pregunta 5.

#	Indicador	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	15	30%
2	No	35	70%
<b>TOTAL</b>		50	100%

Gráfico 5. Resultados pregunta 5.



ANÁLISIS: De las cincuenta (50) personas encuestadas, el 70% respondió que no cuenta con el apoyo de sus jefes inmediatos para realizar sus actividades con calidad y el 30% respondió que cuenta con el apoyo de sus jefes para hacer un excelente trabajo.

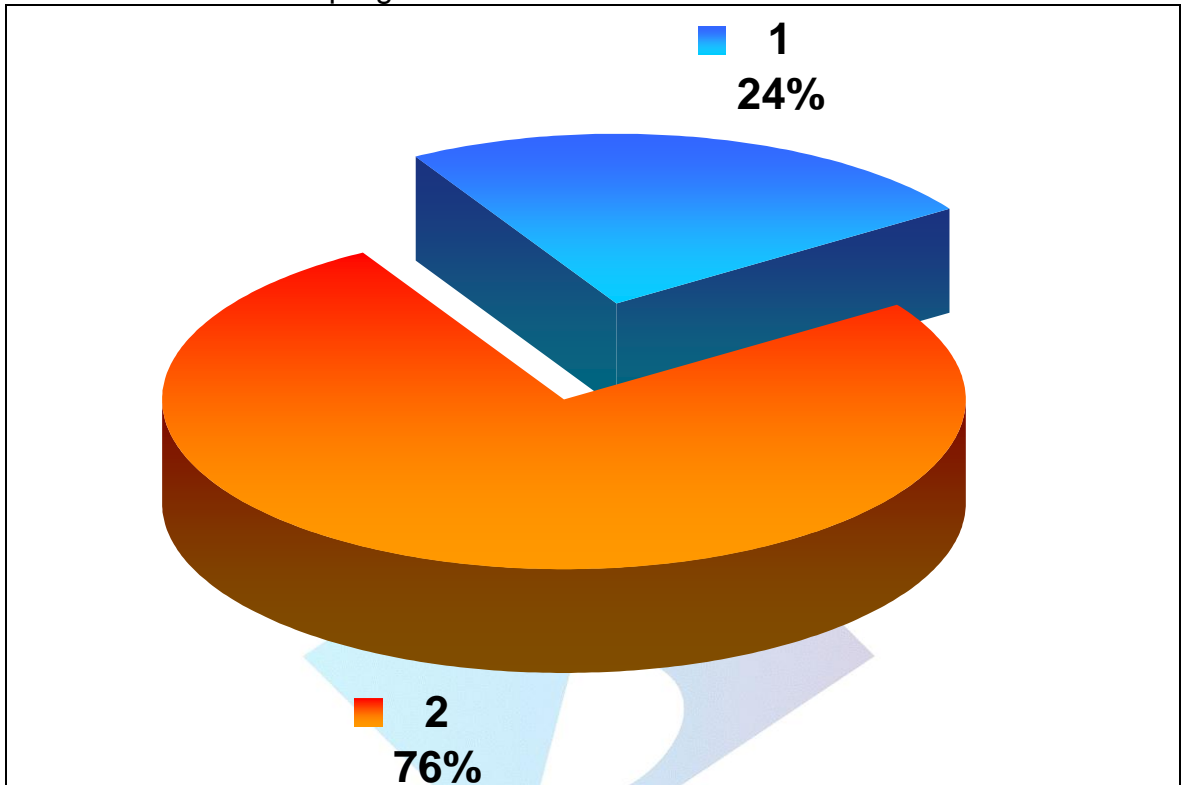
COMPañIA DE SEGUROS

6) ¿Usted considera que la compañía de seguros lo motiva para realizar su trabajo en confianza?

Cuadro 6. Tabulación pregunta 6.

#	Indicador	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	12	24%
2	No	38	76%
<b>TOTAL</b>		50	100%

Gráfico 6. Resultados pregunta 6.



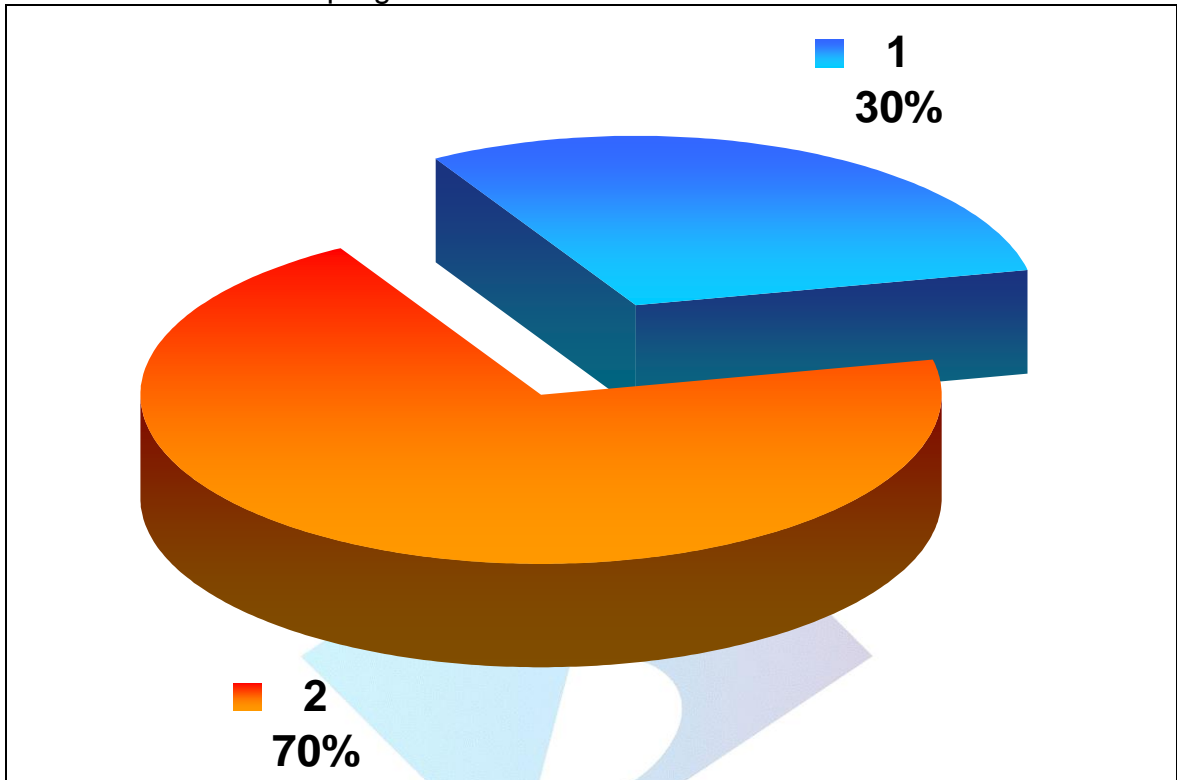
ANÁLISIS: De los cincuenta (50) funcionarios encuestados, el 76% respondió que no, ya que les han venido quitando varios beneficios que se tenían y el 24% respondió que reciben apoyo de sus jefes para trabajar con excelencia.

7) ¿La compañía lo está capacitando constantemente para realizar bien su trabajo?

Cuadro 7. Tabulación pregunta 7.

#	Indicador	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	15	30%
2	No	35	70%
<b>TOTAL</b>		50	100%

Gráfico 7. Resultados pregunta 7.



ANÁLISIS: De las cincuenta (50) personas encuestadas, el 70% respondió que no se le está ofreciendo capacitaciones últimamente, ya que les han venido quitando varios beneficios, mientras que el 30% restante de los encuestados respondió que sí han recibido alguna capacitación para desempeñarse mejor en su trabajo.

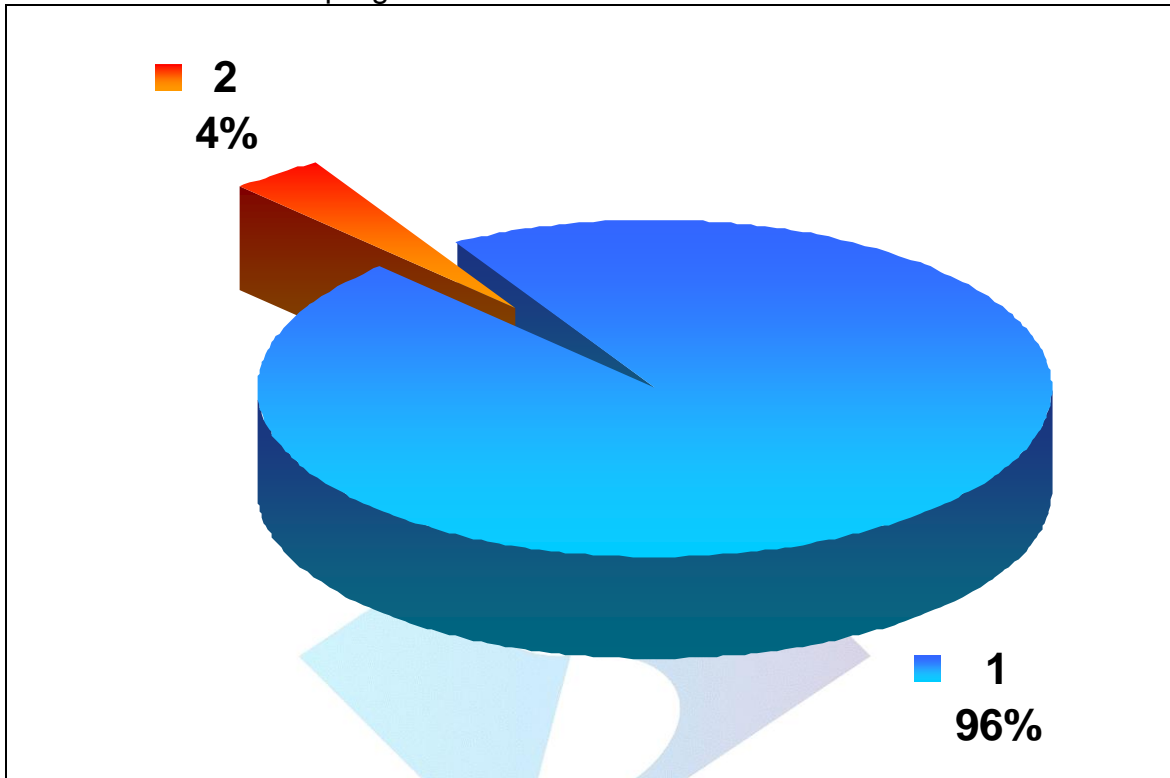
COMPañIA DE SEGUROS

8) ¿Le gustaría que la compañía adoptara nuevas técnicas de información para el proceso del servicio de revisión de vehículos accidentados?

Cuadro 8. Tabulación pregunta 8.

#	Indicador	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	48	96%
2	No	2	4%
<b>TOTAL</b>		50	100%

Gráfico 8. Resultados pregunta 8.



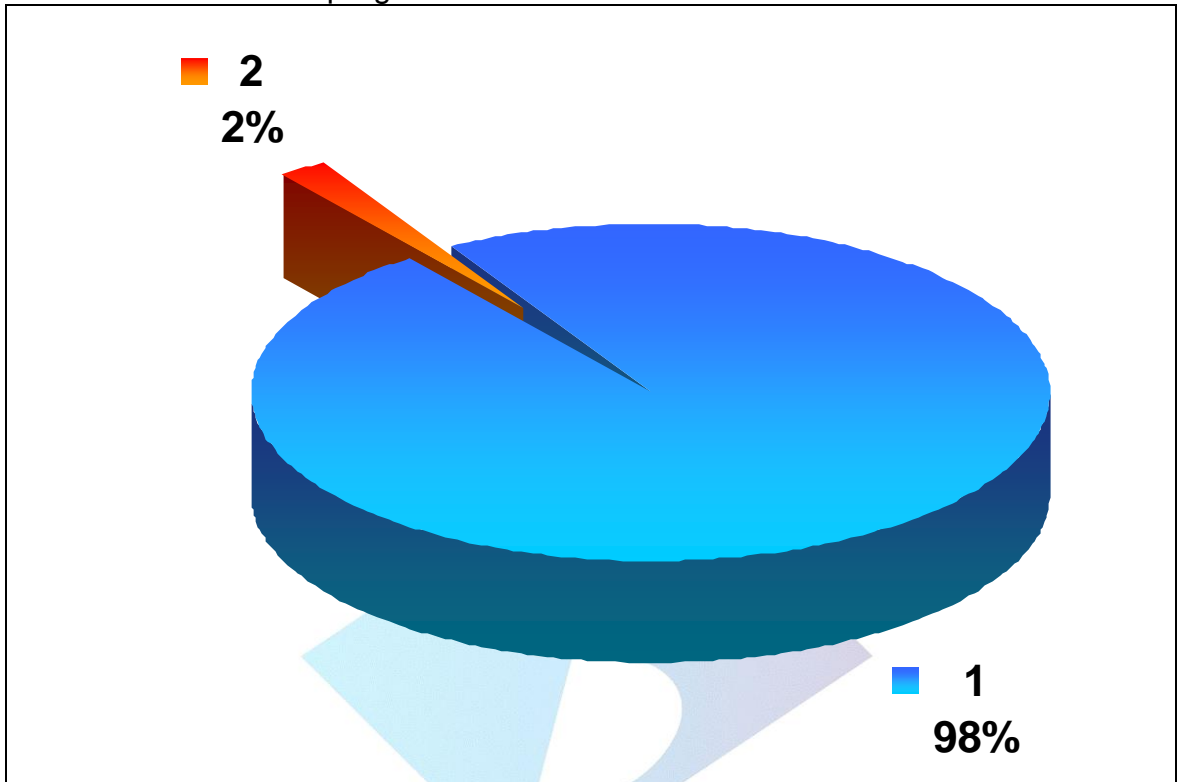
ANÁLISIS: Del 100% de las personas encuestadas, el 96% respondió que sí están de acuerdo con que la compañía aplique nuevas técnicas de información en el proceso de revisión de los vehículos accidentados que estaban asegurados, con el fin de asegurar su trabajo y ser más eficientes y eficaces, mientras que el 4% no responden a esta pregunta.

9) ¿Está de acuerdo en que la compañía lo remunere salarialmente por sus conocimientos y desempeños?

Cuadro 9. Tabulación pregunta 9.

#	Indicador	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	49	98%
2	No	1	2%
<b>TOTAL</b>		50	100%

Gráfico 9. Resultados pregunta 9.



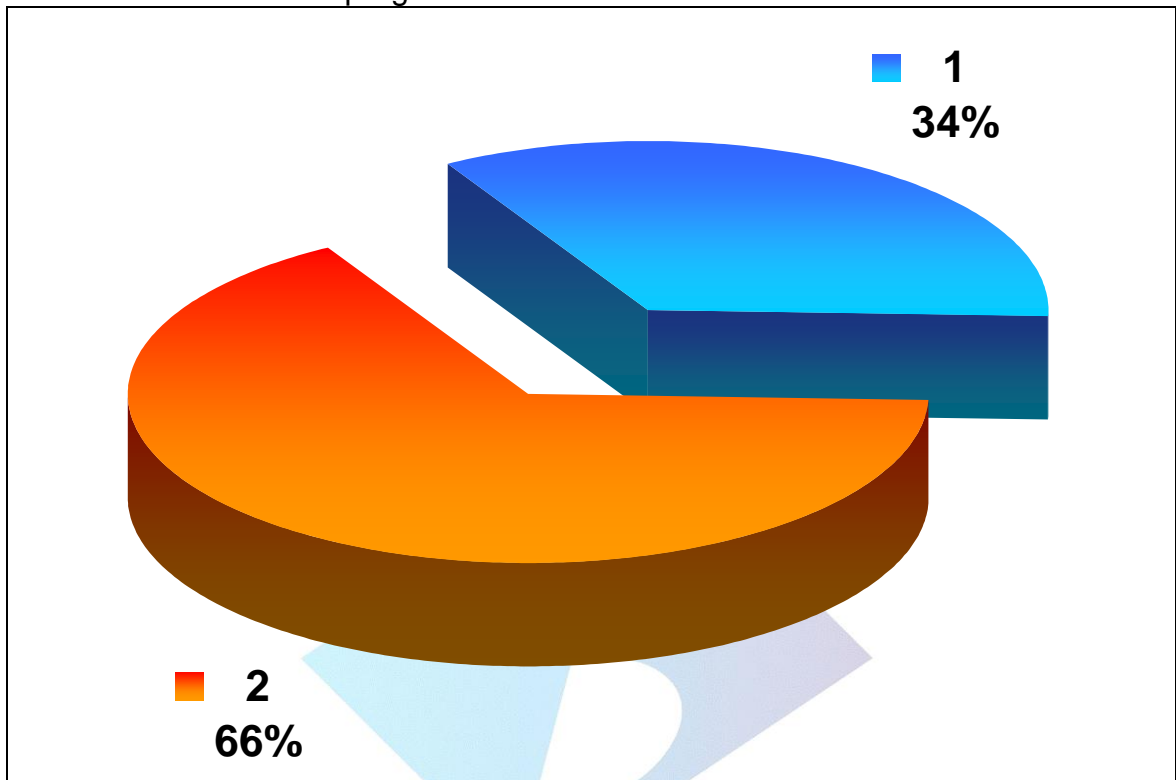
ANÁLISIS: De las cincuenta (50) personas encuestadas, 49 de ellas que equivalen al 98% respondieron que sí les gustaría que se les incremente su salario, ya sea por sus conocimientos o por su desempeño laboral, mientras que el 2% restante no respondió.

10) ¿Las relaciones laborales son las adecuadas para el trabajo en equipo?

Cuadro 10. Tabulación pregunta 10.

#	Indicador	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	17	34%
2	No	33	66%
<b>TOTAL</b>		50	100%

Gráfico 10. Resultados pregunta 10.



ANÁLISIS: De las cincuenta (50) encuestas aplicadas a los funcionarios del Departamento de reclamaciones, el 66% respondió que las relaciones laborales no son las más apropiadas y el 34% considera que sí son las más adecuadas.

#### 4.5 DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO

Para el desarrollo del presente estudio de investigación se ha determinado que el tipo de estudio es descriptivo, pues a partir de la realización del estudio de investigación al departamento de reclamaciones de la compañía estatal de seguros “La Previsora S.A.”, se hará una descripción de la forma como se están llevando a cabo los procesos de tramitología de solicitudes de revisión de los vehículos asegurados por parte de los funcionarios que conforman dicho equipo de trabajo.

La investigación a realizar es de tipo descriptivo, por lo que se propone identificar los elementos y características del problema a investigar, como es el no adecuado proceso que se está llevando en el Departamento de reclamaciones de “La Previsora S.A.” cuando un cliente solicita un determinado servicio. De esta manera se busca comprobar si existe calidad en el servicio de atención.

Por otro lado, el método de investigación a emplear es el deductivo, puesto que ya existe una causa en particular como el inadecuado manejo del servicio de atención al cliente y donde se procederá a concluir proposiciones que expliquen situaciones generales.

Respecto al enfoque epistemológico es de tipo sistémico puesto que facilita el análisis de los procesos de atención al cliente y por ende de comunicación entre los jefes inmediatos y trabajadores, que interactúan pero a la vez son independientes y están encaminados a la consecución de un mismo objetivo.





## 5. APLICACIÓN DE LA MATRIZ DOFA

Con el apoyo de la evaluación que se le hizo a las encuestas (funcionarios y clientes externos de “La Previsora S.A.”) se establece el siguiente análisis de la matriz DOFA y el proceso de recomendaciones.

Cuadro No. 22. Matriz DOFA.

<b>Factores Internos</b>  <b>Factores Externos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compañía con trayectoria comercial de seguros.</li> <li>- Apoyos del Gobierno Nacional a la transformación tecnológica.</li> <li>- Se cuenta con una organización formalmente establecida.</li> <li>- Responsabilidad y respeto con sus clientes.</li> <li>- Cuenta con imagen y confianza de su portafolio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demora para dar solución a sus clientes por cualquier solicitud o queja.</li> <li>- Fallas en el la calidad de la prestación del servicio.</li> <li>- No se ve sentido de pertenencia por parte de los empleados del Departamento de reclamaciones.</li> <li>- Poca capacitación y motivación en el ámbito de los funcionarios.</li> <li>- Falta mayor remuneración en la parte laboral.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con experiencia en la comercialización de seguros.</li> <li>- Se ofrecen seguros con garantía certificada.</li> <li>- Se puede competir con calidad y experiencia.</li> <li>- Se puede cumplir cobertura del mercado de la ciudad de Bogotá y en todo el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovar en políticas comerciales y de captación de clientes.</li> <li>- Actualización en el ámbito tecnológico a través de estrategias Administrativas.</li> <li>- Adoptar nuevas estrategias comerciales.</li> <li>- Mejorar la estructura de servicio al cliente.</li> <li>- Estructurar el uso de medios publicitarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concientizar a los funcionarios sobre la importancia del sentido de pertenencia.</li> <li>- Aplicar correctivos que den más seguridad a sus clientes.</li> <li>- Motivar a los empleados a través de beneficios laborales.</li> <li>- Realizar constantes capacitaciones a sus empleados para mejorar los resultados comerciales.</li> <li>- Ser equitativos y justos con las necesidades de empleados y clientes.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida de clientes por quejas constantes a causa del deficiente rendimiento del servicio de atención al cliente.</li> <li>- Pérdida de competitividad en el mercado de los seguros por la amenaza anterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructurar estrategias comerciales de aseguramiento.</li> <li>- Proponer nuevas estrategias para ganar mayor competitividad y clientes potenciales.</li> <li>- Incrementar nuevas estrategias de posicionamiento en el mercado de los seguros contra accidentes de vehículos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear estrategias para evitar la pérdida de clientes e incrementar las ventas.</li> <li>- Capacitar a los empleados para que estén al ritmo del grado de competitividad de la compañía.</li> <li>- Buscar nuevas estrategias para obtener mejores ingresos para la compañía aseguradora.</li> </ul>

## 6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

### 6.1 ASPECTOS INSTITUCIONALES

Las siglas institucionales inciden sobre el desarrollo de la presente investigación:

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS, CONTABLES Y DE NEGOCIOS – CEAD JOSÉ ACEVEDO Y GÓMEZ

COMPAÑÍA ESTATAL DE SEGUROS LA PREVISORA S.A.

DEPARTAMENTO DE RECLAMACIONES

### 6.2 ASPECTOS FINANCIEROS

Cuadro No. 23. Aspectos financieros – Costos Directos – Indirectos.

Ítem de inversión	Costo Unitario	Costo Total
<u>Costos Directos</u>		
Anteproyecto	\$2'000.000	
Recolección de la información	\$400.000	
Análisis de la información	\$300.000	\$2'700.000
<u>Costos Indirectos</u>		
Honorarios por asesoría	\$1'000.000	
Gastos Generales	\$500.000	\$1'500.000
<b>Total Costos Directos e Indirectos</b>		<b>\$4'200.000</b>

**6.2.1 Cronograma de Actividades.** El cronograma de actividades contempla los siguientes eventos a lo largo del trabajo desarrollado en el lapso de doce (12) meses:

- Un diseño del proyecto.
- Revisión de instrumentos.
- Recolección de información.
- Selección de la información.
- Análisis piloto.
- Muestreo poblacional.
- Trabajo secuencial de campo.
- Procesamiento de datos.
- Análisis de la muestra piloto.
- Informe final del proyecto (desde Noviembre de 2006 a Noviembre de 2007), por período de tiempo tanto semanal como mensual. (Ver Anexo 2)



***La Previsora S.A.***  
*COMPañIA DE SEGUROS*

## 7. PLAN DE MEJORAMIENTO

Una vez realizado el trabajo de campo en la compañía estatal de seguros “La Previsora S.A.”, se procede a presentar el plan de mejoramiento que puede ayudar a dar solución al problema ubicado en el departamento de reclamaciones de la organización que tiene como base los resultados de la evaluación al clima organizacional que se evidencia dentro del grupo de trabajo de dicha área comercial especializada en seguros para vehículos, donde la meta u objetivo de éste es orientar las acciones requeridas para eliminar las fallas determinadas por el desempeño de sus funcionarios y a la vez, identificar qué efectos están incidiendo en el proceso de atención al cliente.

Con el presente plan de mejoramiento, se pretende buscar, describir y guiar los pasos para actuar y modificar el estado de la situación actual dentro del ambiente de trabajo del objeto de estudio para así proponer estrategias de fortalecimiento de las relaciones laborales y mejorar el clima organizacional en el Departamento de reclamaciones que conlleven a una mejor prestación del servicio solicitado por los clientes cuando requieren que sus vehículos sean revisados en caso de un determinado accidente en la ciudad de Bogotá o fuera de ésta.

Entre las debilidades detectadas en el proceso de atención al cliente, se tienen: bajo conocimiento del manual de funciones, normatividad y otros aspectos de la entidad aseguradora, la carencia de unos efectivos canales de comunicación para ser más eficientes con el fin de dar una ágil solución al problema presentado por el cliente, desinterés en el desempeño laboral por la pérdida de beneficios laborales, demoras en trámites de revisión de vehículos por la falta de responsabilidad y motivación del funcionario y la falta de un adecuado control para el proceso de orden de solicitud por los funcionarios para darles respuesta al servicio solicitado.

<b>SITUACIÓN REAL O ACTUAL</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PLAN DE ESTRATEGIA</b>	<b>TOMA DE DECISIONES</b>
Bajo conocimiento del manual de funciones, normatividad y otros aspectos de la entidad aseguradora.	Reestructurar estrategias que faciliten el cumplimiento de la normatividad de la compañía.	Durante el proceso de capacitación se les entregará una copia del manual de funciones y una del reglamento laboral a los empleados de dicho departamento, con el fin de que los funcionarios que pertenecen al departamento de reclamaciones refuercen el conocimiento de la normatividad de la compañía, para que mejore su trabajo.	Se recomienda que este tipo de actividad se realice por lo menos cada seis (6) meses bajo la responsabilidad del departamento de recursos humanos y dirigido por una trabajadora social.
La carencia de unos efectivos canales de comunicación para ser más eficientes con el fin de dar una ágil solución al problema presentado por el cliente.	Establecer nuevos canales de comunicación adecuados a ésta área en los que la información llegue de manera ágil y veraz a los diferentes funcionarios.	Sugerir a cada funcionario que abra una cuenta de correo electrónico institucional con el fin de permitir más eficiencia y fluidez en la comunicación.	La compañía asignará cuentas de correo institucional a los funcionarios que la soliciten.
Desinterés en el desempeño laboral por la pérdida de beneficios laborales.	Concientizar al empleado de la fuerte competitividad en el mercado y la disminución de la venta de seguros.	Establecer condiciones para medir su desempeño laboral y así cumplan con sus funciones.	Un plazo de tres meses a través del seguimiento del desempeño laboral de los funcionarios del Departamento de reclamaciones.
Demoras en trámites de revisión de vehículos por la falta de responsabilidad y motivación del funcionario.	Determinar un tiempo límite para medir su rendimiento laboral con el fin de evaluar si el funcionario cumple con sus expectativas.	Formar pequeños equipos de trabajo a partir del cuerpo de empleados del Departamento de reclamaciones de la compañía para crear competencia entre los mismos y así dar una revisión rápida y eficaz a los vehículos asegurados.	Se tendrá en cuenta un tiempo límite de quince (15) días para luego conocer los resultados de dicha propuesta.
La falta de un adecuado control para el proceso de orden de solicitud por los funcionarios para darle respuesta al servicio solicitado.	Innovar en el Departamento de reclamaciones el control de las solicitudes para la revisión de vehículos accidentados por medio de un servidor en red.	Capacitar al personal que realiza el trabajo de revisión de datos de vehículos accidentados para el uso de un sistema de captura de datos empresarial que funcione en red.	Inculcarle a diario a cada funcionario que su desempeño laboral es importante para el progreso comercial de la empresa y de sí mismo, puesto que su trabajo realizado con profesionalismo puede ser muy bien remunerado.

## RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

Luego de analizar la matriz DOFA y de formular el plan de mejoramiento, hacemos las siguientes recomendaciones para solucionar la problemática identificada en el Departamento de reclamaciones de la compañía estatal de seguros “La Previsora S.A.”, entre las cuales tenemos:

Primero, se debe fortalecer los principios y valores entre los funcionarios del departamento antes mencionado como son: la tolerancia, el respeto, el compañerismo, la honestidad, la amabilidad, el sentido de pertenencia, la responsabilidad, el trabajo en equipo, el cumplimiento y el profesionalismo para realizar sus labores asignadas con eficiencia y eficacia.

Segundo, se recomienda realizar conferencias que incentiven al cambio de una actitud negativa de rivalidad a una positiva de trabajo en equipo y solidaridad con el fin de mejorar el proceso de tramitología de la revisión de vehículos asegurados que hayan tenido algún accidente.

Tercero, se recomienda incentivar a los funcionarios económicamente para compensar la pérdida de beneficios salariales y laborales, ya que se encontró que cada funcionario desea cumplir con las expectativas impuestas por la compañía.

Cuarto, en cuanto a la tecnología es necesario innovar los equipos de cómputo y la red interna de datos, ya que este factor genera demoras en la tramitología de las solicitudes hechas por los clientes que necesitan que sus vehículos sean revisados.

Quinto, se recomienda ubicar el reglamento interno que rige la organización en lugares estratégicos dentro de la empresa y específicamente, en el Departamento de reclamaciones, ya que se detectó el desconocimiento del mismo, lo cual se ve

reflejado en la pérdida del sentido de pertenencia y de responsabilidad de los funcionarios de esa área.

Sexto, realizar actividades laborales que propicien momentos de integración y esparcimiento los cuales generen vínculos de amistad, confianza, respeto y sentido de pertenencia a la compañía, para que de esta manera se manifieste entre los funcionarios y genere a la vez un mejor clima organización y por ende, incremente la calidad del servicio.

Finalmente, se recomienda realizar reuniones mensuales en las que se involucren las directivas, los jefes inmediatos y los funcionarios, específicamente los del departamento afectado, con el fin de conocer los resultados obtenidos y que se puedan proponer estrategias de mejoramiento y a la vez, retroalimentarse en temas pertinentes a metas, incentivos y forma de trabajo para así evitar confusiones y demoras para dar solución a las solicitudes de los clientes.



## BIBLIOGRAFÍA

BOTERO, E. Propuesta para un programa de consejería ocupacional, 1989.

BRIGHAM y JAMES, L. Economía y administración. México: Interamericana, 1979.

CASTRO M, Venidlo. Economía de la empresa. Bogotá: UUNISUR, 1988.

CONTRERAS, Marco Elías. Fenomenología de la empresa. Bogotá: UNISUR, 1990.

FREMONT, Kast y ROSENZWEIG, E. Administración en las organizaciones –un enfoque de sistemas. México: McGraw Hil, 1988.

MARVIS y LAULER, E. Explicaciones sobre la calidad de vida laboral. México: Trillas, 1994.

SHOEDER, Roger. Administración de operaciones. México: McGraw Hill, 1983.

TSCHOHLL. Servicios empresariales. Barcelona: McGraw Hill, 1989.

WALKER, K.F. La calidad de vida laboral. N.Y.: Free Press, 1985.



***La Previsora S.A.***  
COMPAÑIA DE SEGUROS





**ANEXOS**

***La Previsora S.A.***

*COMPañIA DE SEGUROS*

ANEXO A  
ENCUESTA A FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO DE RECLAMACIONES  
DE LA PREVISORA S.A.

Marque una equis (X) a la respuesta que considere la más adecuada:

Fecha: \_\_\_\_\_

1) ¿Conoce el reglamento laboral de “La Previsora S.A.”?

- Esta pregunta nos permite medir las siguientes variables:
  - La falta de responsabilidad de los funcionarios de la compañía.
  - El desconocimiento del tema a investigar.
  - La falta de seguimiento y control de solicitudes.
  - La falta de interés y sentido de pertenencia.

2) ¿Tiene conocimiento de las funciones del Departamento de reclamaciones de la compañía?

- Esta pregunta nos permite medir las siguientes variables:
  - Cambio continuo de directores del Departamento de reclamaciones.
  - Desconocimiento de la gravedad del problema en el Departamento.
  - Falta profesionalismo.
  - Sistemas de control desactualizados.

3) ¿Considera adecuado el manejo que se le está dando al trámite de revisiones para los vehículos accidentados?

- Esta pregunta nos permite medir las siguientes variables:
  - Carencia de un control de base de datos y expedientes de solicitudes de vehículos accidentados.
  - Falta de responsabilidad por parte del director y los funcionarios del Departamento de reclamaciones para optimizar la calidad del servicio.
  - Respeto de orden de solicitudes radicadas.
  - Genera posibles quejas y demandas en la compañía por demoras en el servicio.

4) ¿Considera que realiza las labores asignadas correctamente?

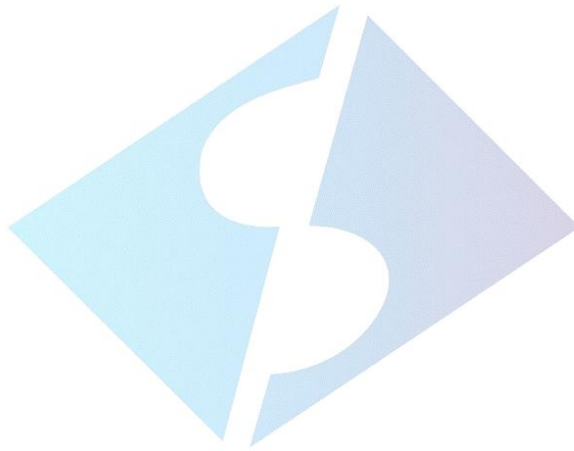
- Esta pregunta nos permite medir las siguientes variables:
  - Desempeño laboral.
  - Conocimientos profesionales.
  - Manejo de principios y valores.
- 5) ¿Considera que cuenta con todo el apoyo de los jefes inmediatos para realizar su trabajo con calidad?
- Esta pregunta nos permite medir las siguientes variables:
  - Trabajo en equipo.
  - Beneficios laborales.
  - Manejo de la comunicación.
- 6) ¿Usted considera que la compañía de seguros lo motiva para realizar su trabajo en confianza?
- Esta pregunta nos permite medir las siguientes variables:
  - Desinterés de las directivas de la compañía.
  - Falta de evaluación de desempeño.
  - Se tiene un espacio adecuado de trabajo.
- 7) ¿La compañía lo está capacitando constantemente para realizar bien su trabajo?
- Esta pregunta nos permite medir las siguientes variables:
  - Ofrece becas de estudio.
  - Oportunidades de ascenso laboral.
  - Incentivos salariales.
- 8) ¿Le gustaría que la compañía adoptara nuevas técnicas de información para el proceso del servicio de revisión de vehículos accidentados?
- Esta pregunta nos permite medir las siguientes variables:
  - Paquete de ofimática y bases de datos.

9) ¿Está de acuerdo en que la compañía lo remunere salarialmente por sus conocimientos y desempeños?

- Esta pregunta nos permite medir las siguientes variables:
  - Por antigüedad.
  - Estudios.
  - Méritos.

10) ¿Las relaciones laborales son las adecuadas para el trabajo en equipo?

- Esta pregunta nos permite medir las siguientes variables:
  - Comunicación.
  - Compañerismo.
  - Ética y moral.
  - Cooperación.



***La Previsora S.A.***  
*COMPañIA DE SEGUROS*

ANEXO B  
DIAGRAMA DE GANTT

ACTIVIDADES	DURACIÓN (MESES)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Diseño del proyecto.	■	■								
2. Revisión de instrumentos.		■								
3. Recolección de información.					■					
4. Selección de la información.						■	■	■		
5. Análisis piloto.	■	■	■	■						
6. Muestreo poblacional.							■	■		
7. Trabajo secuencial de campo.					■	■				
8. Procesamiento de datos.								■	■	
9. Análisis de la muestra piloto.										■
10. Informe final del proyecto.										■

Fuente: Gestora.

***La Previsora S.A.***  
COMPAÑIA DE SEGUROS