

**LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LA FUERZA DE
VENTAS COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA.
APLICACIÓN A SEGUROS BOLÍVAR S.A.**

**Liliana María Florez Mejía
Lina Yamile Plata Santos**

Trabajo de Grado para optar por el título de Comunicadora Social

Comunicación Organizacional

**Director
Manuel Otálora**

**Pontificia Universidad Javeriana
Facultad de Comunicación y Lenguaje
Comunicación Social
Bogotá
2008**

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana

Artículo 23

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

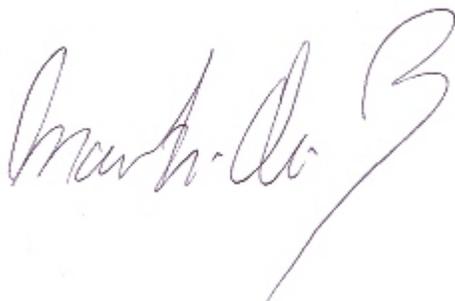
Bogotá 9 de junio de 2008

Doctor
Jürgen Horlbeck
Decano Académico
Facultad de Comunicación y Lenguaje
Ciudad

Es para mi un orgullo presentar a usted la Tesis: **La Comunicación Interpersonal en La Fuerza de Ventas como Fuente de Ventaja Competitiva. Aplicación: Seguros Bolívar S.A.** realizada por las estudiantes Liliana María Flórez Mejía y Lina Yamile Plata Santos.

Este trabajo refleja la aplicación total de los conocimientos adquiridos en su campo profesional a un caso real de una empresa importante dentro del sector de seguros en Colombia. Tanto la empresa como yo, quedamos totalmente satisfechos con toda la investigación y más aún con el producto final.

Cordialmente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Manuel Antonio Baquero', with a large, stylized flourish extending from the end of the signature.

Manuel Antonio Otálora Baquero
Director de Tesis

Bogotá 12 de junio de 2008

Doctor
Jürgen Horlbeck
Decano Académico
Facultad de Comunicación Social y Lenguaje
Pontificia Universidad Javeriana
Ciudad

Nos complace presentarle nuestro trabajo de grado, titulado ***La Comunicación Interpersonal en la Fuerza de Ventas como Fuente de Ventaja Competitiva. Aplicación a Seguros Bolívar S.A.***, con el cual aspiramos a optar por el título de Comunicador Social con énfasis en Comunicación Organizacional.

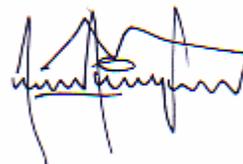
La presente tesis es el reflejo de los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera, aplicándolos a una investigación desarrollada con la colaboración de Seguros Bolívar S.A., una empresa nacional de larga trayectoria y amplio reconocimiento en el mercado de las aseguradoras.

Esperamos que este trabajo cumpla con las especificaciones planteadas por la Facultad y supere sus expectativas. Es nuestro deseo que sirva para aumentar el capital intelectual e investigativo de la Carrera de Comunicación Social, y contribuya a profundizar y a ampliar los ejes temáticos del énfasis Organizacional.

Cordialmente,



Liliana María Flórez Mejía
C.C. 1.082.851.155



Lina Yamile Plata Santos
C.C. 53.120.406

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

CARRERA DE COMUNICACION SOCIAL

RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

I. FICHA TÉCNICA DEL TRABAJO

1. Autoras:

Liliana María Flórez Mejía

Lina Yamile Plata Santos

2. Título del Trabajo:

La Comunicación Interpersonal en la Fuerza de Ventas como Fuente de Ventaja Competitiva. Aplicación a Seguros Bolívar S.A.

3. Tema central:

Cómo la forma en que el personal de contacto de una compañía se comunica (de manera verbal, no verbal y paraverbal) influye directamente en la imagen que el público se forma de la misma y en la calidad de las relaciones que se entablan con los clientes.

4. Subtemas afines:

- Comunicación Organizacional
- Comunicación No Verbal
- Servicio al cliente
- Mercadeo

5. Campo profesional: Comunicación Organizacional

6. Asesor del Trabajo: Manuel Antonio Otálora Baquero

7. Fecha de presentación:

- Julio 2008
- 200 páginas

II. RESEÑA DEL TRABAJO DE GRADO

1. Objetivo o propósito central del Trabajo: Desarrollar una estrategia de comunicación como parte de un proyecto para la fuerza de ventas de Seguros Bolívar, buscando diferenciar a la organización ante su competencia y crear fidelización entre sus clientes.

2. Contenido:

Introducción

- I. Marco Teórico
- II. Análisis Situacional
- III. Diagnóstico
- IV. Propuesta
- V. Conclusiones

4. Autores principales:

- *Mark Knapp*- Norteamericano, estudioso y catedrático de la comunicación, miembro distinguido de la Asociación Internacional de Comunicación (*International Communication Association*). En 1993 se hizo merecedor del *Distinguished Scholar Award* de la Asociación de Discurso Comunicativo (*Speech Communication Association*). Entre sus textos se destacan “Comunicación Interpersonal y Relaciones Humanas”, “Manual de Comunicación Interpersonal”, y “Comunicación No Verbal”. A lo largo de su vida académica ha sido consultor, entrenador y conferencista para más de cincuenta organizaciones, voluntariados, e instituciones gubernamentales.
- *Marco Pacori*- De nacionalidad italiana, este autor se ha desempeñado como entrenador en comportamientos no verbales e hipnosis, además de ser consultor de comunicaciones para prestigiosas organizaciones. Se inició en este campo al realizar un doctorado en Psicología en la Universidad de Padova, Italia. Ha publicado dos

textos importantes en los temas de comunicación no verbal y actos del inconsciente: “Cómo Interpretar los Mensajes del Cuerpo”, y otro en italiano, “I Segreti Della Comunicazione” (Los secretos de la Comunicación).

5. Conceptos clave:

- Fidelización
- Imagen e Identidad Corporativa
- Cultura Organizacional
- Servicio al Cliente
- Comunicación Organizacional
- Comunicación Interpersonal: Verbal, No Verbal, y Paraverbal

6. Proceso metodológico:

Tipo de trabajo: Creación de estrategia aplicada a una organización privada.

Procedimientos: Investigación teórica, análisis situacional de la organización y su entorno, aplicación de encuestas a clientes y observación in situ, desarrollo de un programa estratégico (manual impreso).

7. Reseña del Trabajo:

En una organización, la cultura e identidad corporativas son las bases unificadoras que permiten que el trabajo de todos esté direccionado hacia unos mismos objetivos. De la misma manera, son las que definen factores como el clima laboral, la satisfacción y la motivación, los cuales influyen en las acciones cotidianas y en las formas en que los miembros de la compañía se comunican entre ellos y con los clientes; esto cobra mayor relevancia en el caso del personal de contacto, como lo es la fuerza de ventas.

La fuerza de ventas es la principal generadora de imagen y reputación entre el público externo, a través de la prestación del servicio al cliente. Todos sus actos comunican la cultura e identidad de la organización, tanto lo verbal (lo que dicen con sus palabras), como lo no verbal (sus gestos y actitudes) y paraverbal (la forma en que dicen las cosas). Precisamente, gracias a que la imagen y reputación corporativas se construyen a través de

la percepción de los clientes, y esta a su vez se genera por medio de los cinco sentidos, en el presente trabajo, se realizan una serie de procedimientos que hacen posible la identificación de aquellos comportamientos que generan percepciones positivas y negativas. A partir de dicho estudio se plantea un plan de acción que se basa en la gestión estratégica de la comunicación interpersonal de la fuerza de ventas, utilizándola como una herramienta diferenciadora ante la competencia, que permite generar mejores relaciones con los clientes y, a largo plazo, elevar los niveles de fidelización.

III. PRODUCCIONES TÉCNICAS O MULTIMEDIALES

1. Formato: Material escrito

2. Material Impreso: *Tipo:* Manual corporativo. *Número páginas:* 32

Descripción del contenido: “*Una guía para la vida... Tu guía para la venta*” es un manual de comunicación interpersonal para la fuerza de ventas de Seguros Bolívar. Por capítulos, está organizado de la siguiente manera:

- Nuestra Empresa: Focalización estratégica de la organización
- Tu Comportamiento es Reflejo de Todos: Una guía para aprender a determinar la categoría físico-temperamental y tendencia comportamental de cada individuo.
- Las Formas en que te Comunicas: Comunicación verbal, no verbal y paraverbal.
- Recomendaciones: Tips generales de presentación personal y comportamientos idóneos con los clientes

HOJA DE VIDA DEL DIRECTOR DE LA TESIS

Manuel Antonio Otálora Baquero

manuelotalora@hotmail.com

Lugar y Fecha de Nacimiento: Bogotá, Colombia. 19 de abril de 1976
Dirección: Carrera 12 # 140-43 Apt. H-220 (Bogotá)
Teléfono: 2580206 – 315-3635783

Estudios

Especialista en Comunicación Organizacional
Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia
2004 - 2005

Comunicador Social con énfasis en Producción de Televisión
Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
1994-1999

Bachiller
Colegio San Bartolomé La Merced. Bogota, Colombia.
1982-1993

Experiencia Profesional

PORVENIR S.A.

Analista de Comunicaciones

- Diseño de estrategias internas – externas de comunicación
- Elaboración de campañas como soporte a Clima y Cultura Organizacional
- Desarrollo de planes de comunicación para situaciones de crisis interna
- Diseño de plan de medios internos y administrador de los mismos (web, video e impresos)
- Coordinación de eventos internos y apoyo a externos

2005- Actualmente

CARACOL RADIO

Locutor - Productor Emisora Bésame 100.4 Bogotá

- Conductor de programas al aire
- Productor de programación especial nacional

2003- 2005

Periodista – Productor – Programador - Coordinador

Locutor y Productor Emisora Colorín Colorradio

Productor y periodista Cadena Básica, programa Hora 21

Periodista página Web Cadena Caracol Radio, encargado de su actualización

Coordinador de Producción Programa Viva F.m. de Caracol 99.9 F.m.

1997 - 2003

Experiencia Docente

Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de Comunicación y Lenguaje

Medios Impresos en la Organización

Campo Organizacional

2006 - Actualmente

Proyecto Profesional en Gestión de la Comunicación

Campo Organizacional

2006 – Actualmente

Proyecto Profesional en Producción de Radio

Campo de Radio

2002 – Actualmente

Lenguajes Radiofónicos

Campo de Radio

2000-Actualmente

Director de Trabajos de Grado

Campo Organizacional y Radio

2000 – Actualmente

Jurado de Trabajos de Grado

Campo Organizacional y Radio

2000 - Actualmente

Pasantía Programa Alto Voltaje en Emisora Javeriana

Director

2002-2003

Otros Estudios

Diplomado para el desarrollo de la competencia de liderazgo

Politécnico Gran Colombiano. Bogotá, Colombia

2007

Diplomado en Desarrollo Web (Flash, Fire Works, Dream W.)

Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá, Colombia.

2003

Herramientas

Programas de Edición Digital y programación:

- Cool Edit
- Dalet
- Power Gold
- Audition

Locución

- Voz promocional Almacenes Pepe Ganga
- Experiencia en locución de cuñas, promociones, narración de cuentos, desarrollo de personajes y voz institucional

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

Profesor Proyecto Profesional II: Manuel Otálora

Fecha: Noviembre 6 de 2007 **Calificación:** _____

Asesor del Proyecto: Manuel Otálora

Tel.: 315-3635783 **Fecha:** Noviembre 6 de 2007

Coordinación Trabajos de Grado: _____

Fecha inscripción del Proyecto: _____

I. DATOS GENERALES

Estudiantes: **Liliana María Florez Mejía**
Lina Yamile Plata Santos

Campo profesional: Comunicación Organizacional

Fecha presentación del Proyecto: **Noviembre 6 de 2007**

Tipo de Trabajo:

Teórico: _____ Sistematización de experiencia: _____

Producción: _____ Estrategia: x

Profesor de Proyecto Profesional II: Manuel Otálora

Asesor propuesto: Manuel Otálora

Título propuesto:

LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LA FUERZA DE VENTAS COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA. APLICACIÓN A SEGUROS BOLÍVAR S.A.
La importancia de la comunicación verbal, no verbal y paraverbal en los momentos de contacto con el cliente como herramienta para la creación de relaciones a largo plazo

II. INFORMACIÓN BÁSICA

A. PROBLEMA

1. ¿Cuál es el problema? ¿Qué aspecto de la realidad considera que merece investigarse?

1.1. PLANTEAMIENTO

En Colombia, el mercado se torna cada día más competitivo en todos los sectores e industrias. El caso de las aseguradoras que trabajan en el país es sólo un ejemplo de esto, ya que manejan una fuerte competencia no sólo a nivel de precio sino también de producto y servicio. De esta forma, es importante realizar una gestión estratégica de factores como la cultura e imagen organizacional, para que se configuren como un valor agregado para los clientes.

La comunicación es una herramienta fundamental que no se puede pasar por alto en la actividad empresarial de todo tipo de organización actual. Es un proceso que debe gestionarse de manera estratégica hacia dentro y hacia fuera, contemplando todos los públicos que afecta y pueden afectar a la organización, especialmente los clientes. La comunicación organizacional debe ser coherente con la focalización estratégica de una compañía, y servir como apoyo a la estructura corporativa y a todas las actividades que se realizan.

Al integrar el análisis de diversos temas organizacionales es posible entender la realidad corporativa y tratar de buscar, a través de la comunicación, la creación de un proyecto que ayude a enriquecer la vida de las organizaciones en Colombia. Precisamente, a través del desarrollo de un proyecto de comunicación para una organización específica sería posible tener una visión más enfocada y a la vez con posibilidades de generalización, que permita una aplicación práctica y ayude al enriquecimiento de los conocimientos técnicos y prácticos de las autoras de este trabajo.

Del mismo modo, con la aplicación a un caso en particular se puede analizar a fondo la comunicación en las organizaciones vinculando el tema de la comunicación verbal, paraverbal y no verbal a las actividades empresariales y al contacto directo con el cliente, enfocado en el servicio. Estos tres tipos de comunicación en la fuerza de ventas se constituyen como generadores de imagen corporativa y reputación externa, al tiempo que son el reflejo de la cultura e identidad internas. Lograr que una organización entienda la importancia de estos temas en el mundo cada vez más cambiante y competitivo, y poder generar un mayor interés por la gestión estratégica de la comunicación es lo que se busca con este trabajo.

1.2. FORMULACIÓN

Los clientes de Seguros Bolívar no son fieles a la empresa, a la marca y sus productos, según se demuestra en las cifras de ventas explicadas por Jaime Castañeda, el Gerente Nacional de Ventas. El concepto de fidelización se ha debilitado debido a que la competencia ofrece precios más bajos en muchos de sus productos, lo que genera una baja en las utilidades.

2. ¿Por qué es importante investigar ese problema?

2. JUSTIFICACIÓN

La comunicación es cada vez más importante en la gestión de todo tipo de empresas, en especial aquellas cuyo funcionamiento depende de la buena prestación del servicio ya que ofrecen productos intangibles que necesitan de valores agregados para marcar la diferencia; en este tipo de empresas más que en cualquier otra, es importante gestionar una comunicación transversal (entre todos los niveles jerárquicos y en doble vía) que garantice la interiorización de una cultura de servicio en todos los empleados, a partir de la cual se construya la imagen de la organización. Esta teoría es sustentada en *Marketing de Servicios*, desarrollo de Ildefonso Grande Esteban.

Toda empresa comunica a través de los símbolos estructurados e intencionales, y de las conductas, que en muchos casos no son intencionales. Estas últimas, se manifiestan a través de los actos de los empleados y de su comunicación verbal (palabras dichas), no verbal (expresiones y gestos) y paraverbal (la manera de decir las cosas), motivo por el cual, aunque en su mayoría se realizan de manera inconsciente, deben ser gestionados estratégicamente. Así, es importante lograr que desarrollen habilidades sociales, las cuales son definidas por Carlos J. Van-der Hofstadt –quien apoya la teoría de la comunicación conductual como generadora de imagen- en *El libro de las habilidades de comunicación*.

Según la información proporcionada por Seguros Bolívar, a través de Jaime Castañeda, la competencia actual va más allá de lo económico. En este caso en particular, es imposible la reducción de precios de los productos como estrategia para generar fidelización. Es por esto que se deben buscar alternativas a través de la comunicación y el diseño de una estrategia novedosa de servicio al cliente, volviéndolo un activo y ventaja competitiva. A través de la fuerza de ventas hay que buscar la manera de hacer sentir al cliente que aquello que obtiene con Seguros Bolívar no lo puede obtener con ninguna otra compañía: Para Humberto Serna, el servicio al cliente que se proporciona a través de la fuerza de ventas es “el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”¹. Por su parte, y según Douglas McGregor y Thomas O. Davenport, los vendedores son el producto de la cultura e identidad de una empresa, por lo que una cultura e identidad fuertes permiten brindar a los públicos un conjunto de valores y beneficios que determinan cómo la compañía quiere ser vista, identificada y diferenciada entre la competencia.

El presente estudio es importante para la carrera de Comunicación Social porque desarrolla dos temas muy importantes de la comunicación en las organizaciones actuales: el marketing directo y el proceso de creación de una reputación, valiéndose de las teorías de José Carlos Losada Díaz, Francisco Javier Garrido, y Justo Villafañe. Además, porque integra en un solo texto, de manera cíclica varios temas claves para la materia: servicio, cultura, imagen,

¹ SERNA, Humberto. *Servicio al Cliente, Una Nueva Visión, Clientes para Siempre*. 3R Editores. Tercera edición. Bogotá: 2006. Pág. 19.

reputación, marketing, los tres tipos de comunicación interpersonal, y la identidad, considerándolos desde una relación de interdependencia y causa-efecto entre ellos. Se afirma que la imagen corporativa (lo que representa la organización para el cliente) se gestiona desde el interior de la empresa por medio de la identidad, cultura, comunicaciones (los significados de los mensajes), simbolismo y comportamientos (actitudes), y aceptando que cada cliente se construye una imagen propia de la empresa a partir de su percepción, contacto y experiencias directas con ella y sus empleados; de esta percepción se desprende la reputación empresarial, es decir, el grado de favorabilidad de la imagen (positiva o negativa) y la confianza que genera en sus clientes. Esto se desarrolla en el presente estudio teniendo como base las teorías de los autores mencionados y lo escrito por Sebastián García en su artículo “Identidad, marca e imagen corporativa. Concepción y gestión”, en *Master Dircom, Los profesores tienen la palabra*, recopilación a cargo de Joan Costa.

3. ¿Qué se va investigar específicamente?

La investigación planteada será aplicada en la Fuerza de Ventas Especializada (Fuerza I) de Seguros Bolívar S.A., tomando como muestra la Oficina Chicó de Bogotá (ubicada en la carrera 13A, número 93-91), la cual cuenta con ciento cinco vendedores organizados de la siguiente manera: setenta y cinco vendedores de Protección Familiar (vida individual, salud, hogar, auto y capi), y treinta para Renovaciones y Conservación. Se llevará a cabo un acompañamiento al proceso de ventas enfocado en la comunicación interpersonal –verbal, no verbal y paraverbal-, de tal forma que se puedan identificar las debilidades y a partir de las mismas plantear oportunidades de mejora basadas en un manual de dicha comunicación, el cual apunte a elevar el nivel de fidelización de los clientes.

B. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una estrategia de comunicación, basada en un medio impreso, como parte de un proyecto de comunicación verbal, no verbal y paraverbal, etiqueta, protocolo, y

conocimiento corporativo, para la fuerza de ventas de una empresa prestadora de servicios en Bogotá D.C., Seguros Bolívar, buscando diferenciar a la organización ante su competencia y crear fidelización entre sus clientes.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Demostrar que la cultura corporativa define la gestión del servicio al cliente en los momentos de verdad y que éste se constituye como una fuente de ventaja competitiva.
- Medir el grado en que una cultura orientada al cliente interno y externo garantiza un buen ciclo de servicio al cliente y altos niveles de satisfacción en los dos públicos.
- Demostrar que la identidad corporativa es el conjunto de valores y beneficios que la organización brinda a sus públicos y que determina cómo quiere que éstos la vean, la identifiquen y la diferencien entre la competencia.
- Ilustrar la manera en que la imagen corporativa (lo que representa la organización para el cliente) se gestiona desde el interior de la empresa, por medio de la identidad, cultura, comunicaciones (los significados de los mensajes), simbolismo y comportamientos (actitudes).
- Determinar la influencia de las percepciones individuales de los clientes en la construcción de la imagen y reputación -el grado de favorabilidad de la imagen (positiva o negativa)- de una empresa.
- Analizar cómo la reputación corporativa es el proceso resultante de la gestión de la comunicación, el servicio al cliente, la cultura, la reputación interna y la identidad empresarial.
- Determinar la forma en que los empleados prestadores del servicio al cliente influyen directamente en la impresión que el cliente se lleve de él y la empresa en general.
- Analizar la manera en que la fuerza de ventas articula y gestiona los momentos de verdad.
- Evaluar el impacto que tienen las conductas –intencionales o no- de las personas, las cuales se manifiestan a través de la comunicación verbal (palabras dichas), no

verbal (expresiones y gestos) y paraverbal (la manera de decir las cosas) en la imagen que se construye el receptor.

- Aplicar las teorías estudiadas en la situación de Seguros Bolívar, Oficina Chicó, empresa que servirá como ejemplo para fundamentar la teoría, debido a que es una organización de tradición colombiana y larga trayectoria, con una imagen difundida y sólida en el mercado, que a pesar de esto está teniendo dificultades con la creación de fidelización entre sus clientes.
- Desarrollar un manual en formato impreso como estrategia principal para un proyecto de comunicación interpersonal para la fuerza de ventas de Seguros Bolívar.

III. FUNDAMENTACIÓN Y METODOLOGÍA

A. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. *¿Qué se ha investigado sobre el tema?*

De los temas de interés de esta tesis, los más tratados en los libros académicos y en las tesis de estudiantes de Comunicación Social y Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana revisadas por las autoras de este trabajo, son:

- El servicio al cliente como una ventaja competitiva que se refleja en las utilidades empresariales, y
- La comunicación considerada desde el punto de vista organizacional, que implica la utilización de medios y herramientas para mantener informados e integrados a los *stakeholders* de una organización. No se presta tanta atención al lado humano de la comunicación (lo que comunican los individuos a través de su cuerpo y en el contacto cara a cara).

Los estudios realizados previamente tienen como fin principal estructurar un ciclo del servicio que se limita a modificar las acciones y políticas de la fuerza de ventas, pero no van más allá. Aunque existen diversos estudios dedicados a estudiar la comunicación interpersonal, no se encontró ninguno que se dedique a analizar el impacto que tienen los tres tipos de comunicación (verbal, paraverbal y no verbal) de los vendedores en los clientes a través de la prestación del servicio al cliente.

-- Respecto a los temas de Cultura e Identidad Corporativa, se destacan: *El lado Humano de las Empresas: Aplique la teoría “Y” para Lograr un Manejo Eficiente de su Equipo*; de Douglas McGregor. Y, *Capital Humano: Creando Ventajas Competitivas a través de las Personas*, de Thomas O. Davenport.

-- En el desarrollo del tema de la comunicación verbal, no verbal, y paraverbal como símbolos estructurados, se destaca *El libro de las Habilidades de Comunicación*, de Carlos J. Van-der Hofstadt Román, y *Cómo Interpretar los Mensajes del Cuerpo*, de Marco Pacori. Específicamente en comunicación no verbal sobresalen *La Comunicación no Verbal: el cuerpo y el entorno*, de Mark Knapp, y *La Comunicación no Verbal* de Flora Davis.

-- En cuanto a la importancia de la fuerza de ventas en la articulación y gestión de los momentos de verdad, se destacan las teorías desarrolladas en: *Fundamentos de Marketing*, por Philip Kotler, y en *Servicio al Cliente, Una Nueva Visión: Clientes para Siempre, metodología y herramientas para medir su lealtad y satisfacción*, de Humberto Serna Gómez.

-- Respecto al tema de reputación empresarial, se destacan los estudios: *Quiero Trabajar Aquí, Las Seis Claves de la Reputación Interna*, por Justo Villafañe; *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*, de José Carlos Losada Diaz; *Comunicación Estratégica: Las claves de la Comunicación Empresarial en el Siglo XXI*, de Francisco Javier Garrido; y *Estudio, Diseño e Implementación de Políticas y Estrategias de Relaciones Públicas en Comercialización y Mercadeo de Servicios y Gestión Bancaria, Financiera y Comercial, Banco de Bogotá* (Tesis), por Olga Lucia Acevedo y Sonia Margoth Baquero, de la Facultad de Administración de la Pontificia Universidad Javeriana. Esta última se destaca por hacer una relación directa entre la reputación y la confianza que se genera entre el público de una empresa.

-- En cuanto a conceptos básicos de la administración y el estudio del comportamiento organizacional, que apoyan las teorías de la presente tesis, se encontraron: *Comportamiento Organizacional* de Idalberto Chiavenato, Jonh Shermerhorn, y Stephen Robbins. Y, *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*, de Robbins.

Todos los textos mencionados tratan los temas de interés (servicio al cliente, cultura corporativa, imagen y reputación, marketing directo, comunicación verbal, no verbal y

paraverbal e identidad empresarial) de manera independiente. El único texto académico que plantea una relación cíclica (causa-efecto) entre los mismos es *Grandes casos empresariales: La Gestión al Estilo Disney, Cómo aplicarla a su empresa*, por Bill Capodagli y Lynn Jackson. En cuanto a trabajos de grado de la Universidad, sólo se encontró uno que trata de plantear dicha relación: *La Comunicación no Verbal como Herramienta de Servicio al Cliente en las Entidades Prestadoras de Salud*, por Ana María Amaya y Viviana Velásquez, Bogotá año 2006; sin embargo, se aleja del tema porque centra la atención especialmente en la gestión de este tipo de comunicación en las relaciones públicas (en especial en la etiqueta y el protocolo organizacional).

2. ¿Cuáles son las bases conceptuales con las que se trabajará?

2.1. Comunicación Corporativa e Interpersonal

Comunicación Corporativa es: “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos...”² “En una compañía, no sólo comunican los anuncios publicitarios o las campañas de relaciones públicas sino también toda la actividad cotidiana de la empresa, desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros...”³ por esto es importante unificar los diferentes mensajes que se emiten voluntaria e involuntariamente desde la organización, para generar satisfacción entre los públicos, la cual depende de “la correlación entre los siguientes aspectos: la conducta de la organización, las expectativas generadas por la comunicación, y las necesidades y deseos reales de los públicos.”⁴ Es por esto que la comunicación interpersonal, la que se da entre empleados de la empresa y clientes, es fundamental y genera un impacto directo en la percepción que se hacen los clientes del servicio y la empresa en general.

² LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Editorial Ariel S.A. España: 2004. Pág. 69.

³ *Ibíd.* Pág. 68.

⁴ *Ibíd.* Pág. 69.

Existen tres tipos de comunicación interpersonal que combinadas generan impresiones en las demás personas: La comunicación verbal es la transmisión de mensajes a través de las palabras, la comunicación no verbal son todos los mensajes corporales que acompañan a las palabras, y la comunicación paraverbal es la forma de decir las palabras, la cual puede cambiar el sentido del mensaje. Por otro lado, en la figura del receptor, es necesario analizar la escucha activa, ya que es indispensable para una buena retroalimentación.

2.2. Marketing Directo y Servicio al cliente

Marketing Directo es el “conjunto de actividades por las que el vendedor efectúa la transferencia del bien o servicio al comprador dirigiendo sus esfuerzos a una audiencia cualificada y utilizando uno o más medios con objeto de solicitar una respuesta de un cliente actual o potencial, bien sea por teléfono, por correo, a través de anuncios en diarios, revistas, radio, televisión o por visita personal.”⁵ Es una herramienta para identificar segmentos de mercado estratégicos, adaptando la oferta a las necesidades particulares, garantizando un alto nivel de satisfacción que desemboque en una relación personalizada y duradera.

Un elemento clave del marketing directo es el servicio al cliente, definido según Humberto Serna, como “el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”⁶; esta tarea está a cargo de la fuerza de ventas, la cual tiene contacto directo con los clientes y representa a la organización. Un servicio es intangible, aunque puede convertirse en tangible; es perceptivo, aunque hay ciertas configuraciones objetivas; es perecedero, ya que se produce y se consume al mismo tiempo; y es integral, porque vincula a toda la organización. Un buen servicio sienta sus bases en la articulación de los procesos internos, basándose en el cliente interno, el cual representa a la organización y contribuye a configurar su imagen.

⁵ Ibíd. Pág. 453.

⁶ Op. Cit. SERNA. Pág. 19.

2.3. Identidad, Clima y Cultura corporativas

La identidad corporativa se define como “el conjunto de atributos, valores o características que la empresa asume como propios, y con los que la compañía se autoidentifica y autodiferencia de las demás.”⁷ En pocas palabras, es la forma como una organización quiere que sus públicos la vean, y es gestionada internamente por medio del clima, el comportamiento y la cultura corporativa. Externamente, se muestra a través de lo que se conoce como identidad visual.

El clima organizacional, lo componen cuatro elementos: La estructura física de la empresa, es decir los requerimientos materiales y la organización de los espacios. La estructura corporativa, que son las políticas de capacitación, remuneración, ascensos, competencias y rotación de empleados. El comportamiento individual, que son las actitudes, liderazgos y expectativas frente a la organización de cada empleado. Y por último, el comportamiento social, que son las formas de relacionarse entre los diferentes miembros de la organización y el ambiente que se tiene en los grupos de trabajo. El clima general se refleja en los niveles de respeto, confiabilidad, camaradería, orgullo y desarrollo tanto individual como grupal.

La cultura organizacional, según Robbins, es la forma como sienten, piensan, e interactúan los integrantes de una organización; es el nivel de conocimientos, estructuras, procesos, reglas, normas, historias, símbolos, ritos, costumbres, lenguajes y el conjunto de valores que hacen parte de la organización y construyen la identidad corporativa; al alinear la cultura con el desempeño, representan a la organización y la diferencian de su competencia.

2.4. Imagen corporativa

La imagen corporativa se genera entre los públicos de una empresa a partir de la interpretación que hacen de la información consciente e inconsciente que ésta produce, en un contexto determinado. Según Losada Díaz, es “...una percepción de los públicos de la organización. Esta percepción estaría organizada como una representación, estructura o

⁷ Op. Cit. LOSADA DÍAZ. Pág. 65.

esquema mental en los públicos. Se plantea, por tanto, como un concepto de Recepción, ya que se forma en las personas receptoras, como resultado de la interpretación que hacen los públicos de toda la información o desinformación sobre una organización.”⁸ Se constituye como un esquema mental que influye directamente en las conductas y comportamientos de los públicos ante la organización, y que es utilizada para diferenciarla ante la competencia; por esto, es un activo intangible estratégico que puede ser visto como una ventaja competitiva.

2.5. Reputación corporativa y Fidelización

La reputación es vital cuando las organizaciones quieren asumir el liderazgo, pero construirla requiere de tiempo y permanencia, además de factores como el desempeño total de la organización, la calidad de sus productos y servicios, el comportamiento de los procesos internos, las relaciones internas y externas, las cuales a largo plazo logran construir la imagen que los públicos tienen de la organización en general. La reputación de una empresa, en pocas palabras, es la consolidación de una imagen, gracias a la integración de procesos secuenciales de imagen, percepción, creencias y carácter (según Scott Meyer). Las ventajas de tener una buena reputación se reflejan en los resultados económicos, en la diferenciación, en el valor comercial, en la fidelización de los clientes, en el valor de marca y en la captación de personal más calificado. La reputación debe ser gestionada de tal manera que sea atractiva para los clientes, responsable socialmente, y hábil para captar y retener talento humano, tal como lo expone Justo Villafañe.

La fidelización de los clientes es a lo que todas las empresas quieren llegar, pero pocas lo logran, ya que depende de muchos factores tanto de producto y servicio, como de reputación, imagen, diferenciación y relaciones duraderas con los clientes. Hacer clientes es más difícil que mantenerlos, motivo por el cual todas las organizaciones buscan crear relaciones a largo plazo; para esto se busca conocer al cliente, entender sus necesidades, deseos, gustos y expectativas, para desde ahí crear estrategias de servicio que suplan sus carencias y generen valor. La fidelización se logra cuando los clientes tienen conductas de

⁸ *Ibíd.* Pág. 60.

compra periódicas, cuando hay preferencia, alta recordación de los productos y servicios de la empresa, y cuando estos logran superar las expectativas del cliente.

B. FUNDAMENTACION METODOLÓGICA

1. ¿Cómo se va a realizar la investigación?

METODOLOGÍA A EMPLEAR:

- Debido a que la imagen y reputación corporativas se construyen a través de la percepción, y esta a su vez se genera por medio de los cinco sentidos, es fundamental hacer un trabajo de observación estructurado para identificar aquellos comportamientos de la fuerza de ventas en una organización en particular –Seguros Bolívar- que generan percepciones positivas y los que generan percepciones negativas. Por este motivo, se llevará a cabo un tipo de auditoría del servicio al cliente, utilizando la herramienta de la *observación in situ*, “una evaluación del punto de venta o servicio, donde una persona por medio de la observación analiza el comportamiento de las variables del ciclo de servicio, luego las califica mediante un cuestionario”⁹. Para tal fin, se realizará un proceso de acompañamiento a algunos representantes de la Fuerza de Ventas I de la Oficina Chicó, en las visitas a sus clientes, durante las cuales se tomarán como base de los factores a observar las teorías de Mark Knapp y Marco Pacori, las cuales afirman que el estilo de comportamiento de las personas (controlador, promotor, soporte, y analítico) se deriva de su físico (endomorfo, ectomorfo, y mesomorfo). Se observarán las características de la comunicación verbal, no verbal y paraverbal de las dos partes involucradas en la transacción.
- Para obtener la percepción de los clientes de la Compañía en cuanto a la influencia que tienen los comportamientos y actitudes del vendedor en la

⁹ Op. Cit. SERNA. Pág. 19.

formación de la imagen corporativa, se realizará una encuesta a una muestra de los clientes que maneja la Oficina Chicó de Seguros Bolívar.

- A partir de las conclusiones arrojadas en la observación y las encuestas se planteará un proyecto de comunicación dirigido a la mejora del ciclo del servicio que permita la creación de relaciones duraderas entre los vendedores y los clientes, desarrollando una de las estrategias: un Manual de Comunicación Interpersonal –verbal, no verbal y paraverbal-, en formato impreso, en el cual se muestren conductas sugeridas a los vendedores en los momentos de verdad.

2. *¿Qué actividades se desarrollarán y en qué secuencia? (Cronograma).*

El estudio se realizará entre los años 2007 y 2008, en la ciudad de Bogotá, Colombia. Será aplicado a Seguros Bolívar S.A., en la Oficina Chicó, ubicada en la capital de país; se centrará exclusivamente en la Fuerza de Ventas Especializada.

ACTIVIDAD	TIEMPO
1. Revisión bibliográfica de libros, tesis, artículos, e información en internet.	Primera mitad del segundo semestre académico de 2007.
2. Agrupación y ordenación de la información recopilada.	Segunda mitad del segundo semestre académico de 2007.
3. Visitas a las instalaciones de Seguros Bolívar, Oficina Chicó, para afianzar los contactos con el personal de ventas y conseguir información primaria a partir de entrevistas.	Primer mes del primer semestre académico de 2008-enero.
4. Acompañamiento a los miembros de la fuerza de ventas en los momentos de verdad para llevar a cabo la observación in situ pertinente. Realización de las encuestas a la muestra de clientes.	Febrero- marzo 2008.
5. Tabulación y análisis de los datos obtenidos a partir de la observación y las encuestas. Creación de un diagnóstico general del estado de la comunicación interpersonal en el servicio al cliente de Seguros Bolívar.	Abril 2008.

6. Elaboración de recomendaciones para optimizar el servicio de ventas. Desarrollo del debido manual que se entregará como producto final a la empresa.	Mayo y Junio 2008.
---	--------------------

3. *Bibliografía básica*

Comunicación Corporativa e Interpersonal-

- AMAYA, Ana María; VELÁSQUEZ, Viviana. (2006). *Tesis*, La Comunicación no Verbal como Herramienta de Servicio al Cliente en las Entidades Prestadoras de Salud. Bogotá: PUJ
- DAVIS, Flora. (2005). La comunicación no verbal. Madrid: Editorial Alianza.
- GARRIDO, Francisco Javier. (2004). Comunicación Estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. España: Gestión 2000.
- GOLEMAN, Daniel. (1996). Inteligencia Emocional. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.
- KNAPP, Mark. (1980). La Comunicación no Verbal: El cuerpo y el entorno. Barcelona: Ediciones Paidós.
- LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.). (2004). Gestión de la Comunicación en las organizaciones. España: Ariel
- ROSETREE, Rose. (2001). Leer el rostro. España: Editorial Sirio S.A.
- VAN-DER HOFSTADT ROMÁN, Carlos J. (2005). El libro de las Habilidades de Comunicación. España: Editorial Díaz de Santos.
- WESTON, Anthony. (1998). Las Claves de la Argumentación. Barcelona: 1998.

Marketing Directo y Servicio al Cliente-

- FEUILLET LATORRE, Germán. (1991). *Tesis*, Planes y programas para mejorar la calidad del servicio al cliente implementadas por algunos bancos de Santa Fe de Bogotá. Bogotá: PUJ
- KOTLER, Philip. (2003). Fundamentos de Marketing. México: Pearson
- MULLINS; WALTER; BOYD; LARRECHÉ. (2005). Administración de Marketing. México: Editorial McGrawHill. Quinta Edición.

- SERNA GÓMEZ, Humberto. (2006). Servicio al Cliente, Una Nueva Visión: Clientes para Siempre, metodología y herramientas para medir su lealtad y satisfacción. Bogotá: 3R Editores y Temas Gerenciales
- GRANDE ESTEBAN, Ildfonso. (2005). Marketing de los Servicios. Madrid: Editorial Esic.

Identidad, Clima y Cultura Corporativas-

- BRICEÑO, Patricia Eugenia; Duque, Carmen Lucía; Suárez, Ana María. (1993). *Tesis*, Aportes de la comunicación a una cultura de servicio: orientación de la cultura organizacional hacia una cultura de servicio excelente en Colombian Hotels Chinauta Resort. Bogotá: PUJ
- CAPODAGLI, Hill; JACKSON, Lynn. (2007). Grandes casos empresariales: La Gestión al Estilo Disney, Cómo aplicarla a su empresa. Barcelona: Ediciones Deusto.
- CHIAVENATO, Idalberto; SHERMERHORN, Jonh; ROBBINS, Stephen. (2006) Comportamiento Organizacional. México: Prentice.
- DAVENPORT, Thomas. (2006). Capital Humano: Creando Ventajas Competitivas a través de las Personas. Barcelona: Ediciones Deusto.
- LÉVY-LEBOYER, Claude. (2003). Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000.
- MCGREGOR, Douglas. (2007). El lado humano de las empresas: Aplique la Teoría “Y” para lograr un manejo eficiente de su equipo. México: McGraw Hill.
- ROBBINS, Stephen. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Editores.

Imagen Corporativa-

- COSTA, Joan. (2005). Master Dircom: Los Profesores Tienen la Palabra. Bolivia: Desing.

Reputación Corporativa y Fidelización-

- RUGELES, Juan Eduardo; Torres, Diana Catalina. (2003). *Tesis*, Diseño, implementación y evaluación de un programa de fidelización para Comcel S.A. Bogotá. Bogotá: PUJ
- SETÓ PALIES, Dolors.(2004). De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente. Madrid: Esic Editorial.
- VILLAFANE, Justo. (2006).Quiero Trabajar Aquí, Las Seis Claves de la Reputación Interna. Madrid: Pearson Educación S.A.

4. Presupuesto (Manual impreso)

RUBRO	COSTO
Fotografía	\$150.000
Diseño	\$250.000
Impresión	\$60.000 (cada copia) x 5 copias = \$300.000
TOTAL	\$700.000

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no habría sido posible sin la información proporcionada por Seguros Bolívar y la ayuda, en especial, de Jaime Castañeda –Gerente Nacional de Ventas-, de Maria Claudia Cadena –Directora de la Oficina Chicó-, y de Manuel Flores –Director de la Oficina Santa Marta-.

Otras personas cuya colaboración fue indispensable para el desarrollo de este trabajo son Adriana Rodríguez, Comunicadora Social especialista en Comunicación No Verbal, y Manuel Otálora, nuestro asesor y Director.

También, todas aquellas personas –familiares y amigos- que nos apoyaron, ayudaron en los diferentes momentos, e hicieron posible el presente trabajo.

A todos ellos, ¡MUCHAS GRACIAS!

DEDICATORIA

A aquellas personas que siempre han creído en nosotras y en nuestras capacidades, que nos han brindado sus conocimientos, su tiempo, y su apoyo incondicional en todo momento. A quienes son el motor de nuestros actos y nuestra inspiración constante. A aquellos que siempre confiaron en este proyecto e incentivaron nuestra creatividad y esfuerzo. A quienes hacen posibles nuestros sueños...

Esto es para nuestros padres.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	35
I. MARCO TEÓRICO.....	38
1.1. FIDELIZACIÓN: LA LEALTAD COMO ACTITUD.....	39
1.2. LA IMAGEN CORPORATIVA COMO ACTIVO INTANGIBLE	41
1.3. LO QUE HACE ÚNICA A UNA EMPRESA ES SU IDENTIDAD	43
1.4. EL ÉXITO ORGANIZACIONAL SE CONSTRUYE SOBRE UN SISTEMA DE SIGNIFICADOS COMPARTIDOS	45
1.5. LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ES EL RESULTADO DE UNA BUENA ESTRATEGIA	47
1.6. TODO LO QUE UNA EMPRESA HACE, COMUNICA	51
1.7. EL ENTENDIMIENTO ENTRE DOS PERSONAS SE BASA EN UN LENGUAJE COMPARTIDO	53
1.7.1. Las palabras facilitan el entendimiento: Comunicación verbal.....	55
1.7.2. Los signos del cuerpo hablan más que las palabras: Comunicación no verbal	56
1.7.3. No basta pensar en el “qué”, hay que pensar en el “cómo”: Comunicación paraverbal.....	66
1.7.4. El receptor como elemento clave: La escucha activa	68
1.7.5. Cómo el físico influye en la forma de ser de las personas.....	71

II. ANÁLISIS SITUACIONAL	79
2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	79
2.1.1. Descripción del entorno	79
2.1.2. Un poco de historia.....	85
2.1.3. Empresas en el país	88
2.2. FOCALIZACIÓN ESTRATÉGICA	90
2. 3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	97
2.4. PÚBLICOS DE COMUNICACIÓN.....	99
2.4.1. Destino Interno Nacional	99
2.4.2. Destino Mercantil	105
2.4.3. Destino Entorno	108
2.5. ÁREAS FUNCIONALES	114
2.5.1. Organigrama.....	114
2.5.2. Vicepresidencias	115
2.5.3. Implicaciones de Servicio por Vicepresidencias	119
2.6. PROCESOS DE LA FUERZA DE VENTAS EN LA EMPRESA.....	120
2.6.1. Ingreso y permanencia del vendedor	120
2.6.2. Relación con el Cliente	125
2.6.3. Manejo de identidad e imagen corporativa (relación con el servicio)	128
2.7. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN PARA EL SERVICIO	133
2.7.1. Comunicación de Dirección	133
2.7.2. Comunicación de Marketing	136
2.7.3. Comunicación Organizativa	144

2.8. DISFUNCIONES Y EJES DE ACCIÓN EN EL SERVICIO	148
--	------------

III. DIAGNÓSTICO..... 152

3.1. RESULTADOS DE LA TABULACIÓN.....	153
--	------------

3.2. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO	158
--	------------

IV. PROPUESTA..... 162

4.1. DISFUNCIONES EN EL SERVICIO DETECTADAS EN EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL DIAGNÓSTICO	162
--	------------

4.2. PLAN DE FIDELIZACIÓN COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA	164
---	------------

4.2.1. Programas y Acciones por Proyecto	168
---	------------

4.3. “UNA GUÍA PARA LA VIDA... TÚ GUÍA PARA LA VENTA”.....	175
---	------------

4.4. ENTENDIENDO EL NOMBRE DEL MANUAL.....	176
---	------------

V. CONCLUSIONES..... 178

BIBLIOGRAFÍA 182

ANEXOS..... 186

INTRODUCCIÓN

El mercado actual se caracteriza por la alta competitividad entre las empresas de un mismo sector. Cada día incursionan nuevas compañías, con productos y servicios innovadores, muchas veces con precios menores a los de su competencia, luchando por obtener una porción del mercado. Es así como las organizaciones que desean sobrevivir deben crear estrategias para retener a sus clientes y lograr su fidelidad, ya sea optimizando los precios o elevando los niveles de calidad de sus productos y/o servicios (diferenciación por precio o por producto, respectivamente).

El caso del sector financiero y de aseguradoras no está exento de esta situación, todo lo contrario, para ellos la competencia se vuelve más feroz por el hecho de que su actividad corporativa se basa en la prestación de productos intangibles, apoyados en la calidad de la prestación del servicio. Es por esto que lo más importante para las empresas de dicho sector es el desarrollo y aprendizaje constante de su personal de contacto, quienes deben entablar relaciones con los clientes y presentarles la mejor cara de la organización, siendo la principal fuente de imagen y reputación corporativa.

Una compañía del sector mencionado que se ha destacado a través de los años por su tradición en el país y su solidez es Seguros Bolívar S.A., la cual se toma como piloto para el desarrollo del presente trabajo de grado. Actualmente, está inmersa en una competencia cada día más fuerte, debido al ingreso de nuevas compañías –nacionales e internacionales- y a la reducción de precios que estas ofrecen en sus productos, en comparación con los de la Empresa. Gracias a los altos estándares de calidad que manejan en sus productos, para Bolívar es imposible reducir los costos de producción, así como los precios que se presentan al público; por este motivo, es necesario encontrar diferenciales que vayan más allá de lo económico y que se constituyan como valores agregados que sean difíciles de imitar y superar.

El objetivo del presente trabajo de grado es lograr plantear un proyecto de comunicación cuyo fin último sea mejorar la calidad del servicio prestado por el personal de contacto de Seguros Bolívar –su fuerza de ventas- para que se estrechen las relaciones con los clientes actuales y potenciales, brindándoles el grado máximo de satisfacción, de tal manera que la imagen

corporativa se ve favorecida y se aumente la fidelidad hacia la Compañía (evitando que los clientes migren a la competencia que ofrece menores precios).

Para lograr el objetivo planteado, en este trabajo se parte de un estudio de las principales teorías de cultura, identidad, imagen, servicio al cliente, y reputación corporativa, así como de comunicación organizacional e interpersonal, siendo esta la que emplea la fuerza de ventas en los momentos de contacto con los clientes. Adicionalmente, se desarrolla una investigación de la situación actual de Seguros Bolívar, de la calidad del servicio que proporciona la fuerza de ventas, y de la percepción que los clientes tienen del mismo, con el fin de identificar sus debilidades y fortalezas. A partir de las mismas, se hace posible la implementación de las teorías estudiadas como base para crear un proyecto estratégico de comunicación que permita explotar los factores positivos y atacar los negativos.

El enfoque de esta tesis está dirigido principalmente hacia el buen desarrollo del ciclo de servicio al cliente, considerándolo como un proceso integral que se gestiona desde dentro de la organización y se ve reflejado en el trato que los vendedores ofrecen a los clientes. Es por esto que cobra importancia la comunicación interpersonal, es decir, lo que la fuerza de ventas dice, su forma de decirlo, sus actitudes, y sus expresiones corporales y faciales (comunicación verbal, paraverbal y no verbal, respectivamente), las cuales se constituyen como un reflejo de la identidad y cultura corporativa.

Por lo explicado anteriormente, las autoras del presente trabajo consideran que al gestionar las herramientas de comunicación interpersonal en la fuerza de ventas de una organización, en este caso Seguros Bolívar, es posible crear a largo plazo un valor agregado del servicio al cliente, distintivo y difícil de copiar, que le permita a la organización sobresalir ante sus competidores, sin necesidad de reducir los precios y/o la calidad de los productos. Es así como el producto final que se presenta aquí es una estrategia innovadora en el ámbito empresarial, que aunque para muchos resulte obvia, pocos la han desarrollado de manera idónea; precisamente lo que se pretende es demostrar que es algo alcanzable y bastante útil para la supervivencia corporativa.

I. MARCO TEÓRICO

En el mundo actual, la competencia mercantil es muy fuerte. Las diferentes empresas buscan maneras de diferenciarse de sus competidores creando valor para sus clientes a través de una



Imagen de Microsoft Word 2003. Windows XP

gestión integrada de la estrategia corporativa, la producción, y las actividades de mercadeo; la tendencia es hacia la personalización de los productos y servicios ofrecidos, tratando como mínimo de mantener a los clientes con los que se cuenta y a partir de esa base atraer nuevos consumidores. Se ha visto demostrado que para toda empresa, son menores los costos de mantener a un

cliente actual que los de atraer a uno nuevo, es así como el concepto de fidelidad del cliente ha pasado a ser protagonista.

En el mercado de hoy en día, “la mayoría de los clientes oscilan entre estar moderadamente insatisfechos o moderadamente satisfechos. Un estado de moderación significa que los clientes son esencialmente ambivalentes en su fidelidad respecto a un negocio particular. Esos clientes es probable que ‘deserten’ en la presencia de algún moderador incluso modesto, por ejemplo:

un mejor precio, una tienda con mejor localización o simplemente probar otro proveedor.”¹⁰ A esto se debe que todas las empresas busquen que sus clientes sean leales a sus productos, sin embargo, este factor es aún más importante en las que basan su funcionamiento en el servicio proporcionado por su fuerza de ventas. Su labor se complica debido a que deben encontrar la manera de transferir valor sin un elemento físico o tangible, ya que ofrecen servicios que implican



Imagen tomada de <http://www.consultoriaempresarial3009.com> 7 de

experiencias y, por lo mismo, no pueden ser experimentados antes de ser vendidos. Un servicio se caracteriza por su intangibilidad (no puede ser tocado ni experimentado antes de la compra), inseparabilidad (la producción y el consumo son simultáneos; y el intercambio es personalizado), caducidad (no puede ser almacenado), y variabilidad (el resultado del servicio

¹⁰ SETÓ PALIES, Dolors. *De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente*. Esic Editorial. Madrid: 2004. P. 64.

depende de quién lo preste, quién lo reciba, cuándo se lleva a cabo el intercambio y dónde). Estos factores hacen difícil la estandarización de los servicios, sin embargo, es necesario establecer ciertos parámetros para reducir los riesgos de compra que percibe el cliente al comprar un intangible, a la vez que se presenta una imagen unificada y coherente. Los servicios son el resultado de una relación entre el proveedor y el cliente y constan de elementos claves que sirven para ‘tangibilizar’ la oferta, como son la imagen de marca, la apariencia física del personal de contacto y la calidad del servicio, diferentes elementos que contribuyen a la creación de una relación estable con los clientes, con la meta de que se conserve a largo plazo generando lealtad y fidelización entre ellos.

1.1. FIDELIZACIÓN: LA LEALTAD COMO ACTITUD

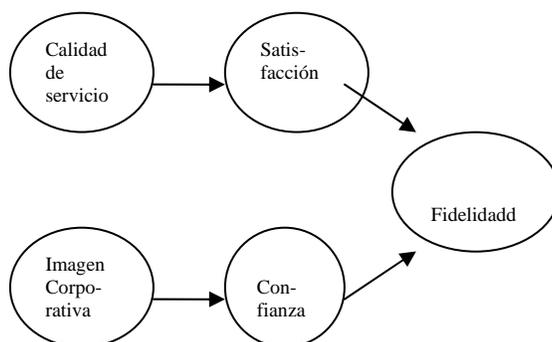
Para entender mejor lo dicho, hay que resaltar y definir el concepto de fidelización de los clientes con quienes les proveen servicios. Según Gremler y Brown (1996), “*La fidelidad de servicio es el grado en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido hacia un proveedor de servicio, posee una disposición actitudinal positiva hacia el proveedor, y considera el uso solamente de este proveedor cuando necesita este servicio.*”¹¹ Esta definición hace referencia a un tipo de lealtad como actitud, es decir, según Dolors Setó quien en su libro *De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente* hace referencia a las teorías de estos autores, la fidelidad a una marca resulta de un esfuerzo consciente que hace el cliente para evaluar y comparar las diferentes marcas que compiten en el mercado, así, las compras repetidas son el resultado de una disposición individual interna. Sin embargo, aunque se puede tener una actitud positiva hacia determinada marca, no necesariamente implica comportamiento de compra de la misma, porque se puede tener la misma actitud hacia varias marcas; es por esto que es importante la intensidad de la actitud en comparación con la competencia, y la continuidad de ésta en el tiempo.

La fidelidad del cliente es el resultado final que se deriva de combinar estratégicamente las siguientes variables: La calidad del servicio, que a su vez permite la satisfacción del cliente; y

¹¹ *Ibíd.* P. 118.

la imagen de marca, la cual al ser gestionada genera confianza entre el cliente y el proveedor.

En el Modelo de Fidelidad de Servicio, de Setó, se resume de esta manera:



Tomado de: SETÓ PALIES, Dolors. *De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente*. Esic Editorial. Madrid: 2004.

El primer factor, la *calidad del servicio* hace referencia a lo que el cliente percibe que recibe del proveedor en comparación con sus expectativas previas, tomando como base el Modelo de Disconformidad de las Expectativas, el cual plantea que “los consumidores comparan el



resultado del producto o servicio a sus expectativas o estándares normativos cuando juzgan la satisfacción, experimentando un estado de disconformidad positiva cuando el resultado excede a las expectativas de la categoría de la marca o producto.”¹² Para medir el nivel de

calidad de servicio, Parasuraman, Zeithaml y Berry plantean la necesidad de tener en cuenta cinco elementos: 1) Tangibilidad: El estado de

las instalaciones, los equipos y los empleados. 2) Fiabilidad: La dedicación a la hora de prestar el servicio. 3) Capacidad de respuesta: La destreza y eficiencia de los empleados al momento de ayudar a los clientes. 4) Seguridad: Los conocimientos y habilidades con los que cuenta el personal de contacto, que a su vez inspiran credibilidad y confianza en el cliente. 5) Empatía: Personalización del servicio.

¹² *Ibíd.* P. 65.

En la medida en que se gestionen los elementos mencionados de manera congruente, será posible tener una mayor calidad del servicio percibida, y esto a su vez, permitirá que la satisfacción del cliente sea mayor, y que sean mejores las probabilidades futuras de compra (intención de comportamiento). La *satisfacción del cliente* en sí debe ser entendida como el resultado de la experiencia de consumo, o el proceso de percepción evaluativo y psicológico que realiza el cliente a partir de su experiencia con el proveedor. Si las expectativas que se tienen del servicio previo a recibirlo –por lo visto en los medios de comunicación, las referencias o las experiencias previas- son mayores de las que se perciben como recibidas, habrá disconformidad; si en cambio la calidad percibida iguala o supera las expectativas, habrá confirmación y satisfacción.

Para Oliver (1989), citado en el texto de Setó, existen cinco prototipos de satisfacción:

1. *Contento*: con su afecto primario de aceptación o tolerancia.
2. *Placentero*: un estado positivo de refuerzo que implica un aumento o realce de una buena experiencia y un efecto primario de felicidad.
3. *Alivio*: un estado negativo de refuerzo que ocurre cuando se elimina un estado de aversión.
4. *Novedad*: algo inesperado produce un afecto primario de excitación.
5. *Sorpresa*: un efecto primario de *deleite* o *ultraje* que tiene lugar, por ejemplo, cuando el resultado del producto va más allá del nivel de expectativas.”¹³

La meta de toda organización es alcanzar el nivel de sorpresa, ya que se ha demostrado que satisfacer a los clientes no implica retenerlos y asegurar su fidelidad, por eso se recomienda trabajar por conseguir la satisfacción total de los clientes, y su deleite, es decir, el grado máximo de satisfacción. En pocas palabras, los clientes solo son fieles si están COMPLETAMENTE satisfechos –se exceden sus expectativas, se logra un elevado nivel de disconformidad positiva-.

1.2. LA IMAGEN CORPORATIVA COMO ACTIVO INTANGIBLE

¹³ *Ibíd.* P. 59.

La fidelidad del cliente debe gestionarse desde la misma esencia de la organización, desde la gestión de la imagen corporativa o de marca. Esta se genera entre los públicos de una empresa a partir de la interpretación que hacen de la información consciente e inconsciente que ésta produce, en un contexto determinado. Según Losada Díaz, es “...una percepción de los públicos de la organización. Esta percepción estaría organizada como una representación, estructura o esquema mental en los públicos. Se plantea, por tanto, como un concepto de Recepción, ya que se forma en las personas receptoras, como resultado de la interpretación que hacen los públicos de toda la información o desinformación sobre una organización.”¹⁴

La imagen es una percepción de la realidad (reconstrucción a partir de los conocimientos y experiencias propias) que se constituye como un esquema mental que influye directamente en las conductas y comportamientos de los públicos ante la organización, y que es utilizada para diferenciarla ante la competencia. Los componentes que influyen en la imagen son las creencias, emociones, valores, rasgos y atributos que caracterizan a una organización.



De esta manera, la imagen se constituye como un activo intangible estratégico que puede ser visto como una ventaja competitiva. Según Grunig (1993), “lo que la gente piensa de una organización es el resultado de su comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de otras personas con la organización”.¹⁵ Permite al cliente comprender y visualizar el intangible que está comprando, ayuda a la creación de confianza. En los servicios, “la marca es la compañía”¹⁶ porque es la que ofrece la experiencia, y se vuelve de alguna manera algo ‘tangible’ de un servicio, que le da respaldo. La imagen implica una valoración de la organización, una opinión, y esta a su vez conlleva una actitud o comportamiento hacia ella.

Más específicamente, en las empresas cuyo funcionamiento se basa en el servicio, la imagen de la organización se construye por medio del contacto del cliente con el proveedor, el cual “se establece a partir de una relación persona-a-persona, por lo que el cliente experimenta la

¹⁴ LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Editorial Ariel S.A. España: 2004. P. 60.

¹⁵ *Ibíd.* P. 61.

¹⁶ *Op.Cit.* SETÓ. P. 78.

conducta de la organización a través de la conducta de sus empleados. De lo que podría deducirse que la conducta de los empleados puede ser considerada la conducta de la organización. Por ello (...), el factor humano juega un papel muy crítico en la construcción de la marca.”¹⁷ Es así, como una de las estrategias más importantes para desarrollar valor para una marca es la *internalización de la marca*, es decir, hay que lograr que los empleados interioricen la marca, la entiendan y la asuman; hay que explicárselas, vendérselas, compartir con ellos la estrategia de la cual se deriva; hay que lograr que crean en ella, que se comprometan y la cultiven de tal forma que puedan reflejarla adecuadamente ante los clientes.

La imagen corporativa interna (en los empleados) se crea a partir de la cultura organizacional y las políticas formales; esta a su vez, crea la imagen externa, que también es afectada por la experiencia previa que tiene el consumidor con la organización, y la imagen interpersonal, es decir, por las experiencias que se conocen de otras personas. Una buena imagen permite la diferenciación ante la competencia, tener un espacio en la mente del consumidor, establecer un precio de venta mayor que refleje el valor de marca, atraer y retener mejores inversionistas y empleados, y darle información y significados al cliente para facilitar la decisión de compra y generar confianza; sólo así es posible que los clientes atribuyan valor a la empresa y le sean fieles. Para Sirdeshmukh, Singh y Sabol (2002), la confianza del cliente en el prestador de los servicios se constituye por la confianza que tiene en el personal de contacto y en las prácticas y políticas directivas; una empresa digna de confianza se denomina *confiable*. “Las evaluaciones del personal de primera línea o de contacto con el cliente se basan en los comportamientos observados durante el encuentro del servicio, mientras que las valoraciones de las políticas y prácticas de la dirección se basan en las políticas y prácticas que rigen o gobiernan el intercambio.”¹⁸

1.3. LO QUE HACE ÚNICA A UNA EMPRESA ES SU IDENTIDAD

La imagen organizacional se forma en la mente del público, pero su construcción se da a partir de la gestión interna que hace la organización; es el reflejo directo de la identidad corporativa, la cual se define como “*el conjunto de atributos, valores o características que la empresa*

¹⁷ *Ibíd.* P. 80.

¹⁸ *Ibíd.* P. 91.

asume como propios, y con los que la compañía se autoidentifica y autodiferencia de las demás.”¹⁹ En pocas palabras, es la forma cómo una organización quiere que sus públicos objetivos la vean. Se constituye por la combinación de tres rasgos: rasgos de personalidad, los valores institucionales, y los atributos competitivos. Los primeros son aquellos conceptos que definen el carácter de la organización desde su concepción (moderna, tradicionalista, divertida, joven, etcétera). Los segundos son conceptos que asume la empresa en relación con su entorno, buscando forjar confianza y credibilidad ante los públicos. Y los terceros son nociones instrumentales que buscan conseguir clientes y mantenerlos a lo largo del tiempo, fortaleciéndose ante la competencia (el servicio al cliente, la calidad de los productos, la variedad de selección, y demás).

La identidad es lo que se transmite al entorno, y es gestionada internamente por medio del clima, el comportamiento y la cultura corporativa. Externamente, se muestra a través de lo que se conoce como identidad visual, la que se constituye por:

- Comunicación gráfica- Nombre, logotipo, logosímbolo, colores, papelería, mascota y material POP (*Point of Purchase*).
- Comunicación con el entorno- Señalización, fachadas, seguridad.
- Comunicación publicitaria- La que se expone a través de los medios masivos de comunicación.
- Comunicación de producto o servicio- La publicidad, los anuncios y la distribución.

Por otra parte, al clima organizacional lo componen cuatro elementos: La estructura física de la empresa, es decir los requerimientos materiales y la organización de los espacios; la estructura corporativa, que son las políticas de capacitación, remuneración, ascensos, competencias y rotación de empleados; el comportamiento individual, que son las actitudes y expectativas frente a la organización de cada empleado, y el liderazgo; y por último, el comportamiento social, que son las formas de relacionarse entre los diferentes miembros de la organización y el ambiente que se tiene en los grupos de trabajo. El clima general se refleja en los niveles de respeto, confiabilidad, camaradería, orgullo y desarrollo tanto personal, como grupal.

¹⁹ Op. Cit. LOSADA DÍAZ. P. 65.

Por otro lado, el comportamiento o conducta, es la manera de comportarse, las interrelaciones de los individuos y los grupos, y la manera informal o formal de construir estos últimos. El comportamiento es directamente influido por la estructura organizacional, las jerarquías o líneas de mando, los papeles y actividades que se desempeñan, las normas, el grado de liderazgo y la manera como se cohesionan la organización. A su vez, genera cambios en la productividad, el ausentismo, la satisfacción laboral, la motivación individual y grupal, y la valoración individual.

1.4. EL ÉXITO ORGANIZACIONAL SE CONSTRUYE SOBRE UN SISTEMA DE SIGNIFICADOS COMPARTIDOS

El clima de una organización es el resultado de la gestión de la cultura organizacional, la cual se ve reflejada en las actitudes y comportamientos de los empleados. Según Robbins, la cultura organizacional es “un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distingue de otra, si se examina con atención, éste sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización.”²⁰ En otras palabras, es la forma como sienten, piensan, e interactúan los integrantes de una organización, de la misma manera, es el nivel de conocimientos, estructuras, procesos, reglas, normas, historias, símbolos, ritos, costumbres, lenguajes y el conjunto de valores que hacen parte de la organización y construyen la identidad corporativa. Cuando se alinean la cultura con el desempeño, la organización se ve representada y diferenciada de su competencia.



Imagen tomada de <http://www.adrformacion.com/udsimg/rrhh/2/trabajo.en.equipo.jpg>. Abril 7 de 2008

Una cultura puede ser fuerte o débil. La primera quiere decir que los valores centrales son compartidos por todos y sostenidos firmemente en las acciones diarias, donde se controla más la conducta de los empleados por el alto nivel de compromiso que tienen con los valores y fines, aumentando la cohesión y la lealtad, lo que se ve directamente reflejado en bajos niveles de

²⁰ ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice. México, 2004. Pág. 525.

rotación. Una cultura débil no genera el mismo nivel de compromiso ni unanimidad, se presta a diferencias en las percepciones de la empresa y sus valores por parte de los distintos empleados.

Una cultura cumple con ciertas funciones: permite diferenciar a una organización de su competencia, al tiempo que da a los integrantes un sentido de pertenencia e identidad que los lleva a poner los intereses organizacionales por encima de los individuales, y les da ciertos parámetros básicos de la forma correcta de actuar y expresarse en la organización; en resumidas cuentas, da sentido y facilita el control.

Para asegurar que una cultura y sus valores sean compartidos, es necesario implementarla desde el momento de la selección del personal (buscar personas que no sólo tengan las capacidades y conocimientos requeridos para el puesto, sino que además se identifiquen con los valores organizacionales, lo que les facilitaría amoldarse a la empresa), reafirmando con las acciones de los altos directivos (que reflejan los actos a seguir y los comportamientos valorados y premiados, los riesgos permitidos, las formas de vestir, y demás formas de decir y hacer, constituyéndose como modelos a seguir), y la socialización (proceso de adaptación de nuevos empleados a la cultura organizacional, ayudándolos a moldear sus comportamientos y actitudes a los valores aceptados; se da por medio de las interacciones y relaciones entre los diferentes empleados y entre éstos y sus directivos).

Hoy en día, para lograr el éxito competitivo es ideal construir una cultura orientada al cliente, que se fundamente en seis características: Primero, que el tipo de empleados sean sociables y amables; segundo, que haya poca formalización para que los empleados tengan la libertad para tomar decisiones rápidas en el momento de contacto con el cliente satisfaciendo las necesidades cambiantes del servicio; tercero, que haya facultamiento y empoderamiento entre los empleados, es decir, que tengan la facultad de participar en la toma de decisiones y ser autónomos en ciertos procesos; cuarto, la capacidad de escucha activa ante el cliente; quinto, que las funciones sean claras y distintivas de manera que cada persona sepa lo que tiene que hacer y entienda la importancia de hacerlo bien; por último, los empleados deben estar en permanente disposición de satisfacer al cliente, tomando las iniciativas y acciones necesarias para tal efecto así no sea una de las funciones obligatorias de su cargo.

Una cultura orientada al cliente tiene como objetivo la prestación de un excelente servicio, el cual es a su vez una herramienta estratégica del Mercadeo, más específicamente, del *Marketing Directo*, el cual se entiende como un “conjunto de actividades por las que el vendedor efectúa la transferencia del bien o servicio al comprador dirigiendo sus esfuerzos a una audiencia cualificada y utilizando uno o más medios con objeto de solicitar una respuesta de un cliente actual o potencial, bien sea por teléfono, por correo, a través de anuncios en diarios, revistas, radio, televisión o por visita personal.”²¹ Su principal función es buscar información acerca de los clientes, para generar un perfil de cada uno, permitiendo a su vez segmentar el público objetivo y desarrollar estrategias de comunicación personalizadas que garanticen una relación duradera cliente-empresa (fidelización).

Hoy en día existen dos tendencias de marketing directo, el de Bases de Datos y el One to One. El primero se fundamenta en el almacenamiento en medios especializados de información de los consumidores, mientras que el segundo tiene como objetivo personalizar el servicio dependiendo de cada cliente para lograr suplir las necesidades y expectativas individuales. Ambas se valen de herramientas como lo son “‘Permission Marketing’ o consentimiento del cliente a ser contactado por canales de comunicación directa y el CRM (*Customer Relationship Management*), que se refiere al ‘conjunto de estrategias de negocio, marketing y comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes’”²²

1.5. LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ES EL RESULTADO DE UNA BUENA ESTRATEGIA

Una organización que se centra en el servicio, es aquella que conoce a sus clientes, su perfil, sus características, sus preferencias y sus necesidades, además es aquella que invierte en investigaciones y desarrollos permanentemente, que tiene una plataforma mediática donde sintetiza su información,

tiene un plan para seguir el proceso del servicio y constantemente indaga sobre los niveles de satisfacción; de la misma manera, tiene una estructura participativa interna, donde toda la



Imagen tomada de <http://www.ideasparapymes.com/imagenes/articulos/cliente-es-primero.jpg> . Abril 7 de 2008

²¹ Op.Cit. LOSADA DÍAZ (coord.). P. 453.

²² Ibíd. P. 451.

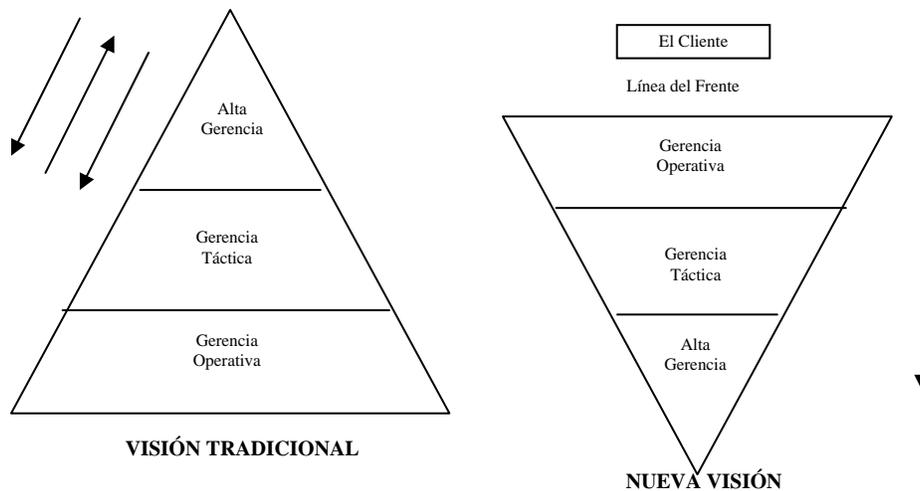
organización está involucrada en el proceso de servicio, como también todos están en la capacidad de atender a un cliente, ya que la empresa constantemente invierte en la capacitación y formación profesional de su personal para satisfacer al público externo. Este tipo de organizaciones se interesan y trabajan por mantener una satisfacción laboral y un buen clima interno, para así lograr mantener su cultura enfocada al cliente. Según Humberto Serna en su libro *Servicio al Cliente, Una Nueva Visión: Clientes para Siempre, metodología y herramientas para medir su lealtad y satisfacción*, el servicio, elemento clave del marketing directo es “el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”²³.

Lo más importante para la prestación de un buen servicio al cliente es la articulación adecuada de los procesos internos, es decir, como se había mencionado anteriormente, la organización representa ante sus públicos solamente la imagen de su conformación interna. Por esto es de vital importancia la concientización de todo el personal de lo que es un buen servicio, así como la atención a las necesidades, expectativas y requerimientos que el cliente tiene de la empresa. De la misma manera, se requiere que todos y cada uno de los empleados conozcan los procesos, los pasos y las cadenas jerárquicas dentro de su organización, así se podrán acortar tiempos de espera y solución de problemas.

Hay que dejar atrás la visión tradicional del servicio, donde lo más importante era la jerarquización, los procesos y el lucro a corto plazo; ahora, si se quieren lograr relaciones estables, leales y duraderas a través del tiempo donde se obtengan ganancias a largo plazo, se debe reinvertir la estructura organizacional, “volcar la organización hacia el cliente (interno-externo), hacia sus necesidades y expectativas”²⁴, es decir centrar la estrategia de negocio en los clientes y los empleados, para que se fomenten lazos fuertes de lealtad y se adquiera un compromiso donde el empleado quiera cumplir la promesa de valor y el cliente se sienta identificado con esta, ya que representa sus intereses como consumidor del servicio.

²³SERNA GÓMEZ, Humberto. *Servicio al Cliente, Una Nueva Visión: Clientes para Siempre, metodología y herramientas para medir su lealtad y satisfacción*. 3R Editores y Temas Gerenciales. Bogotá: 2006. P.19.

²⁴ *Ibíd.* P. 21.



Tomado de: SERNA GÓMEZ, Humberto. *Servicio al Cliente, Una Nueva Visión: Clientes para Siempre, metodología y herramientas para medir su lealtad y satisfacción*. 3R Editores y Temas Gerenciales. Bogotá: 2006.

De la misma manera, el servicio es el producto intangible que se tiene que administrar, diseñar y evaluar constantemente para verificar que siempre esté encaminado a satisfacer las necesidades del cliente. Por ende, se debe entender que el personal más importante es la fuerza de ventas, ya que es la que tiene contacto directo con los clientes, representa la organización, proyecta la imagen y simboliza -por medio de su atención- la cultura, dejando ver si verdaderamente se centra en el servicio. La fuerza de ventas articula y gestiona los momentos de verdad, los cuales determinan el servicio y la impresión que el cliente se lleve de él por ser el primer contacto entre la empresa y su consumidor.

Aunque es indispensable educar a toda la empresa sobre los momentos de verdad, hay que considerar a la fuerza de ventas como el insumo más importante para la organización, darle poder de decisión, delegarle funciones, darle libertad de ejecución, entregarle la información necesaria en el momento y el lugar indicado, sobre los programas, proyectos, nuevos productos, informes de ventas, y satisfacción del cliente. Al gestionar esto correctamente es posible obtener mejores resultados en el proceso del servicio, debido a que se acortan y eliminan procedimientos, se rediseñan las estructuras, y se logra hacer más simple pero eficaz el ciclo del servicio. Este último, se define una vez se tiene clara la estrategia corporativa ya que es único para cada organización y se estructura según los requerimientos del servicio o producto que se presta; en él se determinan los pasos del servicio.



Imagen tomada de
<http://www.simaarquitectura.es/images/empresa.jpg>
Abril 7 de 2008

Antes de crear estrategias externas de servicio al cliente, basadas en promociones, publicidad, regalos, y demás, se debe trabajar en el cliente interno para que gestione y articule estas estrategias con la cultura de la organización. Es necesario invertir primero en la gente, en la capacitación, los salarios, la seguridad, la comodidad física y el bienestar del empleado, para después implementar los proyectos externos.

Así mismo, según lo expuesto por Serna, la definición de la estrategia del servicio al cliente debe cumplir con cinco características fundamentales, que se encargan de asegurarle a la compañía que la relación con el cliente será a largo plazo:

1. *Identificación:* Conocer de cerca a los clientes, saber cuáles son sus necesidades, requerimientos, gustos, fortalezas y debilidades con el fin de ofrecerles un servicio que las satisfaga en su totalidad.
2. *Individualización:* El cliente eleva sus niveles de satisfacción cuando la empresa lo reconoce como persona más que como cliente, es por esto que luego de conocer de cerca el perfil del cliente, se debe emprender una estrategia de atención personalizada.
3. *Integración:* Es necesario que toda la organización se vincule con la filosofía del servicio, que todos y cada uno de sus miembros la conozcan y la manejen por igual, que sepan todo lo relacionado con el cliente, para que haya una visión integral y se coordinen mejor los procesos del servicio.
4. *Interacción:* Es indispensable mantener relaciones filiales con los clientes, establecer canales de comunicación que permitan la retroalimentación, realizar mejoras permanentemente que permitan adecuar el servicio a las constantes variaciones del cliente.

5. *Integridad*: Hay que ganarse la confianza, la lealtad y la fidelidad del cliente hacia la compañía, entregándole siempre los productos y servicios de mayor calidad y mostrándole a través de los procesos el lugar de prioridad que él ocupa dentro de la empresa.

El éxito de un buen servicio al cliente depende de qué tan inmerso está en la cultura de la organización, es decir, qué tan identificados se sienten los empleados con su cultura, qué tanto la conocen, qué tanto la entienden y qué tanto sienten que esta es importante para la compañía; esto sólo se logra con la disciplina, el control y el seguimiento que se brinda a la estrategia del ciclo del servicio, el valor, el sentido y la importancia se le da.

1.6. TODO LO QUE UNA EMPRESA HACE, COMUNICA

Para lograr la interiorización de la cultura organizacional y la cultura del servicio es necesaria la interacción de los miembros de la empresa y la gestión adecuada del proceso de comunicación. Este implica la codificación y decodificación de un mensaje, ya sea oral o gestual; para poder realizar este proceso, es importante que los actores sociales que participan de él tengan habilidades comunicativas, las cuales pueden ser adquiridas y mejoradas continuamente siguiendo ciertas pautas. Manejando las habilidades de comunicación, se logra desarrollar relaciones sociales y profesionales, construir una red de contactos, e incluso orientar el comportamiento de las personas con las que alguien se relaciona.

Más específicamente, en el ámbito empresarial, la Comunicación Corporativa es: “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos...”²⁵ “En una compañía, no sólo comunican los anuncios publicitarios o las campañas de relaciones públicas sino también toda la actividad cotidiana de la empresa, desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros...”²⁶

²⁵ Op. Cit. LOSADA DÍAZ (coord.). P. 69.

²⁶ *Ibíd.* P. 68.

Según José Carlos Losada, una organización comunica a través de la comunicación simbólica y de su conducta corporativa. La primera “es lo que la empresa *dice que hace* sobre sí misma”²⁷, es todo aquello que se gestiona estratégica y voluntariamente, buscando darse a conocer entre el público y comunicar las ventajas diferenciales de sus productos y servicios. Por otro lado, la segunda “está constituida por lo que la organización *hace*, o sea, todas las acciones que la organización realiza en su vida cotidiana.”²⁸ A través de la Conducta Corporativa, la manera de hacer las actividades, se dicen cosas sobre la empresa, tales como sus valores, principios, objetivos, y en general la forma de ser y hacer de la organización (cultura). Sobre esta base es que los públicos se construyen la imagen corporativa, por eso es tan importante planificarlos para que sean coherentes y estén alineados con los mensajes simbólicos de la compañía. En pocas palabras, la satisfacción de los públicos depende de “la correlación entre los siguientes aspectos: la conducta de la organización, las expectativas generadas por la comunicación, y las necesidades y deseos reales de los públicos.”²⁹

Todo lo que una empresa hace comunica porque transmite información sobre su identidad. Esta afirmación proviene de las teorías planteadas por los autores de la Escuela de Palo Alto (P. Watzlawick, J.H. Weakland o J. Helmick Beavin, Pierre Dionne y Gilles Ouellet, entre otros), ya que ellos suponían que la comunicación no es un hecho voluntario sino inevitable (“nueva comunicación”). Para este grupo de teóricos, así como las personas comunican inevitablemente, los demás también interpretan sus manifestaciones (vestido, gestos, rostro, etcétera) de manera involuntaria, y estas están cada vez más cargadas de significación; eso sí, dicha interpretación está influida por el código social y de valores de cada persona, el cual a su vez adapta de acuerdo a su experiencia personal.

Los empleados deben ser conscientes que todo lo que hacen y dicen representa a la organización y genera un impacto directo en la percepción que se hacen los clientes del servicio y la empresa en general. Así, es importante que desarrollen habilidades sociales, las cuales son



Imagen tomada de <http://www.espacioluke.com/marcelmarceau/images/mimo.jpg> . Abril 7 de 2008

²⁷ *Ibíd.* P. 69.

²⁸ *Ibíd.* P. 70.

²⁹ *Ibíd.* P. 69.

definidas por Carlos J. Van-der Hofstadt, como “el conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal, que expresa sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas.”³⁰ Entre estas podemos incluir la capacidad de relacionarse con personas de diferentes culturas, géneros y edades, la facilidad para escuchar, y la efectividad en las entrevistas, entre otras; todas estas se ven influidas y determinadas por elementos conductuales observables como son la mirada, la sonrisa, el volumen y tono de la voz, la postura corporal, la expresión facial, y otros por el estilo. Por todo esto, es imposible negar la afirmación que dice que en todo momento comunicamos, aún cuando no nos lo proponemos; así, al tratar de analizar y medir objetivamente las habilidades de comunicación de un individuo, hay que tener en cuenta todos estos detalles, sin olvidar analizarlos dependiendo del entorno social concreto en que se esté dando la comunicación.

La comunicación es inevitable para todos los seres humanos, y ya que todos los actos, conscientes e inconscientes comunican, es importante que aquel que va a entablar una relación y se va a constituir como el emisor del mensaje, se plantee y aclare los objetivos de su comunicación de antemano al contacto con el receptor. A partir de dichos objetivos es que debe codificar sus ideas, sentimientos y pensamientos para transmitirlos a la otra persona con un código –claves, imágenes, lenguajes, normas, y demás- apropiado, a través de un mensaje determinado. Casi siempre el objetivo general es cambiar el comportamiento del receptor hacia algo, ya sea una persona, una empresa, un producto, o un servicio.

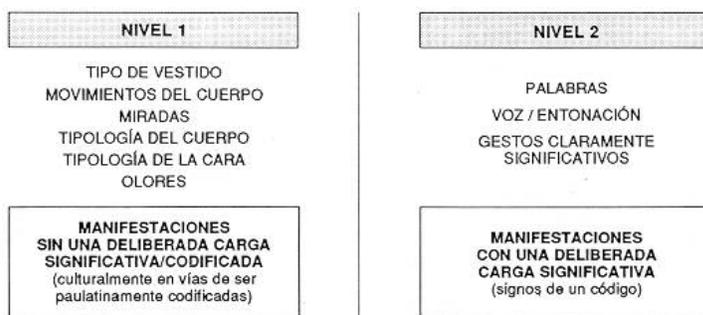
1.7. EL ENTENDIMIENTO ENTRE DOS PERSONAS SE BASA EN UN LENGUAJE COMPARTIDO

La comunicación interpersonal se da entre un emisor y un receptor, en el caso organizacional cabe estudiar la que se da entre los vendedores y los clientes. No siempre lo que el emisor se plantea es lo que consigue con la comunicación, es por esto que para comprobar que se está haciendo llegar el mensaje de la manera deseada hay que prestar atención a los signos que

³⁰ VAN-DER HOFSTADT, Carlos J. *El Libro de las Habilidades de Comunicación. Cómo mejorar la comunicación personal*. Segunda Edición. Editorial Díaz de Santos. España: 2005. P. 4.

emite el receptor (siendo conscientes de que él también está haciendo lo mismo: analizando al interlocutor y vigilando todos sus movimientos y gestos) y usarlos como *feedback* o retroalimentación de la comunicación. Más específicamente, hay que tener en cuenta (en todos los participantes de un proceso de comunicación) que existen tres tipos de comunicación interpersonal, que combinadas y según Van-der Hofstadt y Flora Davis, generan las impresiones que se causa en los otros: “La *comunicación verbal* consiste en la transmisión de mensajes a través de la palabra. La *comunicación no verbal* se refiere a todos los mensajes que se transmiten al mismo tiempo pero de manera independiente de las palabras. La *comunicación paraverbal* se refiere a aspectos de la palabra hablada capaces de variar su sentido pero no su contenido.”³¹

Según Van-der Hofstadt, la comunicación verbal es la que menos influye en las impresiones que se generan en las demás personas, teniendo un peso del 20%, mientras que los elementos de comunicación no verbal y paraverbal tienen una influencia de 40% cada uno. Según el padre de la cinesis –estudio del movimiento del cuerpo humano- Ray Birdwhistell, la base de la comunicación humana se desarrolla en el inconsciente, donde las palabras no tienen una relevancia directa. En síntesis, más importante que aquello que se dice es la forma en que se dice: las palabras no lo son todo, “son solo el comienzo, porque detrás de ellas está el cimiento sobre el cual se construyen las relaciones humanas: la comunicación no verbal”³² y paraverbal.



Tomado de: *Comunicación interpersonal: el efecto Palo Alto*.³³

³¹ Ibíd. P. 19.

³² DAVIS, FLORA. *La comunicación no verbal*. Editorial Alianza. Madrid: 2005. P. 21.

³³ Disponible en: http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_312.htm, por Jaime Llacuna Morera. Consultado el: 15 de Octubre de 2007.

Cada día más, los factores del nivel 1 (comunicación no verbal) adquieren importancia en la significación generada en una comunicación, mientras que los del nivel 2 pierden el protagonismo. Sin embargo, los tres tipos de comunicación son interdependientes, y en la vida real no se pueden analizar por separado ya que constituyen un solo sistema que comunica.

1.7.1. Las palabras facilitan el entendimiento: Comunicación verbal

La comunicación verbal, el habla -lo que se dice en palabras- aunque generalmente es la que más se cuida, no puede trabajarse sin tener en cuenta la no verbal y la paraverbal. Sin embargo, cabe resaltar que este tipo de comunicación consta de varios elementos:

- Contenido- No sólo es el tema sobre el que se habla, sino también “la forma que utilizamos para referirnos al tema que sea”.³⁴
- Humor- Es útil para atraer la atención y mantenerla, ya que ayuda a que todos pasen un rato agradable, pero hay que tener cuidado con no excederse y con saber manejarlo de acuerdo al contexto y al público.
- Atención personal- Mostrar interés por la persona con la que se está hablando, y demostrarlo por medio de la realización de preguntas, no interrumpir al otro cuando habla.
- Preguntas- Pedir al otro información y/o su opinión respecto a un tema dado. Las preguntas pueden ser abiertas (que invitan a que la otra persona elabore su respuesta) o cerradas (donde se presentan unas opciones concretas de respuesta).
- Respuestas a preguntas- Es ideal responder según el tipo de pregunta que se realiza: si son abiertas, extenderse, y si son cerradas, ser concreto en la respuesta.

³⁴ Op. Cit. VAN-DER HOFSTADT. P. 34.

Al momento de comunicar mediante palabras, es fundamental la preparación de un argumento más que de un discurso. Argumentar “significa ofrecer un conjunto de razones o de pruebas en apoyo de una conclusión. (...) apoyar ciertas opiniones con razones.”³⁵ Un vendedor debe ofrecer pruebas y razones lógicas al cliente, para que éste forme sus propias opiniones y no sienta que se le está tratando de imponer un punto de vista.

1.7.2. Los signos del cuerpo hablan más que las palabras: Comunicación no verbal

La comunicación no verbal se da cuando la comunicación es presencial, y no interviene la palabra, más bien puede repetirla, acentuarla, regularla, sustituirla, reafirmarla, complementarla o incluso contradecirla, ya que proporciona información acerca de la forma de ser de la



Imagen tomada de <http://www.trabajo.com.mx/gif/emocion2.jpg>
Abril 7 de 2008.

persona, sus emociones y reacciones ante el mundo y las demás personas; “...es un código que no está escrito en ninguna parte, que nadie conoce pero que todos comprendemos.”³⁶ Según Davis, la comunicación no verbal son los movimientos gestuales y corporales que se aprenden a lo largo de la vida y están inmersos en la cultura donde se mueve el sujeto, no son hereditarios –como son los rasgos

físicos-, no pueden ser analizados de manera independiente sino en conjunto como un sistema para entender las relaciones entre los diferentes elementos; este tipo de comunicación es estudiada por la cinesis. Según Argyle, la comunicación no verbal tiene cuatro funciones primarias: “1) expresar emociones, 2) transmitir actitudes interpersonales (gustos/disgustos, dominación/sumisión, etc.), 3) presentar a otros la propia personalidad y 4) acompañar el habla con el fin de administrar las intervenciones, la retroalimentación (feedback), la atención, etc.”³⁷

El lenguaje corporal, así como el verbal, está conformado por diferentes unidades de significación definidas por Flora Davis de la siguiente manera: la menor es la ‘kine’, que es un movimiento prácticamente imperceptible pero que da significado a la conversación; y por otra parte, la de mayor significado es el ‘kinema’, los grandes gestos. Las conductas no verbales son

³⁵ WESTON, Anthony. *Las Claves de la Argumentación*. Editorial Ariel S.A. Barcelona: 1998. P.13.

³⁶ Op. Cit. DAVIS. P.18.

³⁷ ARGYLE, M. *Bodily Communication*. Nueva York, International Universities Press. 1975. Citado en: KNAPP, Mark. *La Comunicación no Verbal: el cuerpo y el entorno*. Ediciones Paidós. Barcelona: 1980. P. 27.

clasificadas por Ekman y Friesen en cinco categorías que constituyen un Sistema de Clasificación de los Comportamientos No Verbales:

1. *Emblemas*- “actos no verbales que admiten una trasposición oral directa o una definición de diccionario que consiste, en general, en una o dos palabras o en una frase.”³⁸ Son gestos conscientes compartidos culturalmente; sirven para expresar acciones humanas, insultos, direcciones, instrucciones, saludos, respuestas, estados físicos (calor, frío, rabia, tristeza...), o señales como OK, Paz, y Dormir (cabeza ladeada y manos debajo de la mejilla), entre otras. Casi siempre estos gestos son utilizados cuando los canales verbales están cerrados y se desea comunicar algo; el contexto puede variar su significado.
2. *Ilustradores*- Se utilizan de manera consciente o inconsciente para acompañar, explicar, o ilustrar las palabras verbales. Están sincronizados con las pautas del habla, llevan el mismo ritmo y cambian al mismo tiempo que las conductas. “Pueden ser movimientos que acentúen o enfatizen una palabra o una frase, esbocen una vía de pensamiento, señalen objetos presentes, describan una relación espacial o el ritmo de un acontecimiento, tracen un cuadro del referente o representen una acción corporal.”³⁹. Es decir, que son manifestaciones coordinadas con el habla, como los movimientos de cabeza y ojos que marcan el inicio y el fin de un enunciado, los movimientos de manos y pies que se utilizan para enfatizar algunas palabras, y los cambios de postura que pueden indicar una diferencia de opinión o la introducción de un nuevo tema.
3. *Muestras de afecto*- Gestos faciales, en su mayoría inconscientes, que expresan emociones y estados afectivos; pueden apoyar o contradecir lo dicho en palabras, así como pueden no tener relación alguna entre sí.
4. *Reguladores*- Son gestos que están en el límite de lo consciente y lo inconsciente. Sirven para regular el intercambio entre dos personas, ya que indican al emisor la necesidad de repetir, continuar, ceder el turno, extender, acabar o apresurar lo dicho. En

³⁸ EKMAN, P. “Movements with Precise Meanings”, *Journal of Communication*. 1976. Pp. 14-26. Citado en: KNAPP, Mark. *La Comunicación no Verbal: el cuerpo y el entorno*. Ediciones Paidós. Barcelona: 1980. P. 17.

³⁹ KNAPP, Mark. *La Comunicación no Verbal: el cuerpo y el entorno*. Ediciones Paidós. Barcelona: 1980. P. 20.

los momentos de saludo y despedida suelen utilizarse para indicar el comienzo y fin de la comunicación. Los más comunes son las miradas, la sonrisa y los movimientos de cabeza. Por ejemplo: para iniciar una conversación las personas tienden a mover vertical o lateralmente la cabeza acompañándola con una mirada intensa y una sonrisa, así mismo, se suelen utilizar las manos con ademanes, palmadas, o apretones; mientras que cuando la persona empieza a mover la cabeza rápidamente y a disminuir el contacto visual puede indicar que desea que termine la comunicación; pero si en cambio se realizan movimientos de cabeza lentos y deliberados después de que el hablante realiza pausas, puede querer decir que está interesado en lo que el otro está expresando.

5. *Adaptadores*- Son gestos desarrollados en la niñez para adaptarse al entorno y dominar las emociones y contactos sociales, se asocian con sentimientos negativos de uno mismo o de otros. Ekman plantea que mientras que el rostro proporciona información de la emoción específica que una persona experimenta, las señales corporales muestran qué tan intensa es la misma. Este autor, junto con Friesen, clasifica los adaptadores en tres categorías:

- a. *Autoadaptadores*- Automanipulaciones del cuerpo como rascarse, cogerse, apretarse, pellizcarse o frotarse, que suelen asociarse a la ansiedad y a la angustia de una persona.
- b. *Heteroadaptadores*- Estos “se aprenden junto con las primeras experiencias de relaciones interpersonales, esto es, dar a otro y tomar de otro, atacar o proteger, establecer proximidad o alejamiento y acciones por el estilo.”⁴⁰ Son realizados con las manos y las piernas; si los movimientos son muy rápidos se relacionan con la angustia.
- c. *Adaptadores dirigidos a objetos*- Son hábitos aprendidos que consisten en manipular objetos con una función instrumental o inconsciente. Como jugar con lápices, cigarrillos, hojas, los accesorios, entre otros.

Por otro lado, algunos de los elementos que componen la comunicación no verbal son:

⁴⁰ *Ibíd.* P. 23.

- La expresión facial- Ésta, junto con las palabras habladas, es la principal fuente de información. En la cara se ven reflejadas las actitudes, las reacciones ante los demás y las emociones que una persona siente en determinado momento, generalmente una de las seis expresiones principales (según Ekman): felicidad, sorpresa, miedo, cólera, disgusto y tristeza; el rostro también manifiesta diferentes intensidades y combinaciones de estas emociones. “La expresión de esas emociones se produce mediante la combinación de gestos con tres regiones de la cara, que son la frente/cejas, los ojos/párpados y la boca/parte inferior de la cara.”⁴¹ Esta teoría fue planteada inicialmente por Ekman, llamándolo *Técnica de clasificación del afecto facial* (FAST-*Facial Affect Scoring Technique*) y argumentando que cada una de las emociones tiene una zona de la cara a través de la cual produce la mayor información de dicha expresión; sin embargo, las tres zonas pueden expresar una misma emoción o varias (que se contradicen o complementan).
 - *Sorpresa*: Se levantan y curvan las cejas, en la frente se forman arrugas horizontales, se levanta el párpado superior y se baja el inferior (se puede ver el blanco del ojo por encima y por debajo del iris), se deja caer la mandíbula sin tensionar ni estirar la boca, dejando ver los dientes.



Imagen tomada de: KNAPP, Mark. *La Comunicación no Verbal: el cuerpo y el entorno*. Ediciones Paidós. Barcelona: 1980.

- *Miedo*: Las cejas se levantan y contraen, la frente se arruga en el centro, el párpado superior se levanta y el inferior se alza y tensiona, se abre la boca y se tensionan los labios.

⁴¹ Op. Cit. Van-der Hofstadt. P. 23.



Imagen tomada de: KNAPP, Mark. *La Comunicación no Verbal: el cuerpo y el entorno*. Ediciones Paidós. Barcelona: 1980.

- *Disgusto*: Se levanta el labio superior, al igual que el inferior, se arruga la nariz, se levantan las mejillas, el párpado inferior se levanta y se forman arrugas debajo de él, se bajan las cejas.



Imagen tomada de: KNAPP, Mark. *La Comunicación no Verbal: el cuerpo y el entorno*. Ediciones Paidós. Barcelona: 1980.

- *Cólera*: Las cejas se bajan y contraen, entre ellas se forman líneas verticales, se tensionan los párpados, se abren los ojos, se dilatan las pupilas y se endurece la mirada, los labios se tensionan y se pueden apretar o abrir en forma cuadrangular.



Imagen tomada de: KNAPP, Mark. *La Comunicación no Verbal: el cuerpo y el entorno*. Ediciones Paidós. Barcelona: 1980.

- *Felicidad*: La boca puede mostrar los dientes o no, las comisuras de los labios se van hacia arriba y hacia atrás formando una arruga entre estas y la nariz, se levantan las mejillas, el párpado inferior está relajado y debajo de él se forman arrugas, así como también aparecen las “patas de gallo”.



Imagen tomada de: KNAPP, Mark. *La Comunicación no Verbal: el cuerpo y el entorno*. Ediciones Paidós. Barcelona: 1980.

- *Tristeza*: Las comisuras de los labios se van hacia abajo o se produce un temblor en ellos, el ángulo interior de los ojos se eleva, el del párpado superior aparece levantado y entre las cejas se hacen arrugas en forma de triángulos.



Imagen tomada de: KNAPP, Mark. *La Comunicación no Verbal: el cuerpo y el entorno*. Ediciones Paidós. Barcelona: 1980.

Las expresiones en las regiones mencionadas cumplen tres funciones: 1) Iniciar y terminar una conversación (para abrir el canal las personas mueven ligeramente las cejas, abren la boca como para hablar y sonrían). 2) Complementar lo dicho verbalmente (enfaticar o minimizar un mensaje, moviendo las cejas o frunciendo el ceño, sonriendo o apretando los labios, entre otros). 3) Sustituir las palabras habladas (sin hablar se puede demostrar por ejemplo sorpresa, abriendo la boca y los ojos, y levantando las cejas).

- La mirada- Uno puede mirar directamente a los ojos o no, directamente a la parte superior de la cara o de manera esquiva, por mucho tiempo o por poco... la cantidad de las miradas, su duración y el tipo de mirada comunican diversas actitudes. A través de la mirada las personas proporcionan información de sí mismas y, al mismo tiempo, la recogen de su interlocutor. Según Knapp, la mirada cumple cuatro funciones que se pueden complementar entre sí: “1) regulación de la corriente de comunicación, 2) retroalimentación por control de las reacciones del interlocutor; 3) expresiones de emoción y 4) comunicación de la naturaleza de la relación interpersonal.”⁴² Esto quiere decir que primero que todo, la mirada regula el flujo de la comunicación y obliga a la interacción, por ejemplo, cuando se quiere propiciar una comunicación abierta, lo ideal es hacer contacto directo de los ojos del emisor con los del receptor (mirada recíproca), ya que esto indica buena voluntad y disposición; por el contrario, si no hay un contacto ocular continuo, se refleja recogimiento, evitación, o respeto. Si se está desarrollando una interacción y las personas empiezan a disminuir el contacto visual, indica que se aproxima el fin del contacto. Por otro lado, la segunda función de la mirada, la retroalimentación, se refiere a que cuando una persona está hablando y los demás lo miran están prestando atención y hay interés en lo dicho. Si las personas están escuchando, o hablando acerca de una información difícil de procesar, íntima o reflexiva (de sentimientos, experiencias, entre otros), tienden a desviar la mirada. La tercera función de la mirada es expresar las diferentes emociones (como está explicado en los elementos de la expresión facial). Por último, la cuarta función es comunicar acerca de la naturaleza de la relación: cuando una persona resulta agradable, amistosa o grata, se le mira con más frecuencia y se analizan los signos de reciprocidad que emite; mientras que si la relación se considera negativa se disminuye el contacto visual. La cantidad de la mirada se ve influenciada por las características físicas (si las personas son de estaturas similares habrá mayor contacto ocular), la distancia interpersonal (a mayor distancia más cantidad de miradas), los temas y tareas que se están tratando (si se habla de un tema íntimo, vergonzoso, o difícil, se tiende a esquivar más la mirada, evitando sentirse amenazado o rechazado), la cultura de las personas (las culturas de contacto tienden a sostener la mirada por más tiempo), y las características personales e

⁴² Op. Cit. Knapp. P. 261.

interpersonales de los interactuantes (el sentido del humor, la disposición y la intención).

El contacto ocular representa intimidad, expresa y estimula las emociones, además es lo que hace que haya conciencia de la interacción que se está dando. Si la mirada es muy fija y sostenida (más de diez segundos) puede ser señal de amenaza para las personas, por esto, cuando una persona es mirada fijamente su ritmo cardíaco se acelera, se irrita o se molesta. Por otro lado, el lugar hacia donde mira la persona indica a qué le está poniendo atención, es decir, si la persona no está mirando al otro interlocutor, si no que su mirada está desviada indica que no está centrando la atención en el intercambio, mientras que cuando la mirada está fija en la persona es una señal que indica apertura y disposición ante la comunicación; “la persona que habla puede tratar el comportamiento del que escucha mediante movimientos oculares: impedir una interrupción evitando mirar a otras personas, o animarlas a responder mirándolas frecuentemente.”⁴³

- La sonrisa- Sirve para transmitir amabilidad, gusto y aceptación. Es ideal al momento de los saludos y las despedidas. Según Davis, la sonrisa es el primer vínculo que se establece con una persona.

- La postura- “La posición del cuerpo y de las extremidades, la manera cómo se sienta una persona, cómo está de pie o pasea, refleja sus actitudes sobre sí misma y en su relación con los demás. Se establecen dos categorías fundamentales, que a su vez se subdividen en dos dimensiones: acercamiento retirada y expansión contracción.”⁴⁴

El acercamiento, producido por la inclinación del cuerpo hacia su interlocutor, se interpreta como

atención e interés, mientras que la retirada, que se hace de forma contraria, se interpreta de forma negativa, como rechazo o repulsión. La teoría expuesta por Albert Schefflen – en el libro de Davis- dice que las personas imitan las posturas de aquellos con quienes están hablando, cuando las posturas son congruentes o similares los puntos de vista también son compartidos y admitidos por las dos partes, por el contrario, cuando se está



⁴³ Op. Cit. Davis. P. 94.

⁴⁴ Op. Cit. Van-der Hofstadt. P. 25.

en desacuerdo las posturas son totalmente opuestas, o cuando se está por cambiar de opinión el cuerpo se reacomoda lentamente.

- La orientación- Es la posición que toma el emisor ante el o los receptores, ya sea frente a frente, o ladeado. Cuando hay disposición de cooperación, lo indicado es sentarse una persona al lado de la otra; cuando se va a hablar se deben posicionar en un ángulo recto.
- La distancia/contacto físico- Hay un límite que todas las personas tienen para que las demás se aproximen, al cual se denomina ‘burbuja privada’ (concepto de Edward Hall expuesto por Davis) y es la base de la proxémica, que es “el estudio de cómo el hombre estructura inconscientemente el microespacio”⁴⁵ y hace referencia a la proximidad física entre los individuos, y cómo estos elementos influyen en el liderazgo y los flujos de comunicación. La cercanía es síntoma de intimidad, si no existe confianza entre las personas se vuelve fuente de incomodidad, por lo que en estos casos tienden a esquivar la mirada, voltear el cuerpo y tensionar los músculos, entre otras cosas. Así mismo, la burbuja de espacio es también el margen de seguridad –necesidad real y biológica- que tiene una persona, por lo que evita que los demás traspasen ese límite. Generalmente, cuando una persona resulta agradable para otra, ésta tiende a acercarse más, pero cuando hay incomodidad y se siente violado el límite de la burbuja, las personas no lo expresan de manera verbal sino a través de gestos, movimientos corporales, o interponiendo objetos entre sí mismo y los otros. La distancia pertinente entre los diferentes interlocutores depende de la confianza que se tienen, de los tipos de personalidad de cada uno (las personas introvertidas y/o inseguras tienden a guardar mayor distancia), del estado de ánimo (entre más positivo mayor cercanía), del tema que se está tratando (entre más agradable, más cercanía), de la motivación (a mayor interés mayor cercanía), y del tipo de encuentro (entre más formal, más lejanía).

Según Hall, cada individuo tiene un espacio personal o informal, que se divide en cuatro zonas: íntima, casual-personal, social-consultiva, y pública. “...las distancias íntimas van desde el auténtico contacto físico hasta aproximadamente 0,45 m; las distancias casual-personales se extienden de los 0,40 m a los 1,20 m; las social-

⁴⁵ Op. Cit. Davis. P. 115.

consultivas (para cuestiones no personales) abarcan desde 1,20 m hasta los 3,64 m, y la distancia pública va desde esta última hasta el límite de lo visible o audible.”⁴⁶

Diversos estudios han demostrado que en el mundo existen culturas de contacto y



Imagen tomada de http://recursositic.javeriana.edu.co/multiblogs/media/seccion_curso_conve rsacion.jpg Abril 7 de 2008

culturas de no contacto. Los árabes, los europeos del sur y los latinoamericanos se incluyen dentro de las de contacto, las cuales se caracterizan por miradas recíprocas más directas y más continuas, interacciones más cercanas, más

contacto físico, y tono de voz más elevado.

- Los gestos- Más que todo, los movimientos que se hacen con las manos, que se usan inconscientemente para explicar el mensaje verbal, darle énfasis, o connotar emociones. Es importante estudiar y controlar la velocidad y frecuencia con que se realizan, ya que reflejan el estado emocional de las personas aún cuando quisieran aparentar uno diferente. Según la teoría de Edward Adams, referenciada en el libro de Davis, los movimientos de las manos pueden reafirmar un mensaje verbal, revelar emociones, o pueden indicar síntomas de nerviosismo o tensión (si están apretadas o se mueven mucho); estos ademanes casi siempre se utilizan de manera inconsciente para subrayar lo que se dice, señalando cosas o distancias.
- La apariencia personal- Mark Knapp llama a esta categoría “características físicas”. La componen factores relativamente estables como la forma del cuerpo, el aspecto físico de las personas, el atractivo general, la altura, el peso, el color de la piel, las medidas de higiene que tienen en su día a día, los olores del cuerpo, su ropa, peinado, maquillaje, accesorios y, en general, su forma de arreglarse. “La apariencia personal ofrece impresiones a los demás sobre el atractivo, estatus, inteligencia, personalidad, clase social, estilo y gusto.”⁴⁷

⁴⁶ Op. Cit. Knapp. P.122.

⁴⁷ Op. Cit. Van-der Hofstadt. P. 27.

- La conducta táctil- Es el contacto físico en sí, actos como las caricias, los golpes, entre otros.
- Las automanipulaciones- Tocarse el cuerpo inconscientemente, jugar con el pelo, rascarse la cara o el brazo, tocarse la nariz, y otros movimientos, que pueden dar la sensación de incomodidad o nerviosismo.
- Los movimientos nerviosos con manos y piernas- Se hacen repetitivamente, y con un determinado ritmo, casi siempre contradicen lo que se trata de expresar con los demás mensajes que se emiten.

Aparte de estos factores, que son propios de quienes interactúan en la comunicación, son importantes las características del entorno como el estilo de arquitectura, los muebles, la iluminación, los olores, la decoración, la temperatura ambiental, los colores, y los sonidos. El medio influye en la comunicación y produce reacciones emocionales en las personas en cuanto a excitación, sensación de bienestar, y seguridad en sí mismos: “La excitación se refiere al grado de actividad, estimulación o vivacidad; el bienestar se refiere a los sentimientos de alegría, satisfacción o felicidad; mientras que la seguridad en sí mismo sugiere que uno se sienta controlado, importante, libre para actuar en una cantidad de sentidos.”⁴⁸

1.7.3. No basta pensar en el “qué”, hay que pensar en el “cómo”: Comunicación paraverbal

La comunicación paraverbal o paralingüística es el ‘cómo se dice’ algo, puede cambiar completamente el significado de las palabras dichas, y sirve para formarse juicios sobre las personas. Los elementos que la constituyen son:

- Timbre- La forma característica como suena la voz de una persona.
- El tono- “El tono se refiere a la calidad o resonancia de la voz producida principalmente por las características físicas de las cavidades orales, y en función de

⁴⁸ Op. Cit. Knapp. P.84.

tales causas, resulta difícil su modificación. (...) las diferencias que se pueden establecer en función de subidas y bajadas del volumen y la musicalidad que demos a la voz en función del tipo de mensaje que estemos emitiendo (exclamación, interrogación, etc.).”⁴⁹

- Velocidad- La cantidad de palabras que se emiten por minuto. Puede ser lenta o rápida.
- Volumen de la voz- Permite que las personas a quienes se dirige el mensaje puedan oírlo, y puede ser usado para enfatizar especialmente algunas partes del discurso y evitar que se vuelva monótono. Además, se baja la voz al final de una oración explicativa, mientras que se eleva al final de una pregunta.
- Fluidez verbal- La manera de pronunciar y emitir las palabras, evitando repeticiones, pausas largas o demasiado cortas, enredos y balbuceos.
- Claridad- Que se entienda lo que se dice, para lograr esto, sirve abrir la boca al hablar.

Este conjunto de factores, son para Knapp las “cualidades de la voz”, uno de los componentes del paralenguaje; deben saber manejarse para evitar la monotonía en el discurso, ya que esto disminuye la comprensión, y se deben adaptar las variaciones a las condiciones del público o interlocutor (fluidez, entonación de palabras importantes, pronunciación, coherencia, variaciones del volumen de voz para mantener la atención, entre otros). El otro componente importante son las “vocalizaciones”, y está conformado por tres factores: 1) Caracterizadores vocales: reír, llorar, suspirar, bostezar, roncar, estornudar, entre otros. 2) Cualificadores vocales: Altura de la voz (aguda o grave), intensidad de la voz (fuerte o suave), y la extensión (si se cortan las palabras o se extienden). 3) Segregaciones vocales: Sonidos que interfieren en la comunicación, errores del habla, muletillas como “hum”, “ajá”, “ah”, y similares. Además, en esta categoría se incluyen:

⁴⁹ Op. Cit. Van-der Hofstadt. P. 30.

- Tiempo de habla- Cuánto tiempo dura hablando cada uno de los interlocutores en una conversación. Lo ideal es que sea compartido, que nadie acapare el tiempo de habla para que el otro pueda participar equitativamente.
- Pausas- Son necesarias para resaltar los signos de puntuación, y en algunos casos para generar expectativa, organizar las ideas, tomar decisiones sobre lo que se va a decir, y dar mayor claridad o acentuación a lo dicho, aunque también pueden darse debido a la desorganización, a la ansiedad por una retroalimentación negativa o por inseguridad en lo dicho, todo depende del contexto general de la conversación. Existen dos tipos de pausas según Knapp: las no rellenas y las rellenas. Las primeras son los silencios, mientras que las segundas se acompañan con segregaciones vocales como “umm”, “hum”, o tartamudeos, repeticiones, y falsos comienzos. Se debe evitar el exceso de ambos tipos de pausas, según Lalljee “demasiadas pausas no rellenas por el hablante hacen que los oyentes lo perciban como ansioso, colérico o despectivo, y que demasiadas pausas rellenas provocan percepciones del hablante como ansioso o aburrido.”⁵⁰

1.7.4. El receptor como elemento clave: La escucha activa

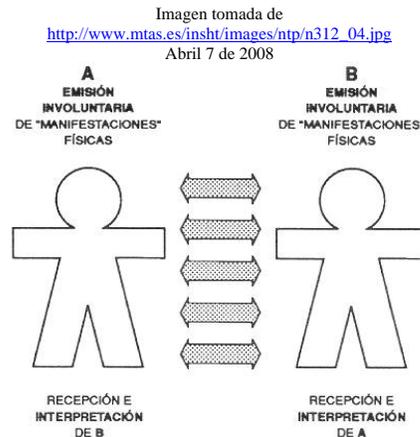
Ya teniendo estos tres elementos claros –comunicación verbal, no verbal y paraverbal-, es necesario recordar que en una relación o conversación ni el emisor ni el receptor son figuras fijas, sino que constantemente se intercambian; no existe un receptor pasivo, ya que de ser así, no habría una verdadera comunicación. Para entender esto, hay que analizar lo que es la escucha, más específicamente, la *escucha activa*. Ésta quiere decir no sólo aparentar que se presta atención al otro, sino en realidad sentir interés y prestar atención real a los aspectos verbales, no verbales y paraverbales, lo cual implica un esfuerzo físico y mental. “Escuchar activamente es poner todos los medios a nuestro alcance para lograr entender lo que nos quieren decir, mostrando además un afán de interés ante la presencia del mensaje y una conducta de colaboración con el emisor en su tarea de comunicar.”⁵¹ Este proceso es fundamental para lograr una retroalimentación, ya que prestando la suficiente atención, el

⁵⁰ Op. Cit. Knapp. P. 313.

⁵¹ Op. Cit. Van-der Hofstadt. P. 77.

receptor puede desarrollar preguntas, dudas y reafirmaciones de aquello que le está comunicando el emisor; precisamente, es un PROCESO porque consta de los siguientes pasos:

1. El emisor emite el mensaje- Teniendo en cuenta los objetivos que se haya planteado previamente y las claves de la argumentación.



2. El receptor escucha con esfuerzo físico y mental- Escucha atentamente el contenido del mensaje, evitando distraerse y observando los mensajes no verbales y paraverbales del emisor (esfuerzo mental), a la vez que le proporciona los mismos tipos de mensajes, al mirarlo a los ojos, aproximársele, asentir con la cabeza, “parafrasear, utilizar elementos paraverbales indicadores de interés, tales como expresiones del tipo de ‘si, si...’, ‘ajá...’, etc.”⁵²

Teniendo esto en cuenta, y siendo conscientes de la importancia de la escucha activa para mejorar el proceso de comunicación, y para ayudar a que tanto el emisor como el receptor sean partícipes de él y aporten sus puntos de vista, evitando malentendidos, hay ciertas cosas que recomienda Van-der Hofstadt para mejorarla:

- Procurar que exista un clima físico agradable para la comunicación- Evitar los ruidos que puedan causar interferencia o distracciones, que haya una temperatura y ventilación adecuadas, una iluminación correcta, cuidado en la limpieza e higiene del lugar, comodidad al sentarse y, en caso de ser necesario, contar con la privacidad pertinente.

⁵² Ibíd. P. 79.

- Procurar tener una actitud positiva- Pensar positivamente tanto de la persona con la que se interactúa como de la situación, favorecer un ‘clima psicológico’ agradable.
- Estudiar previamente el tema a tratar- Esto ayudará a organizar las ideas y opiniones, a que sea más fácil comprender lo que se va a hablar, y a poder hacer énfasis o profundizar aquello que más interesa o de lo que se tiene mayor duda.
- Utilizar la empatía- Tratar de ponerse en el lugar del otro para ver las cosas desde su punto de vista, aún cuando sea diferente al propio. De esta forma se hace más fácil respetar las opiniones ajenas, tolerando las diferencias.
- No tener prisa- Escuchar a los demás con calma, darles el tiempo y la atención que se merecen, que sientan que lo más importante en el momento de la interacción son ellos.
- No pretender cambiar al otro- Es normal opinar diferente y tener opiniones encontradas en cuanto al mensaje, pero no se puede oponer a la persona como tal, ni tratar de influir agresivamente en su comportamiento; hay que tener paciencia y evitar ofender.
- Concentrarse y evitar distracciones en el momento de la interacción.
- No adivinar ni adelantar conclusiones- Hay que dejar que los demás hablen y terminen sus propias oraciones sin interrumpirlos.
- Resumir con frecuencia- Demostrar que se está escuchando y captando el mensaje deseado repitiendo un resumen de lo que se ha entendido hasta el momento.
- Preguntar y tomar notas de lo que la otra persona dice, para asegurar la comprensión adecuada del mensaje y demostrar interés.

Todo esto es muy importante en las relaciones sociales y laborales, especialmente en el caso del personal de una empresa que tiene contacto directo con los clientes, como lo es la fuerza de ventas. Lo mencionado son habilidades que este personal debería adquirir y desarrollar para asegurar que se entablen relaciones firmes y estables con los clientes, que se sientan importantes, y que además, en todo momento los vendedores reflejen aquello que la empresa es, evitando malinterpretaciones que se pueden dar por el más mínimo acto inconsciente. Para lograr esto, es necesario realizar una capacitación en habilidades de comunicación interpersonal para la fuerza de ventas, basándose en teorías planteadas por autoridades en el tema, como lo son Mark Knapp y Marco Pacori. Para el primero, las formas de comportamiento se derivan del aspecto físico de las personas; mientras que el segundo hace una relación más íntima entre la dimensión física y la psicológica (cuatro tipos de personalidad). Sus dos teorías se

complementan, y son relacionadas de manera clara por Adriana Rodríguez, docente especialista en Comunicación No Verbal.

1.7.5. *Cómo el físico influye en la forma de ser de las personas*

Para Mark Knapp existen tres categorías físico-temperamentales (endomorfo, mesomorfo, ectomorfo), que influyen en el modo en que se es percibido por los demás, en la forma en que reaccionan ante uno, y en lo que esperan de uno.

1. *Endomorfos*- Personas bondadosas que inspiran confianza y se caracterizan por ser amables, alegres, tiernos, complacientes, gentiles, cooperativos, afectuosos y simpáticos. Son extrovertidos y hacen amigos fácilmente; se caracterizan por ser visuales y kinésicos (manejan muy bien su cuerpo). Suelen ser dependientes, relajados y algo perezosos. Se caracterizan por su naturaleza cálida, compasiva y comprensiva.

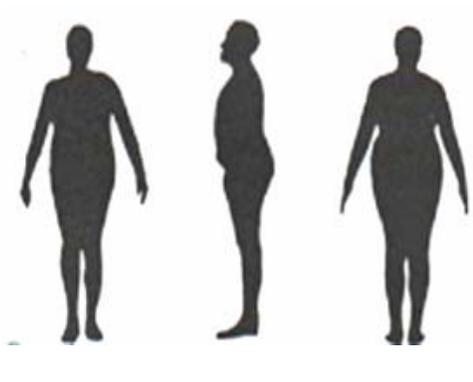


Imagen tomada de: KNAPP, Mark. *La Comunicación no Verbal: el cuerpo y el entorno*. Ediciones Paidós. Barcelona: 1980.

En el ámbito empresarial, las personas de esta categoría comparten la información que poseen y entablan buenas relaciones interpersonales. Generalmente, los hombres son más abiertos; mientras que las mujeres endomorfas tienden a ser un poco más reservadas. Físicamente se piensa que son de poca estatura (el estándar internacional plantea que las personas de menos de 1,70m son bajas), un poco gordos, de forma redonda y textura blanda.

2. *Mesomorfos*- Personas de temperamento fuerte, dominante y emprendedor; sin embargo, son pacíficas. Hábiles en los negocios gracias a su carácter competitivo, decidido, audaz, perfeccionista y enérgico. Se caracterizan por ser apasionados en todo lo que hacen,

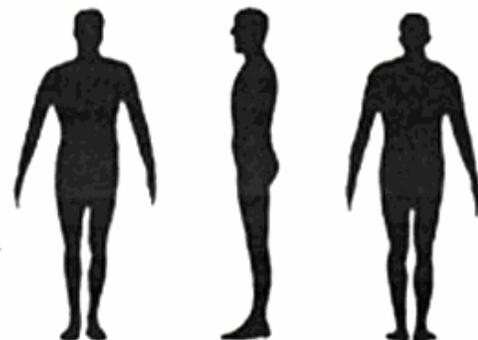


Imagen tomada de: KNAPP, Mark. *La Comunicación no Verbal: el cuerpo y el entorno*. Ediciones Paidós. Barcelona: 1980.

son valientes y tienen confianza en sí mismos. Así mismo, son visuales, conversadores, extrovertidos, joviales y optimistas. En el ámbito empresarial, son entusiastas y comunicativos, lo que les facilita el trabajo en equipo. Físicamente tienden a ser personas robustas y/o atléticas, figuras de choque que aparentan ser más fuertes de lo que en realidad son.

3. *Ectomorfos*- Son personas por lo general introvertidas, tímidas, autoconscientes, analíticas, escépticas, argumentativas, que disfrutan de su tiempo a solas y de la reflexión. A menos de que estén en confianza, son fríos, serios, introspectivos, reservados y aislados. Se caracterizan por ser ansiosos, algo tensos y meticulosos; trabajan por resultados. Sus mayores cualidades son el ser auditivos, considerados, nobles, diplomáticos, sensibles, y de temperamento calmado. Empresarialmente, la mayoría de líderes son ectomorfos, suelen ser estrictos, buenos mediadores en los conflictos y hábiles para la toma de decisiones. En el aspecto físico tienden a ser altos o bajos pero delgados y frágiles.



Imagen tomada de: KNAPP, Mark. *La Comunicación no Verbal: el cuerpo y el entorno*. Ediciones Paidós. Barcelona: 1980.

Estas tres categorías son extremos, sin embargo en la vida cotidiana las personas no se adecuan exactamente a una de las tres sino que suele haber predominancia de una, y rasgos de las otras dos. La combinación de rasgos de las tres categorías delimita el estilo de comunicación interpersonal de la persona y la influencia que tiene sobre los demás al interactuar. “Tenemos que reconocer estos estereotipos como estímulos potenciales de respuestas de comunicación, de modo que podamos manejarlas con mayor eficacia.”⁵³ Otro factor que influye significativamente en lo que se dice y se hace, es aquello que las personas son o creen ser, lo que piensan de sí mismas y la valoración personal, lo que Knapp llama “autoimagen”.

⁵³ Op. Cit. Knapp. P.156.

Por otro lado, Marco Pacori plantea cuatro tendencias comportamentales que se asocian con las categorías físico-temperamentales de Knapp:

- *Analíticos*- Son personas que piensan mucho y, por lo mismo, se demoran en tomar decisiones. Son auditivos, característica que les permite ponerse en el lugar de las otras personas y ser excelentes conciliadores. Por su carácter reflexivo y escéptico se relacionan con las personas de manera cautelosa, solo se sueltan una vez que están en confianza. Suelen vestir ropa o accesorios de colores oscuros y fríos como el negro, el azul, y el gris.
- *Controladores*- Personas de mentalidad rápida, que suelen ser buenos administradores por su habilidad para tomar decisiones de manera fría y ágil. Son imponentes. Su color característico de vestido o artefactos es el azul oscuro, considerado el color gerencial.
- *Promotores*- Son individuos creativos e innovadores, a quienes se les facilita visualizar sus ideas y metas. Son excelentes motivadores y organizadores, que impulsan a las personas de manera positiva; son buenos para el trabajo en equipo, por su facilidad para abrir la comunicación y ofrecer retroalimentación positiva. Suelen adornar su vestimenta con colores fuertes y brillantes como el verde, el amarillo y el naranja.
- *Soportes*- Personas que tienden a ser más bien tiernos y suaves, que se preocupan por ayudar a los demás. Tienen gran habilidad para ser visuales y analíticos a la vez. Suelen vestir ropa o accesorios de colores pastel.

La teoría de Pacori se complementa con la de Knapp, haciendo un paralelo entre las categorías del uno con el otro. Las personas endomorfas, mesomorfas y ectomorfas pueden tener una inclinación (no es algo fijo) a dos de las tendencias comportamentales, siempre con predominancia de una de las dos. Es decir:

- Los endomorfos pueden tener tendencia a ser promotores o soportes.
- Los mesomorfos tienden a ser controladores o promotores.
- Los ectomorfos tienen tendencia a ser analíticos o controladores.

Por otra parte, los colores con los que se asocian las diferentes tendencias de Pacori tienen un significado en la dimensión psicológica del ser (teoría explicada por Adriana Rodríguez- ver Anexos):

- *Colores Oscuros:* Quienes los utilizan con frecuencia en su ropa o accesorios tienden a ser selectivos, serios, exigentes, grandes observadores, y con atención al detalle; se les llega más fácilmente a través de los sonidos y las palabras habladas (*analíticos y controladores*).
 - Negro- Implica marcación de territorio, ocultamiento y cierre de la persona hacia los demás.
 - Azul- Se asocia con autoridad.
 - Gris- Representa elegancia y, al mismo tiempo, tristeza.
 - Café- Se asocia con el romanticismo y las personas cálidas.



- *Colores Fuertes:* Quienes utilizan bastante estos colores son personas voluntariosas, líderes, de carácter fuerte e impositivo, que están en constante movimiento; la manera más fácil de llegarles es a través de la vista y los movimientos (*promotores*).
 - Rojo- Se le relaciona con el liderazgo.
 - Amarillo- Denota inteligencia.
 - Naranja- Representa la vitalidad.
 - Verde limón- Implica cortesía y calidez.



- *Colores Pastel:* Quienes prefieren adornar su ropa y/o accesorios con estos colores son personas susceptibles, consentidas, soñadoras, que tienen un equilibrio entre lo espiritual y lo real, a quienes se les facilita escuchar a los demás; son auditivos y visuales al mismo tiempo (*soportes*).
 - Blanco- Es un color que se asocia con la neutralidad.
 - Beige- Se tiende a asociar con la introversión.
 - Rosado- Se le relaciona con el amor.



Aquellos colores que no se encuentran en ninguna de las categorías anteriores pero que se deben tener en cuenta son los colores de transición y transmutación, que representan cambios en las etapas de la vida: morado, lila, púrpura y fucsia. Las personas que los utilizan con bastante frecuencia tienden a ser inestables e inseguras, en búsqueda constante de conocimiento y definición personal.

Para sintetizar lo dicho, es necesario recordar que así como los colores reflejan los tipos de personalidad y estos están ligados a la presencia física de las personas, lo más importante es analizar los comportamientos y movimientos físicos de cada quien, ya que estos connotan sentimientos o estados de ánimo. Hay que tener en cuenta que estos no se pueden descifrar aisladamente, sino en conjunto y de acuerdo a la frecuencia en que se presentan y el contexto en que se dan. Esta teoría de la psicología se puede ver resumida en una tabla de Van-der Hofstadt, donde destaca los siguientes elementos con sus respectivos significados:

Mirada directa mantenida.	Disponibilidad, deseo comunicar.
Falta contacto ocular mantenido.	Retraimiento, evitación, respeto.
Falta contacto ocular ocasional.	Incomodidad, vergüenza, tensión.
Movimiento ojos, parpadeo.	Ansiedad, interés, satisfacción.
Humedad en ojos.	Presencia sentimientos + o -.
Dilatación pupilas.	Activación, atención, interés.
Sonrisa.	Aspectos positivos, saludo.
Labios apretados.	Estrés, enfado, hostilidad.
Temblor labio inferior.	Tristeza.
Morder labio inferior.	Tristeza, ansiedad.
Boca entreabierta.	Cansancio, aburrimiento.
Cabeza arriba-abajo.	Escucha, confirmación.
Cabeza lado-lado.	Desacuerdo, rechazo.
Cabeza 'colgando'.	Tristeza, preocupación.
Hombros encogidos.	Ambivalencia, tristeza.

Aproximación.	Interés, atención.
Distanciamiento.	Ansiedad, incomodidad.
Brazos cruzados.	Evitación, distanciamiento.
Brazos sueltos gesticulando.	Apertura, enfatizar.
Manos temblorosas, cerradas.	Ansiedad, enfado.
Manos jugueteando con algo.	Ansiedad.
Piernas y pies relajados.	Apertura, comodidad.
Cruces de piernas, movimientos pie.	Ansiedad, impaciencia.
Cambios entonación y velocidad.	Cambio significado emocional.
Volumen bajo, tartamudeo.	Ansiedad, timidez.
Silencio.	Preocupación, evitación.
Muletillas, balbuceos.	Ansiedad, incomodidad.

Tomado de: VAN-DER HOFSTADT ROMÁN, Carlos J. *El libro de las Habilidades de Comunicación. Cómo mejorar la comunicación personal*. Segunda Edición. Editorial Díaz de Santos. España: 2005.

Las personas adquieren diferentes posturas cuando van a hablar o a escuchar. Cuando hablan son diferentes los movimientos corporales al interrogar, al dar órdenes o al dar explicaciones, ya que estos se amoldan a los cambios de dirección o ritmo que tiene el discurso que están emitiendo. También hay que tener en cuenta que las personas se valen más de los gestos cuando tienen dificultades para hacerse entender o para captar la atención, si este es el caso, recurren a una mayor intensidad de expresión corporal para alcanzar mayores niveles de atención. Por otro lado, es común que las personas a las que se les indica que sean amables con los demás tiendan a aumentar la intensidad de los gestos.

A pesar de la clasificación aquí presentada, se debe tener claro que “...no hay gestos universales. Que sepamos, no existe una expresión facial, una actitud o una postura corporal que transmita el mismo significado en todas las sociedades.”⁵⁴ Por lo mismo, aunque existen unas ‘reglas demostrativas’ que determinan las expresiones más apropiadas para cada situación, es decir, si deben ser moderadas,



Imagen tomada de:
<http://www.alejo.com/channels/09/05/425ff72e-0004c-02e66-400cb8e1>.
 Abril 7 de 2008.

⁵⁴ Op. Cit. Van-der Hofstadt. P. 43.

exageradas, ocultadas o suprimidas por completo, no se debe pasar por alto el contexto en el que se da la comunicación.

Así mismo, hay que destacar que aunque hay ciertos gestos y expresiones que son más propicios y recomendables para el momento del contacto con otras personas (como los clientes), y estos se pueden aprender, no deben ser forzados sino interiorizados para volverse espontáneos, ya que las personas lo notan. El ser humano se caracteriza por imitar los movimientos y gestos de las otras personas que lo rodean cotidianamente, por lo que es posible modificar los propios. Pero aunque es fácil fingir gestos, es difícil mantenerlos ya que cuando no son genuinos son más rígidos, menos de los que generalmente se realizan, y tienden a ser nerviosos (rascarse, pasarse la lengua por los labios, mover las manos y pies, etcétera).

Es necesario aterrizar todo lo mencionado en aquel tema que más interesa en el presente trabajo: la atención a los clientes, más específicamente, cuando los vendedores se desplazan para atender a las personas en su domicilio o empresa. Para esto, es indispensable tener en cuenta en cada acción y contacto todo lo explicado de los elementos de la comunicación verbal, no verbal y paraverbal, y particularmente, hay que desarrollar las habilidades de la escucha activa. Antes de visitar a un cliente potencial o real, es necesario que el vendedor tenga claros los objetivos que desea cumplir con la visita, y tenerlos presentes a través de todo el tiempo de contacto. Es importante que cada asesor identifique su propia categoría físico-temperamental (endomorfo, mesomorfo o ectomorfo) y sus tendencias comportamentales (analítico, controlador, promotor, soporte), de tal forma que pueda explotar sus cualidades positivas al momento de contacto, y trabajar por mejorar sus debilidades.

Las actitudes y comportamientos de los vendedores se deben adaptar a la situación y al tipo de cliente. Por esto mismo, los asesores comerciales deben contar con las herramientas teóricas suficientes para aprender a descifrar a los clientes valiéndose de la observación, de tal forma que en el momento de contacto puedan determinar cómo es la persona de acuerdo a su físico y a sus tendencias de comportamiento, para adaptar los argumentos y las señales no verbales y paraverbales a las necesidades particulares. La personalización del servicio contribuye a generar mayor satisfacción en los clientes; así mismo, hay que recordar que un cliente satisfecho es un cliente fiel.

II. ANÁLISIS SITUACIONAL

Hasta este punto se han desglosado las teorías básicas que se desarrollarán en el presente trabajo. Sin embargo, para aterrizarlas, es necesario aplicarlas en una organización de alto reconocimiento y tradición en el país, como lo es Seguros Bolívar. Esta empresa basa su actividad en el servicio que presta la fuerza de ventas, en el trato correcto e idóneo de sus clientes, y en satisfacer sus necesidades; su meta a corto, mediano y largo plazo, es brindar productos (seguros) y servicios diferenciados. A través de los años, ha mantenido una buena imagen ante el público colombiano, estando abierta al desarrollo de nuevos programas, estructuras y capacitaciones para sus empleados. Es por esto, que fue escogida como empresa piloto para el desarrollo de este trabajo de grado.

En este capítulo, se puede encontrar la descripción del entorno en el que se mueve la compañía, para entender mejor su realidad y sus necesidades, así como las características, debilidades, fortalezas, estrategias, y estructuras internas que la hacen única y la diferencian de los competidores. De la misma forma, se exponen los diferentes públicos que se manejan, y los medios de comunicación con cada uno de ellos. Todo el análisis gira en torno al servicio al cliente, y a la comunicación como base del mismo; esta última, es dividida en tres ejes de análisis principales: Comunicación verbal, no verbal, y paraverbal.

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1.1. Descripción del entorno⁵⁵

La empresa a analizar, Seguros Bolívar, forma parte del sector económico de los servicios, más específicamente la parte que engloba el área financiera y de aseguradoras. El entorno en el que se ubica, se caracteriza por la estrecha relación con las políticas y la economía nacional, ya que los cambios en estas influyen directamente en el estilo de vida de los clientes potenciales, y por lo mismo, en las ventas y utilidades de los productos de la empresa. De manera general, es posible afirmar que a partir del Gobierno de Álvaro Uribe, debido a sus políticas de seguridad

⁵⁵ Las gráficas e información estadística aquí presentadas fueron obtenidas a partir de los datos expuestos por el DANE, a través de su página web <http://www.dane.gov.co>. Consultado el: 13 de Octubre de 2007.

democrática, el panorama económico ha ido mejorando así como la confianza de las personas y las empresas para invertir.

A. ENTORNO POLÍTICO:

- **POLÍTICAS NACIONALES:**
 - Todas las empresas deben tener en regla su tributación, para lograr esto, deben obligatoriamente contar con una auditoria externa. En el caso de Seguros Bolívar, esta tarea está a cargo de Lloyds.
 - Una asesoría tributaria supervisada por La Fiscalía General de la Nación.
- **ESTABILIDAD POLÍTICA:** Las empresas de seguros se han visto afectadas positivamente durante el gobierno de Álvaro Uribe, ya que se han reducido los riesgos y se han incrementado los ingresos económicos de los públicos objetivos.
- **LEGISLACIÓN:** El sector de los seguros se encuentra regulado por todas las leyes inscritas en el Código de Comercio y en el código que regula las empresas de seguros y capacitación.
- **REGULACIÓN:** Los entes de control con los que Seguros Bolívar en particular tiene una relación directa son: La Asociación de Aseguradores, FASECOLDA, y La Superintendencia Financiera de Colombia, que supervisa bancos y aseguradoras.

B. ENTORNO ECONÓMICO:

- **TLC:** Los acuerdos establecidos en el TLC entre Colombia y Estados Unidos, implicarán en un futuro la entrada a Colombia de sucursales de bancos y compañías de seguros extranjeras, pero actuando sujetas a las leyes y regulaciones nacionales; se incrementará la competencia y se abrirán nuevos mercados, de tal manera que la prestación de servicios será más eficiente. De igual manera, los colombianos tendrán la posibilidad de comprar seguros en el exterior, a excepción de los que abarcan la

seguridad nacional y los obligatorios, pero solo a partir del 1 de Enero de 2011. Con el advenimiento del TLC lo que se alcanzará será una mayor dinámica de las aseguradoras; el sector adquirirá demandas de servicios financieros de las empresas, además de un mayor cubrimiento de riesgos para la exportación.

- OFERTA MONETARIA: “Desde comienzos de la década de los noventa el país ha experimentado cambios estructurales en cuanto a sus políticas de liberación financiera y reformas en el sistema cambiario, lo que ha hecho que en los sectores financieros se pueda conocer con mayor precisión y oportunidad la demanda y oferta que se da en su mercado”⁵⁶. Esto hace que las compañías de seguros puedan identificar mejor su mercado de acción y así mismo se les facilite conocer las demandas y necesidades de sus clientes potenciales.
- CICLOS ECONÓMICOS DEL SECTOR: Desde la aplicación de la política monetaria en el año 2001, la economía colombiana se ha mantenido favorable para el sector de los seguros, gracias al aumento de inversión extranjera y a la importancia que se le ha dado a la inversión de capital en finca raíz.
- DESEMPLEO: El índice de desempleo ha descendido por cuenta del aumento del subempleo, “el cual pasó de 6’419.000 en el último trimestre del 2006 a 7’325.000 un año después, lo que equivale a un incremento de 906 personas, el 65,1% del aumento total de ocupados reportado por el DANE...”⁵⁷ Esto repercute en la capacidad de las personas para adquirir protección social y, aún más importante, planes de salud y seguridad; esto implica que son pocas las probabilidades de adquirir un plan con una compañía privada, ya que estas personas no cuentan con estabilidad laboral, ni con un ingreso fijo mayor a dos salarios mínimos (867,500 pesos del 2007).
- *ACTIVIDAD ECONÓMICA POR HOGARES:*

⁵⁶ Disponible en la página: <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra172.pdf>. Consultado el: 9 de marzo de 2007.

⁵⁷ Periódico EL TIEMPO, Lunes 4 de febrero de 2008. Sección Económicas. Artículo “Al final, el rebusque impulsó la ocupación”.

Hogares con actividad económica.

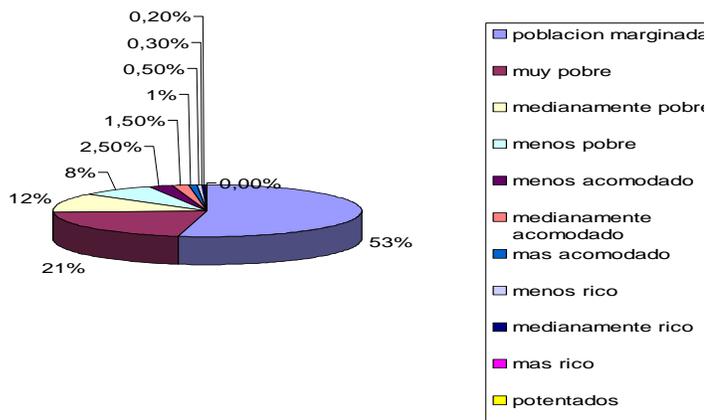


- El 5.1% de los hogares de Colombia tienen actividad económica en sus viviendas.
- El 94.9% de los hogares de Colombia no tiene actividad económica en sus hogares.

C. ENTORNO SOCIO-CULTURAL:

- **SOCIODEMOGRÁFICOS:** Los estratos 4, 5 y 6 –el público objetivo de Seguros Bolívar- usualmente tienen una buena calidad de vida; aparte de satisfacer sus necesidades básicas, tienen la capacidad de invertir en objetos valiosos para ellos que, por lo mismo, buscan asegurar para garantizar su tranquilidad.

- **CLASES SOCIALES:**



- La mayoría de la población colombiana es marginada (53%), cuyas viviendas carecen de servicios públicos: agua potable, luz, teléfono, alcantarillado. Viven

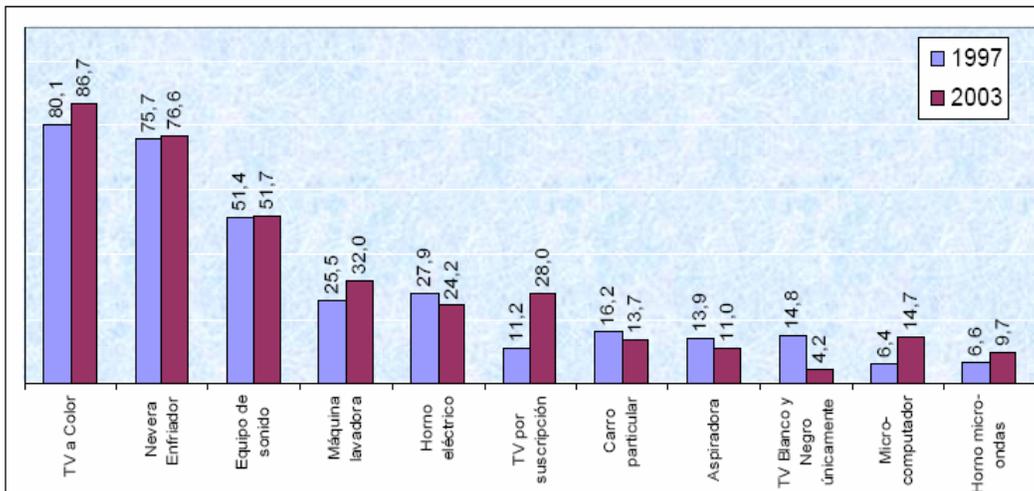
de la “economía del rebusque”. Se considera como empleados a quienes trabajan una hora a la semana.

- El 41% de la población colombiana es pobre.
- El 5% de la población colombiana es acomodada.
- El 1% de la población colombiana es rica.

- *TIPO DE VIVIENDA DISPONIBLE:*

- Vivienda de interés social: Orientada a las familias que ganan entre 0 y 4 salarios mínimos.
- Vivienda de clase media: Para las familias que tienen capacidad de endeudamiento, con ingreso familiar mayor a 4 salarios mínimos.
- Vivienda estratos altos: Familias de ingresos superiores a 8 millones de pesos.

- *BIENES QUE POSEE EL HOGAR:*



- **CONSUMISMO:** Cada vez está más inmerso en Colombia el hábito de asegurar las pertenencias tanto materiales como a las personas, lo que beneficia a la compañía.
 - El aumento de las nuevas pequeñas y medianas empresas en el país, le brinda más oportunidad de mercado potencial al sector de las aseguradoras.

- **SEGURIDAD:** Los niveles de seguridad nacional se han elevado, por lo mismo, las aseguradoras se han visto favorecidas ya que sus utilidades dependen de la buena selección de riesgos, no de la cantidad de pólizas que vendan.
- **DEMOGRAFÍA:** El entorno inmediato de las oficinas de Seguros Bolívar en Bogotá es netamente comercial. Las vías de acceso ofrecen diversos medios de transporte para la comodidad de funcionarios y clientes.

D. ENTORNO TECNOLÓGICO:

- Las aseguradoras nacionales se ven afectadas por los cambios y transformaciones de las nuevas tecnologías, ya que al cambiar e innovar los aparatos electrónicos, carros, casas, redes, maquinaria, y demás, aumenta la necesidad de asegurar los bienes.
- El sector de las aseguradoras en el país trabaja en busca de obtener las últimas tecnologías tanto a nivel de redes de telecomunicaciones y avances en programas de computadoras, como a nivel de estructuras, estilos de servicio, cambios organizacionales, y demás. Es así como dichas compañías deben estar al tanto de estas tendencias y mantenerse en constante cambio, para ayudar al mejoramiento de la empresa, y a la satisfacción del cliente, buscando acortar y mejorar los procesos, trámites, pagos, comunicación -tanto interna- como externa- y servicio. Los cambios que más deben tener en cuenta son a nivel de:
 - Velocidades de Internet
 - Intranet
 - Redes celulares
 - Construcciones
 - Aparatos tecnológicos
 - Vehículos
 - Finca raíz
 - Mecatrónica
 - Sistemas informáticos

- Redes de sensores sin cables
- Softwares fiables

E. FUERZAS NATURALES:

- **RIESGO DE SISMO:** Según Geociencias, estadísticamente existe la probabilidad de que el país se vea afectado por un sismo moderado o grande: “En los últimos 263 años han ocurrido 6 sismos (en 1743, 1785, 1826, 1827, 1917, 1967) que han causado daños importantes en Bogotá, lo que según las estadísticas, indicaría en promedio un sismo por cada 44 años. Sin embargo, Dimaté indica que es importante tener en cuenta que estos procesos de ocurrencia de grandes sismos no son periódicos, sino desordenados, aleatorios.⁵⁸”

Buena parte de las construcciones hechas en Colombia antes de 1984, año de expedición de la Norma Colombiana de Construcciones Sismorresistentes, no utilizaban ninguna norma de sismorresistencia. En un terremoto, estas construcciones probablemente sufrirán daños importantes. Sin embargo, a partir de dicho año todas las construcciones deben cumplir este reglamento.

FRECUENCIA DE LA OCURENCIA DE SISMOS

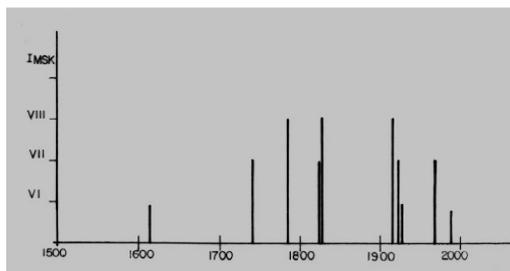


Figura 5. Ocurrencia de sismos en Bogotá. En horizontal año de ocurrencia, en vertical intensidad en Bogotá (Escala MSK).

Tomado de: <http://www.sogeocol.com.co/documentos/histosisbta.pdf>. Consultado el 1 de febrero de 2008

2.1.2. *Un poco de historia*



Imagen tomada de <http://www.davivir.com.co/segbol.gif>. Abril 7 de 2008

El nombre oficial de la empresa piloto para el presente trabajo es Compañía de Seguros Comerciales Bolívar S.A,

⁵⁸ Disponible en: http://unperiodico.unal.edu.co/ediciones/98/31_sismo_bogota_20061120.html. Con febrero de 2008.



Imagen tomada de <https://linea.davivienda.com/opencms/opencms/davivienda/infoGeneral/familiaBolivar/organigrama.html>
Abril 7 de 2008

y pertenece al Grupo Bolívar. Es una entidad privada, creada por personas naturales, que actualmente cuenta con diversos accionistas: los mayoritarios son la Familia Cortés; y otros 5 accionistas minoritarios con una participación importante. Fue fundada en 1939 por Enrique Cortés, y su historia es compartida con los demás negocios del grupo empresarial.



http://www.davivienda.com/linea/pagina/paul-beer/normal_25135.jpg, Abril 7 de 2008

“En sus inicios, se centró en la actividad aseguradora, específicamente de personas, a través de la Compañía de Seguros Bolívar S.A., fundada el 5 de diciembre de 1939, con la que incursionó en un mercado conformado por diversas aseguradoras internacionales, y la Compañía Colombiana de Seguros, que por esos días era la única de capital colombiano.

La confianza que mereció en el mercado por la prestancia de sus accionistas y el acertado manejo del negocio, fundamentado en sólidos principios éticos, comerciales y sociales, fue factor determinante para su dinámico crecimiento, y la consecuente creación de nuevas compañías.

Hoy, atiende diferentes renglones de la economía, destacándose como un grupo de empresas de gran tradición y liderazgo. Gracias a que ha sabido manejar sus negocios en forma responsable y eficiente, se ha mantenido a la vanguardia en la innovación de productos y servicios y ha cimentado su quehacer en el constante compromiso de servicio y atención al cliente.

Cada una de sus empresas trabaja para atender necesidades específicas y bajo estrategias de sinergia; se rige por directrices unificadas de responsabilidad social con el país y una relación de respeto y equidad con el mercado, sus clientes, empleados, intermediarios y proveedores.”⁵⁹

Actualmente, Seguros Bolívar cuenta con 3070 empleados con contrato laboral, de los cuales 1399 son administrativos, 831 tienen funciones de ventas, y 840 son vendedores de seguros. Adicionalmente tienen 1239 vendedores de seguros con contrato comercial. A nivel Bogotá, son 1700 empleados (con contrato laboral).

⁵⁹ Sin Autor. Familia Bolívar, Historia. Disponible en: <https://linea.davivienda.com/opencms/opencms/davivienda/infoGeneral/familiaBolivar/historia.html> Consultado el: 26 de Mayo de 2007.

Esta compañía hace parte del Grupo Bolívar, el cual está conformado por:

- En el ámbito financiero: Banco Davivienda S.A., Fiduciaria Davivienda, Davivalores S.A., Fondo de Seguridad Bolívar, y Leasing Bolívar.
- Seguros y capitalización: Seguros Bolívar S.A., Capitalizadora Bolívar S.A., Seguros Comerciales Bolívar S.A. y Asegura El Libertador.
- Construcciones: Constructora Bolívar S.A.
- Otras actividades: Asistencia Bolívar S.A., y Soft Bolívar.⁶⁰

Financieras	Construcción	Otras Actividades	Seguros y Capitalización
 DAVIVIENDA			 SEGUROS BOLÍVAR
 FIDUCIARIA DAVIVIENDA	 CONSTRUCTORA BOLÍVAR	 ASISTENCIA BOLÍVAR	 CAPITALIZADORA BOLÍVAR
 DAVIVALORES		 SOFT BOLÍVAR	 SEGUROS COMERCIALES BOLÍVAR
 LEASING BOLÍVAR			 ASEGUADORA EL LIBERTADOR
 FONDO SEGURIDAD BOLÍVAR			

Tomado de:

<https://linea.davivienda.com/opencms/opencms/davivienda/infoGeneral/familiaBolívar/organigrama.html>.

Consultado el 15 de Agosto de 2007.

Los productos que Seguros Bolívar ofrece son:

⁶⁰ Disponible en: <http://www.segurosbolivar.com.co/ini.blv?a=familia>. Consultado el 15 de Agosto de 2007.

- Seguros para personas que se clasifican en: vida, salud y ARP (Aseguradora de Riesgos Profesionales- seguros que ofrecen las empresas a sus empleados).
- Seguros para artículos, que cubre carros, casas, empresas y capitalización.



Imagen tomada de: Boletín Informativo Familia Bolívar, "Hechos". Febrero 2008

Por otra parte, entre sus servicios se encuentran la línea telefónica (Red 322), el servicio de asistencia inmediata para accidentes en el hogar, emergencias de salud, y asistencia vehicular.

Internamente, consideran que su principal producto es el servicio, “El Servicio Bolívar, además de ser un principio, es el principal y más importante producto, pues constituye un valor agregado y debe diferenciarnos de las demás compañías del sector. Servicio no sólo es entrega rápida; es información oportuna, confiable, asesoría al cliente, es exceder sus expectativas dentro de un ambiente cordial y buen trato. Es además, el deseo constante de aprender mejor nuestro oficio. (...) El concepto de servicio se fundamenta en la actitud de los funcionarios. La Amabilidad es la manifestación para prestar el servicio en forma gentil e interesada en el cliente; la Agilidad, la disposición para prestar el servicio y efectuar los procesos dentro de los cuales se contemplan, la Oportunidad, cumplimiento de los servicios dentro de los lazos establecidos, y la Confiabilidad, exactitud, precisión y veracidad de los mismos.”⁶¹

Seguros Bolívar es una empresa principalmente nacional, sin embargo, tiene una sucursal en Venezuela y participación, a través de Colvida, en Ecuador. Tiene sedes en 19 ciudades de Colombia, divididas en sucursales y zonales.

2.1.3. Empresas en el país

Seguros Bolívar S.A. tiene una gran cantidad de competidores, son las aseguradoras nacionales y multinacionales establecidas actualmente en el país. La principal y más cercana es Suramericana de Seguros, seguida por Liberty Seguros, Colseguros, Seguros Colpatria, Compañía Central de Seguros S.A. Seguros del Estado S.A., La Previsora S.A. y, ocasionalmente, MAPFRE –cuando se trata de seguros de artículos-.

⁶¹Manual del Servicio para los funcionarios de Seguros Bolívar. Capítulo 8, Nuestro Principal Producto. Página 24

Por otro lado, con la apertura económica, se han abierto las puertas del mercado colombiano a empresas de seguros extranjeras como Compañía Mundial de Seguros S.A., Royal Sun Alliance S.A., AGF Allianz Group, ACE Seguros Argentina, MAPFRE Compañía Aseguradora, La Caja ART, L'UNION de París, Berkley International Seguros, Royal & Sunalliance Seguros, BBVA, y Consolidar ART, entre otras.

La industria está liderada por Suramericana de Seguros, seguida por Seguros Bolívar, Liberty Seguros y por último –entre los principales competidores- Colseguros, esta información está basada en las cifras de participación del mercado de FASECOLDA, como se muestra en la siguiente gráfica.

Participación en el Mercado de Seguros en Colombia

Fuente: Unión de Aseguradores Colombianos, FASECOLDA. Marzo de 2007



SEGUROS BOLÍVAR



SURAMERICANA



LIBERTY



COLSEGUROS

Seguros Bolívar busca posicionarse como la aseguradora que más se preocupa por la tranquilidad de las familias colombianas de estratos altos, ofreciéndoles calidad, respaldo y confianza en sus productos. A diferencia de esta, Suramericana, la aseguradora con más participación en el mercado, busca mostrarse como la compañía que ofrece mayor protección y acompañamiento a sus clientes en la gestión integral de riesgos familiares, personales y

empresariales. Por otro lado, Liberty Seguros S.A. es la aseguradora con más años de experiencia en el mercado internacional enfocándose en seguros individuales y líneas familiares de América Latina, Europa, Asia y Canadá, ofreciendo claridad, calidad y transparencia. Por último, Colseguros es la aseguradora con más trayectoria en el país, la cual se enfoca en personas naturales de estratos altos, con el fin de brindarles soluciones de ahorro y protección a la medida de sus necesidades.

Estas empresas, competencia directa entre sí, manejan una política de fijación de precios estratégica, buscando siempre *Conservar la calidad o la diferenciación del servicio*, el cual se gestiona cuando “el mercado o producto se encuentra en la fase de crecimiento o madurez del ciclo de vida; la oferta de la empresa da la impresión de tener una ventaja de calidad o servicio sobre las ofertas de la competencia; la empresa se anuncia extensamente para mantener la imagen de la calidad del producto; la empresa tiene costos elevados; la empresa sigue una estrategia de defensor diferenciado; los clientes son más bien insensibles al precio.”⁶²

Esto lo podemos explicar porque todas estas empresas se dirigen a un mismo público, segmentos de la sociedad donde la demanda es inelástica, porque una variación en el precio no produce grandes cambios en el volumen de la demanda; a las personas les interesan más los beneficios que les ofrece una aseguradora y la tranquilidad a largo plazo, que el precio monetario de los productos. De esta manera, cada empresa busca brindar beneficios diferenciales y distintivos que los hagan más atractivos ante los compradores.

2.2. FOCALIZACIÓN ESTRATÉGICA

MISIÓN	CARACTERIZACIÓN DESDE LA COMUNICACIÓN EN EL SERVICIO
“Generar valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores, y terceros	La misión de la compañía está direccionada a satisfacer y brindar valor a sus públicos,

⁶² MULLINS; WALTER; BOYD; LARRECHÉ. *Administración de Marketing*. Editorial McGrawHill. Quinta Edición. México, 2005. P. 272.

<p>relacionados, apoyados en las siguientes destrezas:</p> <p>Conocimiento del cliente, Manejo del riesgo, Tecnología y procesos, Innovación, Sinergia empresarial, Conocimiento del negocio, y Manejo emocional de las relaciones.”⁶³</p>	<p>resaltando el buen uso de tecnologías y procesos innovadores, así como el trabajo en equipo y la sinergia con las demás compañías del grupo empresarial. Esto lo logran con el uso de una comunicación efectiva y participativa y con un enfoque de mejoramiento continuo basado en la capacitación constante del personal, especialmente el de contacto, aportándoles siempre nuevos conocimientos en áreas y destrezas fundamentales, como es el buen manejo de las relaciones con los clientes y las habilidades para lograr representar debidamente a la Compañía. De esta manera, resultaría interesante desarrollar programas de educación innovadores que fortalezcan las habilidades comunicativas (comunicación verbal, no verbal y paraverbal) de sus vendedores.</p> <p>En este planteamiento se puede observar que para Seguros Bolívar, todas sus actividades están encaminadas a fortalecer el servicio y a hacerlo integral, basándose en los lineamientos expuestos en el segundo párrafo (“Conocimiento del cliente...”), los cuales a su vez, hacen referencia a la importancia de las relaciones y a la gestión de la comunicación interpersonal.</p>
---	---

⁶³ Información interna de Seguros Bolívar. Cartilla “Misión, Visión, Principios y Valores. Familia Bolívar”.

VISIÓN	CARACTERIZACIÓN DESDE LA COMUNICACIÓN EN EL SERVICIO
<p>“Somos un conjunto de empresas privadas, sólidas y rentables. Compartimos una misma cultura corporativa, los mismos principios y valores corporativos.”⁶⁴</p>	<p>La visión corporativa no se encuentra redactada de manera ideal, puesto que no contiene los elementos fundamentales de lo que debe ser este tema: una meta, con un período de tiempo determinado, que funcione como lineamiento para encaminar las estrategias.</p> <p>Sin embargo, la aquí planteada está basada en compartir una misma cultura, principios y valores, es decir, significados; esto se logra a través de una gestión unificada de comunicación interna, la cual se refleja externamente en el servicio prestado por los empleados. Debido a que todos comparten las mismas costumbres y lineamientos, deberían reflejar una imagen homogénea y coherente de la Compañía a través de su imagen personal, su comportamiento y su actitud frente al cliente.</p>

PRINCIPIOS ÉTICOS	CARACTERIZACIÓN DESDE LA COMUNICACIÓN EN EL SERVICIO
<p>“<i>RESPECTO</i>: Profesamos el respeto a la dignidad humana de nuestros clientes, empleados y de todas las demás personas con las que interactuamos, así como al entorno y al medio ambiente. Respetamos las diferencias, somos tolerantes ante la diversidad dentro del</p>	<p>Para Seguros Bolívar, los principios éticos son aquellos que son fijos a través del tiempo y en las diferentes regiones y culturas del país. Los resaltan como la base de todas las actividades de los empleados, dando prioridad al buen manejo del cliente</p>

⁶⁴ *Ibíd.*

<p>marco de nuestros principios y valores y procuramos mantener el ánimo conciliatorio en todas nuestras relaciones.</p> <p>A) <u>Hacia el funcionario</u>: Respetamos a nuestros funcionarios en su integridad física, anímica, moral y en sus convicciones personales. Nuestra gente debe experimentar un ambiente de libertad y pertenencia. (...)</p> <p>B) <u>Hacia el cliente</u>: Nuestros clientes nos prefieren porque reciben un trato justo y amable, se les escucha en sus sugerencias y tratamos de comprender sus puntos de vista.</p> <p>C) <u>Hacia la comunidad</u>: Toda persona, aunque no se relacione directamente con nuestras organizaciones, merece respeto y buen trato. Debemos procurar que las comunidades cercanas a nuestro entorno se beneficien con nuestra presencia.</p> <p>D) <u>Hacia el medio ambiente</u>: El desarrollo sostenible se logra conservando el medio ambiente, por lo tanto, debemos ir más allá de las obligaciones naturales y así preservar nuestro hábitat.</p> <p><i>HONESTIDAD</i>: Cumplimos con nuestro deber, somos honrados, decentes y veraces en todos nuestros actos. Nos comportamos con integridad y carácter. Acatamos las leyes y las normas de conducta.</p> <p><i>JUSTICIA</i>: Nuestras relaciones se caracterizan</p>	<p>interno y externo. Estos principios demuestran que la empresa es responsable con su entorno, con todos los públicos con quienes tiene contacto directo o indirecto y que se preocupa por la comunidad y el desarrollo sostenible del país.</p> <p>Para la Compañía, lo principal es brindar un ambiente ameno, de respeto, tolerancia, honestidad y justicia a sus empleados, de tal forma que en ellos se genere una mayor disciplina, motivación y compromiso con la empresa y con la labor que desempeñan en ella. Esto es de vital importancia en el caso de la fuerza de ventas, ya que es la que gestiona el servicio y las relaciones interpersonales con los clientes, demostrando hacia fuera, con sus palabras, gestos y actos en los momentos de verdad, el bienestar interno. De igual forma, los clientes son tratados con el mismo respeto, justicia, integridad y honestidad, con el que la organización trata a sus empleados.</p> <p>Estos principios son la base del éxito empresarial, ya que resaltan la importancia de la puntualidad, el orden y la dedicación en los procesos y actividades que se desarrollan, buscando siempre la excelencia.</p> <p>La comunicación es la herramienta principal</p>
---	--

⁶⁵ *Ibíd.*

<p>por tratar a cada quien con equidad e imparcialidad, según el sentido natural de la justicia, y por ofrecer a cada cual un trato acorde con los méritos obtenidos. Actuar conforme a la ley sin olvidar que nuestra principal guía es la conciencia y el sentimiento del deber.</p> <p><i>DISCIPLINA:</i> La disciplina para nosotros es el arte de cumplir con exactitud puntual y ordenadamente todos los compromisos que adquirimos. La disciplina está presente en todas las actividades que desarrollamos, facilita el logro y el mejor desempeño de nuestro trabajo, nos hace confiables ante nuestros clientes y es indispensable para alcanzar la excelencia.”⁶⁵</p>	<p>para que los principios éticos sean parte de la actividad cotidiana de todos los empleados, no simplemente unos lineamientos formales. Se generan canales abiertos de comunicación entre los empleados, y entre ellos y los clientes, generando participación y siendo receptivos ante los comentarios, comportamientos, gestos y actitudes de todos los públicos. Esto repercute en la actividad de la fuerza de ventas, la cual debe estar atenta a todo lo dicho y hecho por los clientes (comunicación verbal, no verbal y paraverbal), para así deducir las necesidades de los mismos y poder trabajar con empeño por brindarles el servicio justo, respetuoso, personalizado, integral y exclusivo que cada uno se merece.</p>
--	---

VALORES ÉTICOS	CARACTERIZACIÓN DESDE LA COMUNICACIÓN EN EL SERVICIO
<p>“<i>LEALTAD:</i> Somos fieles con nuestros clientes, jefes, subalternos y compañeros, pero ante todo profesamos lealtad a la Familia de empresas a la que pertenecemos.</p> <p><i>PERSEVERANCIA:</i> Luchamos con firmeza, disciplina, empeño y dedicación por el logro de nuestras metas. No desfallecemos ante la adversidad.</p>	<p>Para Seguros Bolívar, los valores éticos son aquellos que sirven para direccionar sus actividades, pero que cambian con el tiempo y se adaptan a las diferentes regiones. Resaltan la importancia del trabajo en equipo, la responsabilidad, profesionalidad, dedicación, y sentido de pertenencia y orgullo por trabajar en la organización. Nunca desfallecen ante las adversidades, están dispuestos a afrontar</p>

⁶⁶ *Ibíd.*

<p>ENTUSIASMO, ALEGRÍA Y BUEN HUMOR: Un ambiente alegre es grato para todos. Somos positivos, alegres y optimistas, aún en los momentos difíciles. Entusiastas para afrontar nuevos retos y realizar nuestro trabajo. Contamos con la risa como el mejor aliado contra las tensiones y preocupaciones.</p> <p>SENTIDO DE PERTENENCIA Y ORGULLO: Nos sentimos comprometidos con nuestras empresas y con lo que ellas representan. Estamos orgullosos de pertenecer a un grupo de empresas sólido, que comparte una cultura con principios y valores comunes.</p> <p>PROFESIONALIDAD: La comunidad confía en nosotros porque somos responsables en el desarrollo de nuestra actividad y porque contamos con un excelente talento humano. Asumimos con empeño, dedicación y seriedad nuestros compromisos, respetando las leyes y normas establecidas.”⁶⁶</p>	<p>nuevos retos, nuevos aprendizajes, a adaptarse a las necesidades del entorno y de sus clientes; es así como el talento humano con el que cuentan está siempre dispuesto a mejorar, en busca de la excelencia. Todas las actividades, tanto internas como con los clientes, las realizan con buen humor, optimismo y entusiasmo; esto se debe transmitir a través de todo lo que dicen y hacen (comunicación interpersonal en sus tres formas) los empleados de la Compañía, especialmente en los momentos de contacto con los clientes.</p>
--	--

PRINCIPIOS CORPORATIVOS	CARACTERIZACIÓN DESDE LA COMUNICACIÓN EN EL SERVICIO
<p>“GENERACIÓN DE VALOR: Los gestores de las empresas privadas tenemos la obligación de velar porque estas produzcan utilidades e incrementen su valor patrimonial. Por ello creemos indispensable seguir los siguientes</p>	<p>Los principios corporativos son los que conducen a la organización al logro de sus objetivos y de su misión. La base de los mismos es la generación continua de utilidades, como empresa privada que es, al</p>

⁶⁷ *Ibíd.*

<p>postulados:</p> <p>A) Medir los riesgos implícitos en los negocios, productos y actividades en que nos comprometemos y asumir con prudencia las contingencias correspondientes.</p> <p>B) Enfocar nuestros esfuerzos hacia la fidelidad y la satisfacción de nuestros clientes.</p> <p>C) Mantener un espíritu innovador para desarrollar permanentemente nuevos productos y servicios.</p> <p>D) Ser proactivos ante el cambio. Aprovechar oportunidades y abandonar negocios, productos y actividades que presenten perspectivas de bajo rendimiento en el mediano o largo plazo.</p> <p>E) Contar con personal disciplinado, talentoso e idóneo, creativo e innovador.</p> <p>F) Contar con sistemas y tecnologías modernas.</p> <p>G) Participar en el liderazgo, junto con las empresas de los sectores o industrias de las cuales hacemos parte, para promover y mantener la sana competencia, y velar porque las normas y regulaciones o preceptos de la ley no afecten inequitativamente nuestras actividades.</p> <p><i>SERVICIO:</i> El éxito de nuestra misión, en lo que atañe a enfocarnos en los clientes está directamente vinculado a la calidad de nuestro servicio. Este debe satisfacer y superar las</p>	<p>tiempo que se produce valor para todos los públicos, internos y externos.</p> <p>Entre los principios se destaca que lo más importante es ser proactivos ante el cambio, innovar constantemente en los productos y servicios, y ser excelentes en este último a través de la Oportunidad, el Deleite, la Amabilidad y la Confiabilidad, pilares base para el trato adecuado con el cliente; estos son gestionados por la fuerza de ventas, valiéndose de su talento, su creatividad, su disciplina y las herramientas comunicativas con las que cuentan a nivel verbal, paraverbal y no verbal (estas deben ser trabajadas para lograr la excelencia). La meta principal es no sólo satisfacer las expectativas del cliente, sino superarlas.</p>
---	--

<p>expectativas de quien lo recibe. Los atributos del servicio Bolívar son: Amabilidad, Confiabilidad, Oportunidad y Deleite.</p> <p><i>COMPROMISO SOCIAL:</i> Somos solidarios con la sociedad en la que vivimos. Apoyamos la democracia, el desarrollo social y la conservación del medio ambiente. Trabajamos por un país mejor.”⁶⁷</p>	
---	--

2. 3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Debido al enfoque del presente trabajo de grado, la planeación estratégica es analizada exclusivamente al nivel de la Vicepresidencia de Ventas y Sucursales, la cual maneja la Fuerza de Ventas y sus actividades, todas pensadas a un plazo de un año laboral; es decir, cada año se plantean nuevas estrategias de acuerdo a lo alcanzado el año anterior. Las estrategias aquí planteadas corresponden al año 2008. Como ejes de acción, se plantean la Comunicación Verbal, No Verbal y Paraverbal, vistas anteriormente como ejes de análisis; en este punto se demostrará cómo ejecutándolos correctamente se contribuye a la consecución de las estrategias.

La Estrategia: Reclutamiento continuo de asesores para obtener nuevos clientes, mientras los asesores actuales renuevan su cartera.			
Objetivo: Cumplir con las proyecciones anuales planteadas por el Comité Nacional de Planeación de Seguros Bolívar (esta cifra no fue proporcionada por la Compañía debido a que es de carácter privado).			
FASES	DESCRIPCIÓN	IMPORTANCIA DESDE LA COMUNICACIÓN EN EL SERVICIO	EJES DE ACCIÓN

<p>Corto Plazo (1 a 4 semanas)</p>	<p>“Mantener como mínimo 20 prospectos nuevos por visitar semanalmente, entre referidos, mercado natural, empresas, bases de datos y clientes actuales para ventas cruzadas. De estos prospectos por visitar semanalmente, que el 15% (3) sean clientes actuales para ventas cruzadas. (...) De los prospectos dados por la Compañía, tener una efectividad</p>	<p>Para poder cumplir con estas metas a corto, mediano y largo plazo, es necesario estar gestionando nuevos contactos entre los actuales, para que los clientes mantengan un perfil similar; el vendedor debe ser una persona con habilidades sociales, de tal forma que pueda tener diversas amistades y entablar relaciones con personas nuevas constantemente. Para cumplir con la otra parte de la estrategia, fidelizar a los clientes actuales, se requiere mantenerlos satisfechos proporcionarles, a través del servicio, valores diferenciales para que se mantengan como usuarios de Bolívar, y contar con habilidades persuasivas para que los usuarios actuales adquieran nuevos productos.</p>	<p><u>Comunicación verbal</u></p> <p>Es fundamental que el vendedor tenga un discurso persuasivo preparado previo a la visita a cualquier cliente, actual o potencial, adaptándolo a sus necesidades particulares. De esta forma se facilitará la fluidez verbal, la confianza en el tema tratado y la seguridad en sí mismo, mejorando las posibilidades de concentrarse plenamente en el cliente, facilitando el cierre de la venta.</p>
<p>Mediano Plazo (cuatriestral)</p>	<p>del 25%. (...) Lograr el 90% de persistencia de los negocios que tiene en cartera.”⁶⁸</p>		<p><u>Comunicación no verbal</u></p> <p>Con la debida capacitación y medios impresos de apoyo, los vendedores pueden ir más preparados a las reuniones de contacto inicial, de tal forma que su cuerpo y gestos demuestren seguridad en el producto vendido, reforzando el discurso verbal. Así mismo, al tratarse de clientes actuales, el vendedor puede tener identificado su perfil y tipo de personalidad, de tal forma que logre adaptar sus gestos, postura y movimientos, facilitando una relación equitativa y de mutuo agrado a largo plazo.</p>

	“Incrementar las ventas entre 10% y 12%, respecto al año anterior en todos los ramos.” ⁶⁹		<u>Comunicación paraverbal</u> Es necesario acompañar el discurso verbal con el tono y el ritmo adecuado de acuerdo a cada tipo de persona, y teniendo en cuenta las reacciones de cada quien al momento de presentarles un producto (identificar su disposición y estado de ánimo).
Largo Plazo (anual)			

2.4. PÚBLICOS DE COMUNICACIÓN

2.4.1. Destino Interno Nacional

2.4.1.1. Empleados

Actualmente, Seguros Bolívar cuenta con 3070 empleados a nivel nacional con contrato directo, de los cuales 1399 trabajan en la parte administrativa, 831 son funcionarios de ventas, y 840 son vendedores de seguros. Adicionalmente, se tienen 1239 vendedores de seguros con contrato comercial. En Bogotá, hay 1700 empleados (con contrato laboral).



Perfil- En la contratación del personal, la empresa debe tener en cuenta el potencial de desarrollo y la capacidad para asumir gradualmente posiciones de mayor responsabilidad.

⁶⁸ *Ibíd.*

⁶⁹ Comentario proporcionado por Maria Claudia Cadena, Gerente de Oficina Chicó Bogotá. Febrero 11 de 2008.

El funcionario debe estar permanentemente en proceso de adquirir nuevos conocimientos y aprender a manejar el cambio proveniente de las innovaciones, de la modernización y del avance tecnológico... “Nos distinguimos por mantener programas eficientes de formación y



Imagen tomada de: Boletín Informativo Familia Bolívar, “Hechos”. Febrero 2008

capacitación. Nuestros colaboradores son idóneos, están bien preparados y conocen la importancia de que sus actividades tengan el enfoque del buen servicio al cliente. Se caracterizan además por su liderazgo, manejo del conocimiento, creatividad, capacidad de innovación y compromiso para alcanzar la excelencia.”⁷⁰

El empleado debe ser discreto y reservado en los asuntos de la Empresa y de su trabajo y debe guardar para sí toda la información que le es proporcionada con carácter confidencial, o que por su índole merece tal reserva.

La Familia Bolívar se destaca por su cultura de respeto a la persona, ya sea empleado, cliente o proveedor; por esto, sus colaboradores deben ser personas amables, sociables, confiables, y autónomas -hasta cierto punto-, para estar dispuestos a tomar las decisiones necesarias y oportunas para satisfacer a los clientes.

Objetivo actual de comunicación e información- Mantener a todos los empleados a nivel nacional informados de las acciones empresariales, la focalización estratégica, las metas organizacionales y los cambios del entorno. Consolidar relaciones estrechas entre todos los empleados, para reafirmar el clima organizacional amable y favorable.

Medios de información y comunicación-



Imagen tomada de: Boletín Informativo Familia Bolívar, “Hechos”. Febrero 2008

⁷⁰ Op. Cit. Información interna de Seguros Bolívar, Cartilla...

- Boletín Contacto, Boletín Informativo de la Familia Bolívar “Hechos”, carteleras, noticias.
- Círculos de participación, E-mail, Intranet

2.4.1.2 Directivos



José Alejandro Cortés



Jorge Enrique Uribe

Imágenes tomadas de: Boletín Informativo Familia Bolívar, “Hechos”, Febrero 2008

El Presidente actual de Sociedades Bolívar es José Alejandro Cortés. El siguiente al mando es Jorge Enrique Uribe, Presidente de Seguros Bolívar.

Por otra parte, las Vicepresidencias de Seguros Bolívar se encuentran organizadas de la siguiente manera:

- Vicepresidencia de Sistemas- Enrique Flórez
- Vicepresidencia de Riesgos Financieros- Javier José Suárez
- Vicepresidencia Comercial- Álvaro Carvajal
- Vicepresidencia de Ventas y Sucursales- David Peña
- Vicepresidencia de Mercadeo y Servicios- Alberto Monsalve
- Vicepresidencia de Seguros de Personas- José Ferney Rojas
- Vicepresidencia Técnica- Diego Mauricio Neira
- Vicepresidencia Jurídica- María Mercedes Ibáñez

Cada Vicepresidente tiene a su cargo diferentes Gerentes de Área (ver 2.5.2. Áreas Funcionales).

Perfil- Son personas con capacidad de liderazgo participativo, que tienen en cuenta a sus empleados como la principal fuente de utilidades y éxito empresarial, que manejan una comunicación abierta y continua con sus subalternos.

Objetivo actual de comunicación e información- Mantenerlos informados de las acciones y trámites empresariales. Contar con una comunicación abierta transversal entre los vicepresidentes y entre ellos y el personal que tienen a cargo, para que sirvan no sólo como supervisores de las actividades, sino también como líderes y guías de su equipo de trabajo.

Medios de información y comunicación- Los mismos medios que se manejan en el nivel de empleados. Además, se maneja constantemente la comunicación directa, cara a cara, horizontalmente entre los mismos vicepresidentes, y verticalmente entre ellos y los trabajadores que tienen a su mando. Los medios más usados son: Teléfono, correo electrónico y comités semanales.

2.4.1.3. Junta Directiva

La Junta Directiva de la Compañía Seguros Bolívar está conformada por ocho personas.

Perfil- Personas con amplio conocimiento de la actividad empresarial, que llevan más de una década al servicio de la Compañía, con habilidades financieras.

Objetivo actual de comunicación e información- Mantenerlos informados de las utilidades y la productividad empresarial.

Medios de información y comunicación- Reuniones periódicas, correo electrónico, intranet, teléfono, y video conferencias.

2.4.1.4. Accionistas

Los accionistas mayoritarios son los miembros de la Familia Cortés; existen también 5 accionistas minoritarios con una participación importante.

Perfil- Los accionistas mayoritarios tienen vínculos familiares, herederos del fundador de Sociedades Bolívar, Enrique Cortés, y son personas con visión de futuro, emprendedoras, con conocimientos amplios de la actividad empresarial: “...contribuyen con su experiencia y conocimiento al logro de los resultados.”⁷¹

Objetivo actual de comunicación e información- Mantenerlos informados de las fluctuaciones económicas de la empresa, y de su precio en la bolsa.

Medios de información y comunicación- Se realizan asambleas periódicamente, con el fin de actualizarlos respecto a la situación empresarial. Adicionalmente, se mantiene una comunicación escrita formal, a través de un informe mensual.

2.4.1.5. Filiales

Esta compañía hace parte del Grupo Bolívar, conformado por las empresas anteriormente mencionadas.

Perfil- Todas estas organizaciones hacen parte de una gran empresa, donde rige una cultura organizacional fuerte basada en: la camaradería, el buen humor y las buenas relaciones laborales. Se enfocan en el servicio al cliente y el bienestar del trabajador. Todos comparten la misma focalización estratégica. “Nuestras empresas son creativas, flexibles e innovadoras, y aprovechan las ventajas



Imagen tomada de:

<https://linea.davivienda.com/opencms/export/pics/infoGeneral/familiaBolívar/logoFamiliaBolivar.gif> Abril 7 de 2008.

⁷¹ *Ibíd.*

que se derivan del trabajo sinérgico para potenciar su propio desempeño y optimizar los resultados de conjunto.”⁷²

Objetivo actual de comunicación e información- Trabajar juntos por elevar los niveles de notoriedad, reputación y recordación de todas las empresas que conforman la Familia Bolívar, y generar sentido de identidad de los empleados hacia todo el Grupo.

Medios de información y comunicación- En cada ciudad existe un Comité de Sinergia en el cual hay un representante de cada una de las empresas del Grupo Bolívar radicadas en esa ciudad, que trabajan por buscar estrategias y lanzar campañas y herramientas para elevar la notoriedad y buena reputación de todas las empresas. Así mismo, buscan las formas de beneficiarse los unos con los clientes de los otros, y ver cómo pueden ofrecer paquetes de servicios conjuntos.

2.4.1.6. Sindicato

El Sindicato de Trabajadores de Seguros Bolívar, está conformado por cerca de 250 empleados a nivel nacional.

Perfil- Personas con habilidades sociales, preocupadas por el bienestar propio y de sus compañeros, son líderes. Cuentan con muy buenas relaciones con la Compañía.

Objetivo actual de comunicación e información- Mantenerlos informados de la actividad empresarial, los cambios en los cargos y las tarifas salariales.

Medios de información y comunicación- Como son empleados internos, cuentan con los mismos medios que el resto de los empleados Bolívar. Adicionalmente, cuando se sienten inconformes con algo tienen derecho a reunirse con los directivos y el presidente, para presentar sus necesidades y encontrarles solución.

⁷² *Ibíd.*

2.4.1.7. Temporales / Practicantes

Perfil- Aprendices del Sena en especialidades administrativas (secretarias, archivadores, auxiliares contables) y practicantes universitarios de carreras que exigen pasantía, en administración de empresas, ingenierías, contaduría, y derecho, principalmente.

Objetivo actual de comunicación e información- Brindarles información de la focalización estratégica de Seguros Bolívar así como la descripción del cargo pertinente, de tal forma que se adapten a la Compañía y puedan beneficiarse de su tiempo y estadía en la misma, de la misma que colaboran con ella.

Medios de información y comunicación- Los mismos que se utilizan con los demás empleados de la empresa.

2.4.2. Destino Mercantil

2.4.2.1. Clientes

A. *Consumidores-* La cabeza de familia

B. *Usuarios-* La familia completa



Perfil- El mercado objetivo de Seguros Bolívar, en cuanto a personas naturales, son estratos 4, 5 y 6, quienes cuentan con una capacidad monetaria suficiente para cubrir los gastos que implican las pólizas de seguros, además de que poseen bienes de gran valor que justifican ser asegurados. Tienen una buena calidad de vida; aparte de satisfacer sus necesidades básicas, tienen la capacidad de invertir en objetos valiosos para ellos que, por lo mismo, buscan asegurar para garantizar su tranquilidad.

Tanto a los consumidores como a los usuarios, previo a aceptarles la póliza, se les hace un análisis del riesgo que representan para la compañía: riesgo físico (para seguros de vida y salud, exámenes corporales y mentales; y para seguros a empresas, inspectorías de los cuidados y normas de seguridad), y riesgo moral (confirman que las personas solicitantes no tengan un pasado judicial –sean ladrones, narcotraficantes, o estén en la Lista Clinton, entre otros-).

Objetivo actual de comunicación e información- Informar acerca de los beneficios de los productos y servicios de Seguros Bolívar, escuchando las necesidades de los clientes actuales y potenciales para brindarles productos personalizados.

Medios de información y comunicación- Los medios empleados para la comunicación con los clientes, son: el *call-center* (Red 322), los intermediarios de seguros y la fuerza de ventas. Adicionalmente, la publicidad en medios masivos y la página web.

2.4.2.2. Consultores

Perfil- Personas o entidades que prestan servicios particulares a Seguros Bolívar, para complementar la actividad empresarial y hacerla más efectiva. Son empresas independientes y especialistas en un área determinada, como auditoría financiera o tributaria, y publicidad.

- Auditoría externa a cargo de Lloyds.
- Asesoría tributaria supervisada por la Fiscalía General de la Nación.
- Seguros Bolívar contrata consultorías y asesoramientos jurídicos externos sólo para proyectos específicos y casos especiales.
- Dos agencias de publicidad externas con las que trabaja Seguros Bolívar; estas están encargadas de manejar los conceptos creativos y recomendar canales de comunicación, sin embargo, mercadeo entrega el *brief* adecuado y decide finalmente las piezas publicitarias que se acomoden a la compañía (de acuerdo al mercado objetivo, a las preocupaciones de éste, al beneficio principal del producto y a la respuesta final que se desea obtener).

Objetivo actual de comunicación e información- Contactarlas para ocasiones y programas especiales, dándoles a conocer la actividad empresarial y la importancia de su colaboración.

Medios de información y comunicación- Folletos con información de la empresa, página web, teléfono, correo electrónico, y en el caso de las agencias publicitarias, el *brief*.

2.4.2.3. Proveedores

Perfil- Empresas independientes fabricantes de materiales necesarios para el correcto funcionamiento de Seguros Bolívar, y que apoyan la actividad de la fuerza de ventas.

- Muebles
- Mantenimiento telefónico
- Equipos de oficina
- Papel
- Tinta
- Material de promoción de eventos
- Impresores
- Mantenimiento

No necesitan muchos, porque tienen un área interna de producción conformada por aproximadamente 100 personas. Su estructura gira en torno a un gerente de producto que maneja las dos áreas de producción: seguros de personas (CTR Personales –centro técnico y de reaseguro-) y seguros de artículos (CTR Generales). La función de este departamento consiste en producir los carnés, carpetas y papelería cada vez que se expide una póliza nueva; para después, despacharlos a las diferentes oficinas y fuerzas de ventas.

Objetivo actual de comunicación e información- Dar a conocer las necesidades de la empresa y las cualidades de los productos que se necesitan.

Medios de información y comunicación- Sólo se manejan medios de información: se pasan listas con las necesidades de pedidos y mantenimiento a los diferentes proveedores.

2.4.2.4. Competencia

Perfil- La competencia directa de Seguros Bolívar son las aseguradoras nacionales y multinacionales establecidas actualmente en el país. Estas empresas se enfocan en el mismo mercado meta, es decir estratos 4, 5 y 6, buscan las mismas características de hábitos, y tienen los mismos intereses sociales, culturales y personales, ya que están en el mismo nivel socio-económico y la mayoría se encuentran ubicados en las grandes ciudades.

Medios de información y comunicación- En cuanto a la competencia directa, las comunicaciones se manejan a través de FASECOLDA.

2.4.3. Destino Entorno

2.4.3.1. Comunicación financiera

- Bancos con los que se maneja débito automático para el pago de clientes, actualmente. Son entidades financieras de alto reconocimiento en el país, algunas internacionales:
 - Davivienda
 - Banco de Bogotá
 - Banco Popular
 - Banco Santander
 - Bancolombia
 - Citibank
 - ABN AMRO
 - Lloyds TSB Bank
 - Sudameris
 - BBVA
 - Banco de Crédito
 - Colpatria

- Banco Unión
 - Banco de Occidente
 - Banco Tequendama
 - BSC
 - AV Villas
- Fiduciarias y financiamiento- Empresas con las que se manejan fiducias y que sirven como fuentes de financiamiento:
 - Fiduciaria Davivienda
 - Administradora de Fondos de Inversión S.A.
 - Compañía de Financiamiento Comercial S.A.

Objetivo actual de comunicación e información- Lograr que sus actividades complementen las de Seguros Bolívar y sirvan como facilitadores para la compra de productos por parte de los clientes.

Medios de información y comunicación- Informes y reportes escritos, llamadas telefónicas.

2.4.3.2. Comunicación política

A) Gobierno-

El sector de los seguros se encuentra regulado por todas las leyes inscritas en el Código de Comercio y en el código que regula las empresas de seguros y capacitación. El ente que regula las acciones empresariales es la Superintendencia Financiera de Colombia, que a su vez depende del Ministerio de Hacienda.

B) Administración local-

Entidades con las que se tiene un contacto por circundar las instalaciones de la oficina principal en Bogotá, y que por la labor que desempeñan pueden tener un impacto directo o indirecto con la actividad del área comercial:

C) Colectividades Locales-

- Alcaldía de la localidad
- Junta Administradora Local
- Personería Local
- CODEL
- Centro Operativo Local
- Comisaría de Familia
- Estación de Policía
- Estación de Bomberos
- Aseo Capital

D) Administraciones-

- Secretaría de Planeación Zonal
- Departamento Administrativo de Planeación Distrital
- Alcaldía Mayor de Bogotá

Objetivo actual de comunicación e información- Mantener relaciones cordiales.

Medios de información y comunicación- No se tienen medios especiales para el contacto directo con estas entidades.

2.4.3.3. Comunicación Educativa

A) Universidades y colegios-

Todas las universidades de Bogotá, instituciones de educación superior y fundaciones universitarias, que ofrecen carreras que apoyan la actividad comercial de Seguros Bolívar, donde se encuentran los potenciales empleados, como: Administración de Empresas, Ingeniería de Sistemas, Comunicación Social, Psicología, Contaduría, Derecho y Economía.

Y aquellos colegios de la ciudad de estratos 4, 5, y 6, ya que son los potenciales empleados o clientes de Seguros Bolívar.

Objetivo actual de comunicación e información- Atraer posibles futuros empleados y/o clientes.

Medios de información y comunicación- Correo electrónico y publicidad.

2.4.3.4. Comunicación social

A) Sindicatos-

El sindicato mayor al que pertenece el de Seguros Bolívar es el del sector Financiero y de Aseguradoras, donde los empleados de estos dos tipos de entidades abogan por los derechos de los trabajadores, los sueldos y el trato justo: Unión Nacional de Empleados Bancarios UNEB.

B) Asociaciones-

Sociedades de empresas con características similares, en este caso, que ofrecen servicios intangibles, como lo son los seguros de vida y salud; también se incluyen las entidades bancarias, por pertenecer al mismo sector económico.

-Asociación de Aseguradores, FASECOLDA

-Asociación de Fiduciarias (AF)

C) Gremios-

Gremios que cobijan todo el sector financiero y de aseguradoras en Colombia, que sirven para representación internacional y como reguladores de la actividad empresarial de Seguros Bolívar.

- La Superintendencia Financiera
- El Fondo Nacional de Ahorro
- Asociación Bancaria y de entidades financieras
(ASOBANCARIA)

Objetivo actual de comunicación e información- Sostener relaciones cordiales y amables con las empresas y empleados del mismo sector financiero y de aseguradoras, para facilitar el intercambio de información y datos.

Medios de información y comunicación- Informes escritos, página web, correo electrónico, reuniones.

2.4.3.5. Comunicación de opinión pública



A) *Medios de comunicación-* Actualmente sostienen relaciones con:

- Canal RCN
- Canal Caracol
- Canal FOX
- *Discovery Channel.*

B) *Ciudadanos en general-* Estratos 4, 5 y 6.

Objetivo actual de comunicación e información- Sostener relaciones duraderas y de reciprocidad.

Medios de información y comunicación- Se tiene una relación directa con la prensa: anualmente en la época de navidad, realizan un almuerzo al que invitan a todos los periodistas que los han apoyado; el día del periodista, les envían regalos; y además, les dan el privilegio de ser los primeros en enterarse, por un comunicado oficial, de los sucesos empresariales. En cuanto a los ciudadanos, se maneja comunicación por medio de la publicidad en los medios masivos.

2.4.3.6. Responsabilidad social

En Seguros Bolívar, se cuenta con un Área de Responsabilidad Social, encargada de realizar actividades de tal índole.

Perfil- En la empresa, la Responsabilidad Social se maneja a nivel interno y externo. Por un lado, la parte de responsabilidad social interna, está a cargo del Área de Talento Humano, la cual se encarga de velar por el bienestar y comodidad de todos los empleados, brindándoles un amplio paquete de beneficios. Además de cumplir con la ley colombiana, Seguros Bolívar brinda a sus empleados diversos beneficios extralegales. “Con las prestaciones salariales que se brindan, se sobrepasan los 14.12 sueldos anuales obligatorios, alcanzando los 15.93 sueldos, es decir casi dos salarios más de lo legal”⁷³.

Por otra parte, las acciones de responsabilidad de la empresa no están necesariamente relacionadas con la actividad del negocio, ya que hacen contribuciones monetarias y de activos (“computadores, maquinaria, bienes que la compañía ha recibido en pago, o artículos que ya no se utilizan”⁷⁴) en áreas como la salud, la educación, el medio ambiente, la promoción de la democracia y la convivencia, trabajando con los grupos más desfavorecidos (mujeres de escasos recursos, niños...). Estas actividades no son divulgadas en los medios de

⁷³ Comentario proporcionado por Fabián Contreras, Director del Área de Bienestar de Seguros Bolívar. Noviembre 14 de 2007.

⁷⁴ Comentario proporcionado por Constanza Echeverri, Coordinadora Responsabilidad Social Grupo Bolívar. Noviembre 14 de 2007.

comunicación, ya que no les interesa beneficiarse económicamente de ellas. Seguros Bolívar, junto con las otras empresas que conforman el Grupo Bolívar, patrocina eventos de asociaciones, gremios y fundaciones que trabajan para la comunidad menos favorecida; viene colaborando con las mismas organizaciones desde hace más de 20 años, todas colombianas, que trabajan a nivel nacional o local donde se encuentran las regionales y zonales.

Actividades-

- Colabora con las artes y la cultura, promoviendo óperas y exposiciones de arte. Igualmente, cada año publica un libro patrocinando las obras de un pintor nuevo.
- Apoya la democracia y la libertad de expresión a través del Premio Nacional de Periodismo Simón Bolívar, y con la publicación anual de una revista de ganadores.
- Se apoya el deporte colombiano con el premio Balón de Oro, que se entrega anualmente al mejor jugador de fútbol nacional.



Objetivo actual de comunicación e información- Mantenerse en permanente contacto con los empleados, para involucrarlos en las actividades internas y externas, así como con las fundaciones, organizaciones y otros, con los que se manejan programas de este tipo, para llevar un control de los mismos y verificar la obtención de resultados.

Medios de información y comunicación- Periódicamente se realizan visitas a las organizaciones que han recibido contribución de la empresa, para verificar que cumplan con la legalidad colombiana y con su objetivo social.

2.5. ÁREAS FUNCIONALES

2.5.1. Organigrama

Ver Anexos.

2.5.2. Vicepresidencias

2.5.2.1. Sistemas y Planeación

- Gerencia de Sistemas
- Gerencia de Nuevas Tecnologías

Esta vicepresidencia se encarga de manejar la sistematización de datos de los miembros de Seguros Bolívar, y las de sus clientes y referidos. Con la colaboración del Área de Mercadeo y la de Ventas, se encarga de crear y alimentar la base de datos y el sistema de CRM empresarial. Por otro lado, se encarga de la instalación y el mantenimiento de sistemas y programas corporativos, así como también está al tanto de las innovaciones tecnológicas para implantar las más adecuadas para la actividad empresarial.

De la Gerencia de Sistemas dependen los departamentos de: informática (centro de cómputo, procesamiento de datos, soporte tecnológico), desarrollo de sistemas, e innovación tecnológica. La Gerencia de Nuevas Tecnologías no tiene áreas a cargo.

2.5.2.2. Riesgos Financieros

- Gerencia de Actuarial
- Gerencia Financiera
- Fondo Seguridad Bolívar
- Gerencia Consolidación y Supersociedades
- Gerencia de Contabilidad

Este departamento está conformado por 40 personas aproximadamente, en donde cada una cumple con funciones específicas que permiten el manejo adecuado de las finanzas empresariales. Lleva la contabilidad y sigue los movimientos financieros de toda la

organización. Así mismo, es el área encargada de hacer sondeo externo para identificar riesgos e inversiones y la manera más adecuada de evitarlos o aprovecharlas.

2.5.2.3. Comercial

- Gerencia Área Comercial Especializada Bogotá
- Gerencia de Planeación

Esta área se encarga de la planeación general de la Compañía a corto, mediano y largo plazo, manteniendo siempre presente la focalización estratégica empresarial y los indicadores de gestión de los años anteriores.

2.5.2.4. Ventas y Sucursales

- Gerencia Nacional de Ventas y Sucursales
- Gerencia Comercial de Multicanal



Imagen tomada de: Boletín Informativo Familia Bolívar. "Hechos". Febrero 2008.

La Vicepresidencia de Ventas y Sucursales es la más grande de la Compañía, se subdivide en regionales (Bogotá, Barranquilla, Medellín, Cali, y Bucaramanga –de esta última depende la Oficina San Gil), a cargo del Vicepresidente Nacional; y en Zonales (Ibagué, Villavicencio, Cartagena, Pasto, Manizales, Cúcuta, Montería –que a su vez tiene a cargo a la Oficina Sincelejo- Pereira –que está a cargo de la Oficina Armenia-, y Santa Marta – que es una subdivisión de la Regional Barranquilla), las cuales son manejadas directamente por el Gerente Nacional de Ventas y Sucursales. En el caso de la Regional Bogotá, por ser la capital del país y la ciudad donde más clientes se manejan, se cuenta con seis oficinas: Santa Bárbara, Centro, El Lago, Delima Bogotá, AON Bogotá, y Chicó; esta última es en la que se desarrolla el presente estudio, tomándola como muestra de la Compañía a nivel nacional.

2.5.2.5. Mercadeo y Servicio

- Gerencia de Mercadeo y Publicidad
- Gerencia Nacional de Calidad y Servicio
- Gerencia Nacional de Contact Center

En Seguros Bolívar, las funciones de mercadeo se manejan a través de la Vicepresidencia de Mercadeo y Servicio, cuyas oficinas están ubicadas en la sede principal en Bogotá. Está ramificada en Gerencia de Mercadeo, Gerencia de Calidad y



Imagen tomada de: www.segurosbolivar.com.co Abril 7 de 2008.



Imagen tomada de: www.segurosbolivar.com.co Abril 7 de 2008.

Gerencia de *Contact Center*. La Gerencia de Mercadeo está conformada por cuatro personas: Un Gerente, quien se encarga de supervisar a una coordinadora de Investigación de Mercados, una de Publicidad, una de Clientes Preferenciales (encargada de crear un Programa de Fidelización, que brinde una serie de beneficios para las personas naturales que se constituyan como clientes especiales por las primas que pagan), y una directora del Área de Comunicación. En casos especiales, según la necesidad, estas cuatro personas pueden subcontratar personal de apoyo. La función principal de esta área es la promoción mediática y la proyección externa de la Compañía, manteniendo altos niveles de calidad de los productos y servicios, valiéndose además de la retroalimentación proporcionada por los clientes a través del Contact Center y gestionando medios y herramientas para el contacto directo y el establecimiento de relaciones a largo plazo con los clientes.

2.5.2.6. Seguros de Personas

- Gerencia Nacional de Seguros de Vida
- Gerencia Nacional de Salud
- Gerencia Nacional de A.R.P.

La tarea principal de esta Vicepresidencia es la creación, mantenimiento, monitoreo e innovaciones de los seguros para personas que ofrece la Empresa. Trabaja en estrecha colaboración con la Vicepresidencia de Ventas y Sucursales, ya que le proporciona el material para la labor de la fuerza de ventas.

2.5.2.7. Técnica

- Gerencia de Procesos
- Gerencia Administrativa y de Operaciones
- Gerencia C.T.R. (centro técnico y de reaseguro) Seguros Generales
- Gerencia Nacional de Automóviles

En esta vicepresidencia se gestionan las funciones técnicas de la organización, los lineamientos generales de las operaciones y procesos, así como las materias primas con las que se desarrollan las demás actividades, como son los manuales, carnés, carpetas, papelería y ayuda-ventas.

2.5.2.8. Jurídica

- Gerencia Jurídica de Seguros
- Gerencia Jurídica Asuntos Corporativos
- Gerencia Nacional de Auditoria

En esta división de la Compañía se manejan los procesos jurídicos que se mantienen de manera estandarizada para el buen funcionamiento de las actividades empresariales. Así mismo, se encarga de las litigaciones de los clientes y de gestionar todas las acciones de defensas pertinentes en los momentos en que algún cliente se ve involucrado en accidentes o siniestros.

2.5.2.9. Área de Talento Humano

- Gerencia de Relaciones Humanas
- Gerencia de Capacitación

El área de Talento Humano está conformada por aproximadamente 30 personas ubicadas en la sede principal en Bogotá. De esta dependen la Gerencia de Bienestar y la de Responsabilidad Social. Los procesos que manejan en la organización son: Vinculación, Contratación, Inducción, Capacitación, Bienestar (beneficios para los empleados), Desarrollo (revisión y programas de mejoramiento a partir de las evaluaciones de desempeño), y Retiro (APENBOL-Asociación de Pensionados Bolívar).

2.5.3. Implicaciones de Servicio por Vicepresidencias

Las siete vicepresidencias, junto con el Área de Talento Humano de la Compañía desarrollan procesos que se complementan entre sí, cuyo objetivo principal es proyectarse ante el público como una empresa sólida, confiable y eficiente, apoyando las actividades de la fuerza de ventas, siendo este el personal de mayor impacto ante el cliente. Toda la organización trabaja unida por gestionar el ciclo de servicio:

Las vicepresidencias Jurídica y Financiera se encargan del manejo base de la compañía, de sus finanzas y procesos legales, internos y externos, manteniendo el orden de las actividades y brindando respaldo a los clientes. La Vicepresidencia Comercial, se encarga de establecer la planeación anual de las estrategias como lineamientos que rigen todas las actividades empresariales, enfocadas principalmente en el aumento de las ventas y el buen desempeño de los vendedores. La Vicepresidencia Técnica se encarga de la producción de la materia prima (ayuda- ventas, cotizaciones y contratos). La Vicepresidencia de Sistemas tiene la tarea de sistematizar los datos de los clientes, así mismo alimentando la base de datos para la producción de la materia prima. El Área de Talento Humano garantiza conseguir, contratar, capacitar y mantener satisfecho al personal de alta calidad para todas las áreas, incluyendo la fuerza de ventas. La Vicepresidencia de Ventas y Sucursales es la más grande e importante, ya que gracias a ella –por medio de la fuerza de ventas- se logran alcanzar los objetivos específicos de la compañía como entidad de lucro, apoyándose en las actividades de las otras áreas. Por último, la Vicepresidencia de Mercadeo y Servicio, es la encargada de proyectar hacia fuera la imagen que se genera a partir de los procesos diarios y relaciones internas en

Seguros Bolívar, así mismo, contribuye con el Área de Sistemas para la alimentación de la base de datos, y con la Vicepresidencia de Ventas en la generación de estrategias de fidelización y clientes preferenciales.

Todas las áreas están encaminadas a brindar un excelente servicio al cliente, a entablar relaciones cordiales y duraderas entre los empleados y entre ellos y el público externo; con este fin, la compañía ofrece capacitaciones constantes que permiten reforzar los conocimientos actuales e impartir nuevos. Para lograr esto, la comunicación es la herramienta principal que les permite intercambiar información, detectar necesidades, establecer metas, estrechar lazos laborales y sociales, enterarse de la actualidad empresarial y comprender su papel en ella; el medio de comunicación más utilizado es el contacto cara a cara, en el cual juega un papel importante la forma de decir las cosas (comunicación paraverbal), y los gestos y actitudes que acompañan las palabras (comunicación no verbal).

2.6. PROCESOS DE LA FUERZA DE VENTAS EN IA EMPRESA

2.6.1. Ingreso y permanencia del vendedor

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN	CARACTERIZACIÓN DESDE LA COMUNICACIÓN EN EL SERVICIO
RECLUTAMIENTO	Para ser parte de la fuerza de ventas de Seguros Bolívar, las personas interesadas deben acercarse a una de las oficinas y solicitar el formulario de la “Hoja de Vida Consejeros”, para diligenciarlo. Una vez entregado, la Compañía realiza un análisis de todas	Desde el momento de reclutar a un asesor, se evalúa la experiencia que tiene en ventas, su perfil como vendedor, su personalidad, su nivel de amabilidad y de tolerancia, entre otros. Así mismo, en las entrevistas se tiene en cuenta la presentación personal del candidato (comunicación no

	<p>las presentadas, y se convoca a los más opcionados para el cargo a entrevista con el Director de Ventas de Producto de la Oficina a la que se presentó. Luego presentan la “Prueba Exsell”, un Cuestionario de Estilo de Ventas, en el cual se evalúa la disposición de servicio y trabajo en equipo, la capacidad de innovar y adaptarse al cambio, el manejo de estrés y conflicto, entre otros. Después se les entrega la cartilla “Proyecto 200”, donde deben referenciar a 200 conocidos que sean potenciales clientes. Una vez superadas estas etapas se les remite a una segunda entrevista con el Gerente de la Oficina, quien debe dar el visto bueno para dar paso a la Visita Domiciliaria (realizada por el Área de Bienestar).</p>	<p>verbal), la fluidez verbal y capacidad de persuasión (comunicación verbal y paraverbal). Por otro lado, en la visita domiciliaria se mide la calidad del entorno familiar, la estabilidad y en general el nivel de vida, ya que los contactos de los asesores deben manejar un perfil alto, como los clientes de Seguros Bolívar; esto también se analiza con el “Proyecto 200”, el cual demuestra las habilidades sociales de las personas y la facilidad con que se relacionan con los demás.</p>
<p>VINCULACIÓN</p>	<p>Aquellas personas que superan las pruebas anteriores, firman contrato con la Compañía, el cual es</p>	<p>Al momento de vincular a una persona se verifica que cumpla con los requisitos legales e historia personal necesaria para</p>

	<p>expedido por la Oficina Central a nivel Nacional; en ese momento deben hacer entrega de los documentos pertinentes y de la lista de contactos anteriormente diligenciada (“Proyecto 200”).</p>	<p>ser parte de Seguros Bolívar y reflejar de manera adecuada su imagen ante el público externo en el momento de prestar el servicio (a partir de sus habilidades de comunicación interpersonal). Cuando se convierte en vendedor directo de la Compañía adquiere el respaldo de la misma al momento de presentarse ante el cliente, así mismo brindando a este último más confianza y seguridad en su compra.</p>
<p>INDUCCIÓN</p>	<p>Durante dos semanas las personas atraviesan un proceso de inducción, en el cual se les da a conocer la focalización estratégica y normas de la organización, así como las especificaciones del cargo y el funcionamiento de la intranet; se utilizan herramientas como <i>e-learning</i> para fortalecer sus conocimientos corporativos.</p>	<p>El proceso de inducción facilita la transición de la persona a ser un empleado de Seguros Bolívar con todo lo que implica: no sólo conocer su focalización estratégica sino también aprender a expresarla con sus discursos, actitudes, gestos y actividades diarias, especialmente en los momentos de contacto con los clientes. Durante este tiempo los vendedores aprenden que para Seguros Bolívar el producto más importante es el Servicio y que se basa en el Deleite, la Oportunidad, la Amabilidad y la Confiabilidad.</p>

CAPACITACIÓN	<p>Durante dos meses, el nuevo vendedor recibe una capacitación de parte de la Gerencia Nacional de Capacitación, donde aprende las especificaciones de los productos (PROTECCIÓN FAMILIAR: Vida, Salud, Hogar, Auto, Capi) y las normas y sugerencias del servicio. Paralelamente, realiza visitas a potenciales clientes, con el acompañamiento y refuerzo del Director de Ventas de Producto, quien se constituye como su jefe directo.</p>	<p>La capacitación es un proceso vital para que el asesor aprenda el papel fundamental que juega en la Compañía como puente entre ésta y sus clientes, por lo que debe proyectar hacia fuera la identidad corporativa, a través de su comunicación verbal, no verbal y paraverbal. Así mismo, se le da a conocer la importancia de estar siempre al tanto de los cambios organizacionales y de los productos, así como del perfil de los clientes que maneja Bolívar para esforzarse en tratarlos de la manera más adecuada.</p> <p>El acompañamiento por parte del Director funciona como guía para conocer los procesos adecuados al momento de tratar a un cliente, e idealmente, para aprender a identificar el tipo de personalidad del mismo.</p>
SEGUIMIENTO	<p>A diario los vendedores deben llenar un formato donde plantean las visitas que tuvieron en el día y los resultados de cada una, pasándolo impreso o vía mail a su jefe directo, quien a su vez le reporta al</p>	<p>Los Directores son guías y compañeros de los asesores, sostienen una comunicación participativa a través del cara a cara, el correo electrónico y el teléfono; los ayudan a encaminar esfuerzos y a establecer metas, siendo un apoyo en el momento</p>

	<p>Gerente de la Oficina, y éste al Gerente de Ventas y Sucursales.</p> <p>Cada cuatro meses, el jefe directo del vendedor diligencia un formulario de “Valoración para el Desarrollo Jefe-Funcionario”, y uno de “Análisis de los Objetivos”. Anualmente, el vendedor, con asesoría de su Director, establece las metas a lograr, a nivel profesional y personal (PEP- “Proyecto Profesional de Ventas”); mes a mes es evaluado el progreso de las mismas. Adicionalmente, la Compañía maneja una filosofía de aprendizaje continuo, “El funcionario debe estar permanentemente en proceso de adquirir nuevos conocimientos y aprender a manejar el cambio proveniente de las innovaciones, de la modernización y del avance tecnológico.”⁷⁵</p> <p>Los vendedores de Seguros</p>	<p>de tratar con los clientes y lidiar con conflictos. A través de las evaluaciones diarias y cuatrimestrales los directores manejan de forma más directa el desarrollo de la relación con los clientes, el perfil de cada uno y las habilidades comunicativas que se requiere con cada quien para garantizar satisfacción; además, se puede determinar su potencial a largo plazo y las posibilidades de establecer nuevos contratos y contactos.</p>
--	---	--

⁷⁵ Manual de Seguros Bolívar. Capítulo 9, Filosofía y políticas de relaciones humanas. Pág. 30.

	Bolívar no reciben un sueldo fijo, trabajan por comisión.	
--	---	--

2.6.2. Relación con el Cliente

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN	CARACTERIZACIÓN DESDE LA COMUNICACIÓN EN EL SERVICIO
CONTACTO	Una vez se es un Consejero Profesional de Seguros Bolívar, la persona debe buscar sus propios clientes a partir de sus contactos familiares, amistades, amigos de la familia, vecinos, conocidos de su pareja, conocidos a través de actividades sociales o empleos anteriores, conocidos por actividades con la comunidad, y personas con quienes ha realizado negocios anteriormente. Una vez se cuenta con esta base de datos, se establece un primer contacto telefónico con la persona, solicitando una cita (siempre se va con el Director a la primera cita);	Para desarrollar la base de datos propia, los asesores deben ser personas con buenas relaciones sociales y excelentes habilidades interpersonales (los tres tipos de comunicación). Deben ser personas a quienes se les facilite entablar relaciones con nuevas personas, amables, agradables, y con habilidades de convencimiento. Además, deben conocer la forma correcta de reaccionar ante una posible negativa de un cliente, sin sonar desafiantes o impositivos para evitar que el cliente se sienta presionado (manejo de la comunicación paraverbal).

	<p>para este procedimiento, los asesores cuentan con un diálogo estructurado que se les proporciona en el “Administrador Comercial: Proyecto Profesional de Ventas.”</p>	
VISITAS	<p>Se debe cerrar el negocio con cada cliente en máximo tres visitas. Es más común en la venta de autos y hogar que se efectúen en la primera cita; mientras que en el caso de vida y salud, suelen necesitarse más citas para aclarar dudas y persuadir al cliente. Para estas visitas, así como para el contacto telefónico, el vendedor debe seguir al pie de la letra un guión establecido por escrito, sin discriminación del tipo de cliente.</p> <p>Los asesores no cuentan con medios tecnológicos portátiles proporcionados por la Compañía, por lo que la recolección de datos se hace por escrito; sin embargo, cuando los</p>	<p>En los momentos de verdad (visitas), el consejero necesita aprender a leer al cliente y sus reacciones; es necesario estar atento no sólo a cualquier comentario que haga, sino también a sus gestos, movimientos, actitudes y demás reacciones ante los productos y servicios que se le están ofreciendo. De la misma forma, el vendedor sabe que de esos momentos depende el logro de una venta (y quizá de muchas más a través de los referidos) o no, por lo que debe ir preparado y sabiendo cómo manejar los tres tipos de comunicación de acuerdo al estilo del cliente.</p>

	<p>directores los acompañan estos cargan sus portátiles para ingresar al sistema directamente la información del cliente.</p>	
VENTA	<p>Una vez el cliente toma la decisión de adquirir un seguro con Bolívar, el vendedor debe entregarle el formulario de venta y la lista de documentos que debe anexar. Una vez este sea completado y revisado por el asesor y su Director, es escaneado por el Asistente de Ventas en la oficina para ser enviado a una división del Área Técnica en la sede principal; ahí vuelve a revisarse, garantizando que todo esté en orden; de ser así, se devuelve a la oficina, junto con el contrato, para ser impresos y llevados por el asesor a donde el cliente.</p> <p>Una vez es efectuada la compra, el asesor debe ingresar los datos del nuevo cliente a través del portal de intranet (en cada oficina se cuenta con un centro de cómputo para facilitar este</p>	<p>Este proceso implica una buena comunicación entre las diferentes personas encargadas de sus etapas (asesor, director, asistente de ventas, Área Técnica), de tal forma que el cliente no sienta dificultad ni larga espera; la imagen de la Compañía está en juego en este proceso, ya que ante el cliente se debe demostrar la eficiencia interna y en el servicio, así como la filosofía que maneja Bolívar, en la que el cliente es la prioridad y se busca siempre su satisfacción.</p>

	proceso).	
RENOVACIÓN	Este proceso se realiza con los clientes actuales de la Compañía. Cada asesor lleva el registro de las fechas en que su cliente necesita pagar las primas o renovar contrato, con el fin de programar una visita cercana a dichas fechas, para evitar su cancelación.	Toda renovación se deriva de una buena experiencia del servicio por parte del cliente, y de una relación positiva con el vendedor (que el cliente se haya sentido a gusto en cada una de las visitas, gracias a que el vendedor supo transmitir la información de los productos y la compañía, a través de sus palabras y gestos); sólo si esto ha sucedido estará dispuesto a renovar contrato o adquirir nuevos productos.

2.6.3. Manejo de identidad e imagen corporativa (relación con el servicio)

2.6.3.1. Tipo de identidad

Perfil: Seguros Bolívar maneja un perfil medio alto y alto (*high profile*). Es la empresa de seguros con mayor recordación en el país.

DESCRIPCIÓN	INFLUENCIA EN LA COMUNICACIÓN Y EL SERVICIO
Seguros Bolívar maneja una identidad monolítica, es decir que en todas las zonales, sucursales y oficinas se maneja una misma imagen visual, en los colores y en la estructura física interna.	El que se maneje unidad en la identidad a nivel nacional, permite que las personas reconozcan la empresa desde el momento en que entran a una oficina, dándole un carácter diferencial y facilitando la recordación entre el público. La identidad manejada connota la tradición,

	<p>historia, respaldo y seguridad que la marca les brinda a los colombianos; comunica permanentemente, y se gestiona desde el momento en el que el cliente tiene contacto con las oficinas. Esta identidad refuerza el trabajo de los vendedores y apoya las acciones de servicio al cliente.</p>
--	---

2.6.3.2. Análisis del nombre

DESCRIPCIÓN	INFLUENCIA EN LA COMUNICACIÓN Y EL SERVICIO
<p>El nombre “Seguros Bolívar” es descriptivo y simbólico a la vez.</p>	<p>La marca es una unidad comunicativa. Su nombre es descriptivo porque deja clara la función y los productos que ofrece la empresa, es decir, seguros. Y es simbólico porque al referenciar a Bolívar (Simón Bolívar, El Libertador), resalta el carácter tradicionalista de la empresa, la solidez a través de los años y la seguridad y tranquilidad que ofrece a los colombianos. El respaldo que la marca le brinda a la actividad empresarial, y a los productos y servicios que son ofrecidos a los clientes, acompaña los esfuerzos comunicativos y facilita el trabajo de la fuerza de ventas, ya que les da a los clientes actuales y potenciales mayor seguridad y confianza en lo que se les está ofreciendo.</p>

La identidad de Seguros Bolívar reafirma la imagen corporativa y a la vez es reafirmada por ella. Al manejar una identidad monolítica, con una misma imagen visual a nivel nacional, se otorga a ésta un carácter diferencial que facilita la recordación entre el público. Además, la empresa comunica desde un principio a partir de su nombre sencillo, único, inconfundible, de alta recordación, y que permite una inmediata asociación con la labor empresarial.

Toda la imagen, desde el logotipo, pasando por el logosímbolo, el slogan, los colores, el empaque (ayuda-ventas), y la comunicación de los productos, funciona realmente como un Mix de Identidad Corporativa, que proyecta coherentemente el plan de negocios y los fundamentos de Seguros Bolívar. Connota seriedad, estabilidad, tradición, y el direccionamiento hacia la familia, todos los atributos que marcan la diferencia entre Bolívar y su competencia directa.

2.6.3.3. Mix de identidad corporativa

DESCRIPCIÓN	INFLUENCIA EN LA COMUNICACIÓN Y EL SERVICIO
<p style="text-align: center;">  </p> <p>Este es el logotipo de la empresa, se encuentra en letra itálica, en color verde oscuro.</p>	<p>La letra itálica sirve para connotar la seriedad y tradición de Seguros Bolívar.</p>
<p style="text-align: center;">  </p> <p>Este es el logosímbolo empresarial desde 1998. Consta del logotipo y de la imagen de una familia enmarcada en un cuadro.</p>	<p>La imagen de una familia sirve para mostrar el direccionamiento de la empresa hacia ésta. El cuadro que la enmarca connota la protección que ofrece la compañía y el objetivo de mantener unida a la familia. Este logosímbolo sirve para transmitir estabilidad.</p>
<p style="text-align: center;">  </p>	<p>Esta frase hace relación directa con la finalidad empresarial, con su misión y visión, y complementa el logosímbolo ya que reafirma el enfoque hacia la familia y su diferencial ante la competencia.</p> <p>En general, el simbolismo de Seguros Bolívar es la base a partir de la cual se</p>

<p>El slogan de la compañía es: “Tranquilidad para ti y tu familia”.</p>	<p>gestiona toda la imagen empresarial. A su vez, es la primera representación que el cliente tiene de la Compañía y que luego reafirma a través del contacto con la fuerza de ventas al momento de la prestación del servicio; este simbolismo debe ser coherente con las actitudes y comportamientos de los vendedores.</p>
<p>Los colores que maneja la imagen de la empresa son sígnicos: son el amarillo y el verde.</p>	<p>Ambos colores simbolizan tranquilidad, que es el sentimiento que la empresa desea proyectar ante el público objetivo. Así mismo, en los momentos de contacto, los vendedores deben reflejar en lo que dicen, cómo lo dicen, y lo que hacen, esta misma tranquilidad y confiabilidad que Seguros Bolívar busca proporcionar a sus usuarios.</p>
<p>Considerando la actividad empresarial de Seguros Bolívar, el empaquete no se ajusta al concepto tradicional que se tiene de éste; en este caso está constituido por las carpetas en las que se les entrega a los clientes las pólizas, las cuales son hechas con las mejores materias primas.</p>	<p>El material en el que se hace el empaque refleja calidad, seriedad, solidez, y lo importantes que son los clientes para la empresa, queriendo siempre darles lo mejor, tanto con el material físico como con el servicio intangible prestado</p>
<p>Por otro lado, el material POP varía constantemente, ya que sólo se produce para cumplir con objetivos de campañas o patrocinios específicos. Entre estos están: los ayuda-ventas (materiales de apoyo para la fuerza de ventas), <i>mousepads</i>, lápices, gorras, entre otros.</p>	<p>Este material no es producido ni distribuido indiscriminadamente sino que todos van unidos a una estrategia de mercadeo directo, y respaldan la imagen de exclusividad y excelencia que se quiere proyectar ante determinados clientes y en situaciones específicas. La entrega de este material busca contribuir a la generación</p>

	de relaciones a largo plazo y a la fidelidad de los clientes, apoyándose en el debido trato por parte de los vendedores.
--	--

* En la Compañía, se cuenta con un **Manual de Imagen Corporativa**, que se distribuye en todas las áreas y sucursales de la empresa, donde se establecen los parámetros adecuados y el correcto manejo de los colores, la letra y su proporcionalidad con respecto al logotipo. En este manual, se hacen explícitas las prohibiciones con respecto al uso de la imagen corporativa.

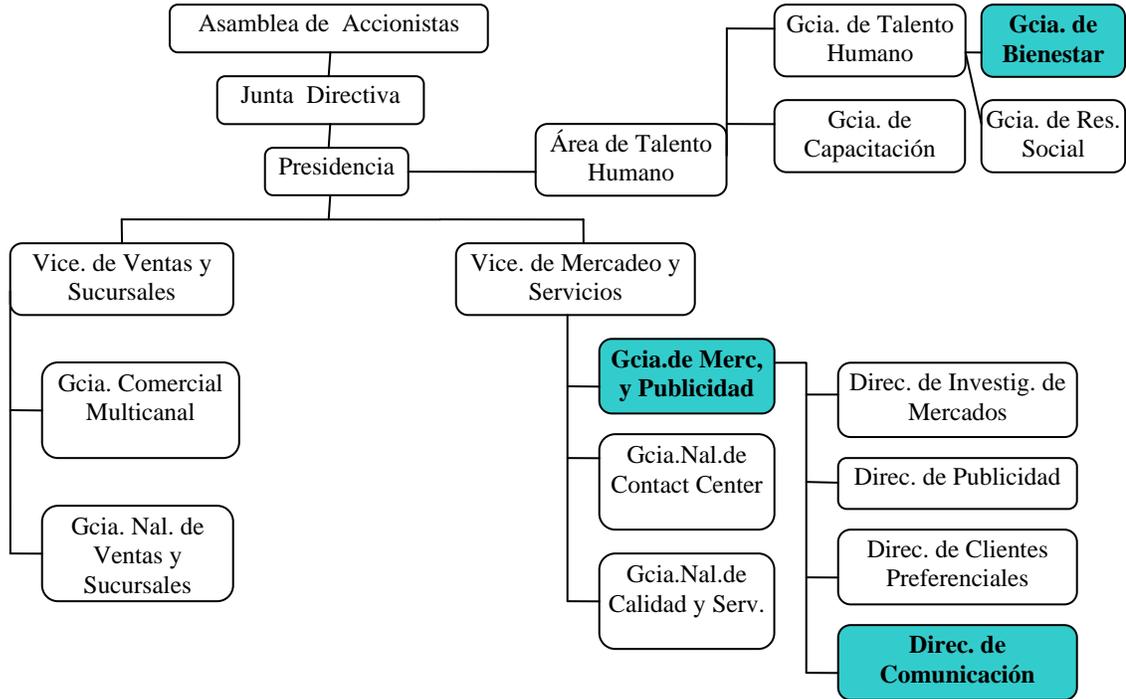
La imagen de la empresa es regulada por el Departamento de Mercadeo, quien se encarga (con a ayuda de dos agencias de publicidad externas) de emitir, planear, organizar y decidir todas las piezas publicitarias, las campañas y los mensajes que se van a emitir al público externo.

Los vendedores refuerzan y recuerdan la identidad corporativa a través de su comportamiento, servicio, modos de vestir, de hablar y de tratar a los clientes. La cultura de la organización se refleja al exterior en su buen humor y amabilidad con los públicos.

2.7. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN PARA EL SERVICIO

2.7.1. Comunicación de Dirección

- **Posición en el Organigrama**



Gestión de la comunicación en la empresa

¿Quién gestiona la Comunicación?	La Dirección de Comunicaciones, la cual está a cargo de la Vicepresidencia de Mercadeo y Servicio.
¿Qué hace?	Unir bajo una misma dirección la comunicación externa –antes manejada por Mercadeo- y la interna –a cargo de la Gerencia de Bienestar-.
¿Cómo?	Está al tanto de los proyectos de publicidad, merchandising y relaciones públicas, así como de los de bienestar para los empleados, de tal manera que puedan tener coherencia entre sí y estar unidos bajo los mismos parámetros de imagen y mensaje.

2.7.1.1. Comunicación Gerencial

DESCRIPCIÓN	INFLUENCIA EN LA COMUNICACIÓN Y
-------------	---------------------------------

	EL SERVICIO
<p>En Seguros Bolívar no hay un departamento de comunicación como tal y por ende no hay una figura gerencial que se encargue del manejo de las comunicaciones dentro de la empresa. Actualmente, la comunicación está a cargo de dos departamentos: Mercadeo (comunicación externa) y Talento Humano (comunicación interna).</p> <p>En estos momentos, dentro de la Compañía se está viviendo un proceso para vincular los medios de comunicación interna y externa bajo una Dirección de Comunicaciones, la cual está a cargo de la Vicepresidencia de Mercadeo y Servicio.</p>	<p>Al hacer un esfuerzo por unir bajo un mismo mando los dos tipos de comunicación en la organización se está logrando mayor coherencia en los mensajes que se transmiten a los empleados y los que estos (en especial la fuerza de ventas) reflejan hacia el exterior, a través de sus palabras y actos –apoyándose además en las gestiones publicitarias y de mercadeo-. De esta forma, se facilita la proyección coherente de la identidad, cultura e imagen organizacional.</p>

2.7.1.2. Toma de decisiones

DESCRIPCIÓN	INFLUENCIA EN LA COMUNICACIÓN Y EL SERVICIO
<p>La toma de decisiones en Seguros Bolívar está a cargo de los gerentes de todos los departamentos que manejan la comunicación.</p> <p>Cuando estas decisiones involucran aspectos esenciales y cruciales para la organización son llevadas a la Gerencia General y eventualmente a la Junta Directiva.</p>	<p>Las decisiones pueden ser enfocadas en varias direcciones según el departamento que la tome. Cuando las toma un gerente de un sólo departamento puede afectar a otro o a toda la organización positiva o negativamente.</p> <p>Cuando estas decisiones son llevadas a la Junta Directiva se puede hacer muy largo el proceso para la toma de las mismas, lo que dificultaría actuar rápido en momentos de crisis o responder</p>

	<p>oportunamente a amenazas del entorno.</p> <p>Esto puede llegar a hacer lentos los procesos relacionados con los clientes, las ventas, las bases de datos, la toma de decisiones oportunas para satisfacer las necesidades que se presentan, y/o el resolver quejas y reclamos. Es así como la comunicación efectiva es indispensable para que los vendedores tengan conocimientos claros sobre los procesos del ciclo de servicio y hasta qué punto pueden ser autónomos; esta misma seguridad de información influye en la manera en que el vendedor se comporta, habla y actúa ante el cliente.</p>
--	--

2.7.1.3. Gobierno Corporativo

DESCRIPCIÓN	INFLUENCIA EN LA COMUNICACIÓN Y EL SERVICIO
Además de contar con un departamento de responsabilidad social interno y otro externo, se tiene un Código de Ética y un Gobierno Corporativo.	Los empleados tienen una guía que los orienta en sus actividades y comportamientos en determinados momentos. Los funcionarios tienen la información de la ética empresarial por escrito, es decir, algo que respalda sus actos en todo momento, no sólo al interior de la organización sino también en el trato con los clientes. Estos lineamientos claros facilitan la coherencia entre los actos de los diferentes empleados, garantizando un mismo estilo de servicio.

2.7.2. Comunicación de Marketing

2.7.2.1. Publicidad

DESCRIPCIÓN	INFLUENCIA EN LA COMUNICACIÓN Y EL SERVICIO
<p>La publicidad es gestionada por el Departamento de Mercadeo, con la función de darse a conocer entre el público objetivo y generar ventaja competitiva, recordación, y crear una buena reputación. Para esto, subcontrata dos agencias de publicidad externas, que se encargan de manejar los conceptos creativos y recomendar canales de comunicación, sin embargo, mercadeo entrega el <i>brief</i> adecuado y decide finalmente las piezas publicitarias que se acomodan a la compañía.</p> <p>La Publicidad de Seguros Bolívar se basa en el humor; el objetivo es mostrar el lado amable y agradable de una compañía de seguros.</p> <p>En cuanto a los medios de transmisión, pautan en radio, televisión, canales de cable, televisión de los aeropuertos, baños de algunos bares, en medios impresos, en la página web, y demás.</p>	<p>Debido a que se subcontratan dos agencias de publicidad externas, se garantiza una competencia saludable entre estas para ver cuál genera las mejores ideas que apelen de manera más directa al público objetivo de Bolívar, reafirmando el proyecto empresarial y la gestión de la fuerza de ventas. Así se garantiza que las piezas escogidas sean realmente las más innovadoras y acordes a las necesidades empresariales en cuanto a lo que se quiere mostrar ante el cliente.</p> <p>El hecho de que no se pauten en todos los medios tradicionales resulta positivo, ya que se sale de lo tradicional para generar impacto, y se enfocan en medios o eventos a los que su público objetivo tiene acceso. La publicidad es el contacto generalizado que tiene la compañía con el mercado, es el primer paso para darse a conocer y generar, en un futuro, un contacto directo entre los clientes y los vendedores, resultando en la compra de productos.</p>

2.7.2.2. Merchandising

DESCRIPCIÓN	INFLUENCIA EN LA COMUNICACIÓN Y EL SERVICIO
-------------	---

	EL SERVICIO
<p>Como la venta de seguros se hace a través de visitas particulares, el merchandising consiste en los ayuda-ventas que la empresa le proporciona a los vendedores: carpetas para cada tipo de seguros, con formularios para la información personal de los clientes y sus familias.</p>	<p>La fuerza de ventas carga con los ayuda-ventas necesarios para cada visita. Es importante que el material de estas carpetas sea bueno, para que las mismas reflejen la calidad que representa Seguros Bolívar, y las ganas de brindar siempre lo mejor a los clientes. Con estos materiales se facilita la recopilación adecuada de los datos de los clientes, permitiendo personalizar aún más el trato y la forma de comunicarse de los consejeros con cada persona; es decir, al tener información particular de cada uno, es posible saber cuál es la mejor forma para hablar, moverse, gesticular, entre otros, según el tipo de cliente.</p>

2.7.2.3. Fuerza de Ventas

DESCRIPCIÓN	INFLUENCIA EN LA COMUNICACIÓN Y EL SERVICIO
<p>La fuerza de ventas está a cargo de la Vicepresidencia de Ventas, y cuenta con un Gerente Nacional, cinco Gerentes Regionales y nueve Gerentes Zonales. Son personas que reciben capacitación constante y que se encargan de vender los productos, generar utilidades, y reafirmar la imagen de la empresa con los clientes. Otra de sus funciones es conseguir nuevos clientes a través de los actuales.</p> <p>Entre los diferentes miembros intercambian</p>	<p>La fuerza de ventas es primordial para Seguros Bolívar, porque es el personal que tiene contacto directo con los clientes, con quienes comparte los momentos de verdad.</p> <p>El hecho de tener una estructura con varios rangos implica un mayor control de calidad en la prestación del servicio. Los diferentes gerentes tienen contacto constante, para intercambiar conocimientos, sugerencias y demás consejos, de tal forma que se maneja una unidad entre las diferentes fuerzas de ventas,</p>

<p>información de productos y actualizaciones necesarias, por medio de una comunicación informal cara a cara. Además, semanalmente se reúnen con sus jefes directos en una plenaria para discutir información de interés general. Cada cuatro meses asisten a capacitación. Tienen acceso a intranet con su clave única, y ahí pueden acceder a la base de datos.</p>	<p>transmitiendo la misma imagen en todos los clientes alrededor del país.</p> <p>El tener capacitaciones cada cuatro meses demuestra la importancia que Seguros Bolívar le da a su fuerza de ventas, y la preocupación por mantenerla actualizada, renovando conocimientos constantemente en temas innovadores, como es la gestión de relaciones, las formas correctas de tratar a los clientes, habilidades comunicativas, presentación personal, protocolo, entre otras. Todo esto permite lograr perfeccionar el perfil ideal de vendedor que desea la Compañía.</p>
---	--

2.7.2.4. Marketing Directo

DESCRIPCIÓN	INFLUENCIA EN LA COMUNICACIÓN Y EL SERVICIO
<p>Este tipo de marketing es la base del funcionamiento de Seguros Bolívar, a través de la fuerza de ventas mencionada anteriormente.</p> <p>Cada vendedor busca sus clientes en un comienzo, y a partir de ahí genera una relación duradera que sirve como puente para entablar contacto y relaciones con otros más.</p> <p>Los consejeros profesionales cuentan con una base de datos muy completa, con la historia clínica de cada cliente y su familia e</p>	<p>Los mecanismos utilizados en Seguros Bolívar demuestran que lo más importante para la Compañía es mantener satisfechos a sus clientes y lograr la fidelidad de los mismos.</p> <p>Sale a relucir la relación estrecha que se desarrolla entre cliente y vendedor, ya que sobra la información formal al conocer de corazón a cada cliente, su forma de ser, y los intereses que tiene, se logra descifrar más fácilmente los productos que puede necesitar, y se sabe cómo tratarlo (valiéndose de habilidades de comunicación interpersonal) para cerrar las ventas. Esto también puede convertirse en algo</p>

<p>incluso con datos como gustos y hobbies. Cuando consiguen un cliente nuevo, deben llenar esta información y entregarla al CAV (Centro Auxiliar de Ventas) de cada oficina para que se escanee el formulario y sea enviado a la oficina principal; allá se transcribe y se ingresa la información a la base de datos.</p>	<p>negativo ya que la relación entre cada consejero y sus clientes es tan estrecha, que es probable que si algún vendedor decidiera irse a trabajar con la competencia, sus clientes lo seguirían. Además, el vendedor se vuelve un miembro indispensable de la Compañía porque conoce la forma de brindar el servicio a cada cliente para que se sienta cómodo.</p> <p>El que ellos mismos no puedan ingresar la información de cada cliente a la base de datos, se debe a una política de calidad donde se busca filtrar toda la información para verificar que sea adecuada y pertinente.</p>
---	--

2.7.2.5. Patrocinios

DESCRIPCIÓN	INFLUENCIA EN LA COMUNICACIÓN Y EL SERVICIO
<p>Los patrocinios y los medios, eventos y lugares escogidos para realizarlos los decide el Departamento de Mercadeo.</p> <p>Actualmente, se patrocinan torneos de tenis y golf, caminatas de solidaridad, algunos eventos del Teatro Libre y el museo MAMBO, Divercity, revistas universitarias (entre otras, la de la Javeriana) y asociaciones religiosas.</p> <p>También se patrocinan eventos del Ejército Nacional, y obras que impulsan la cultura</p>	<p>Los patrocinios de Seguros Bolívar muestran su inclinación por apoyar el desarrollo cultural del país, y el apoyo a la democracia y a la libertad de expresión. Incluso se nota que le dedica la misma cantidad de dinero –o más- a estas actividades que a la publicidad empresarial.</p> <p>Con estos patrocinios se cumple en parte la Responsabilidad Social Empresarial externa. A través de estos actos, Seguros Bolívar apunta al perfil de los clientes que busca, comunicando su direccionamiento hacia los mismos intereses de sus clientes (cultura, entretenimiento, deportes,</p>

<p>del país. Seguros Bolívar hace un concurso para los nuevos pintores colombianos cada año, dando como premio al ganador la publicación de un libro con toda su obra. Además, es el creador y patrocinador oficial del Premio Nacional de Periodismo Simón Bolívar. Se apoya el deporte colombiano con el premio Balón de Oro, que se entrega anualmente al mejor jugador de fútbol nacional.</p>	<p>entre otros). Es un puente para solidificar las relaciones con los actuales y los potenciales, el cual contribuye a facilitar el trabajo gestionado por la fuerza de ventas.</p>
--	---

2.7.2.6. Promoción

DESCRIPCIÓN	INFLUENCIA EN LA COMUNICACIÓN Y EL SERVICIO
<p>Las promociones en Seguros Bolívar se limitan exclusivamente a los Clientes Preferenciales, personas naturales que tienen tres o más productos de la Compañía y que pagan primas anuales de mínimo ocho millones de pesos. Estas personas gozan de beneficios diseñados para premiar su fidelidad y lealtad... “Gracias a su lealtad, fidelidad y cumplimiento de unos parámetros mínimos, Seguros Bolívar lo acredita por un año al exclusivo grupo de Clientes Preferenciales, para que disfrute de todos los beneficios que hemos creado para usted y su familia.”⁷⁶</p>	<p>El hecho de que las promociones sean sólo para los Clientes Preferenciales ayuda a fidelizarlos. Sirve como incentivo para que las personas quieran acceder a este grupo exclusivo manteniendo por largo tiempo su relación con la Compañía y ampliando el portafolio de productos propio. Las promociones se constituyen como un valor agregado que se ofrece a los clientes y apoya la labor de los vendedores a largo plazo; la fuerza de ventas debe contar con las habilidades comunicativas y persuasivas adecuadas para dar a conocer las promociones y beneficios de las mismas, interesando a los clientes. Además, el equipo de trabajo debe estar capacitado para ofrecer mejor atención y servicio diferenciado a</p>

⁷⁶ Cartilla para Clientes Preferenciales 2008, “Una dulce bienvenida preferencial”.

<p>Entre los beneficios que se les proporciona durante todo el año están: Laboratorio clínico a domicilio, tarifas preferenciales en los programas de Vida Individual, descuentos especiales para diagnósticos de automóviles, Póliza Más Hogar Bolívar (que les permite asegurar bienes de gran valor como palmas, Ipods, entre otros). Así mismo, se les invita a los usuarios y a sus familias a que asistan a torneos de golf y tenis como el Seguros Bolívar Open. Además, en diferentes épocas del año se les brindan promociones especiales como exámenes médicos de cortesía para los diferentes miembros de la familia, como el de diagnóstico dermatológico después de vacaciones, el de perfil lipídico para prevenir enfermedades del corazón, mamografías para las mujeres, etcétera.</p> <p>Para facilitar la comunicación con estos clientes, se les envía periódicamente un Boletín con avances de la Compañía y los beneficios para los Clientes Preferenciales; adicionalmente, se agiliza el servicio por medio de la Red 322.</p>	<p>este tipo de clientes, superando sus expectativas cada día y brindándoles mejor tiempo de respuesta.</p>
---	---

2.7.2.7. Relaciones Públicas

DESCRIPCIÓN	INFLUENCIA EN LA COMUNICACIÓN Y
	EL SERVICIO

<p>Existe una oficina de Relaciones Públicas que tiene una dependencia directa de la Presidencia de la Compañía. Su función es manejar las relaciones con los medios de comunicación, citar a los periodistas para ruedas de prensa y para el almuerzo anual que les brinda. Genera comunicados de prensa, produce el Premio Nacional de Periodismo Simón Bolívar y la revista que se publica de este anualmente, organiza eventos y define a cuáles de estos a nivel nacional debe asistir el presidente de la Compañía. Maneja la imagen y las relaciones de Presidencia con políticos y personalidades del país.</p>	<p>El que la oficina de Relaciones Públicas tenga una relación directa con la Presidencia es positivo, porque garantiza el gerenciamiento estratégico de la relación entre los altos mandos de la Compañía y las personalidades del país.</p> <p>El Departamento de Relaciones Públicas se encarga de gestionar la imagen empresarial a través de eventos de alto perfil que permiten generar recordación de marca, al tiempo que se aumenta la imagen de prestigio y se refuerza el contacto con los clientes.</p>
---	---

2.7.2.8. CRM

DESCRIPCIÓN	INFLUENCIA EN LA COMUNICACIÓN Y EL SERVICIO
<p>En Seguros Bolívar se maneja un sistema complejo de CRM, a cargo de la Vicepresidencia de Sistemas, alimentado por la información de la Vicepresidencia de Ventas y Sucursales. En este se almacenan datos de los clientes o potenciales clientes como edad, sexo, enfermedades previas, herencias genéticas, deportes practicados, número de hijos, y tipo de trabajo, entre otros. Esta información se recolecta para realizar una medición de riesgo a cada cliente, de tal</p>	<p>Este sistema es el soporte de toda la actividad empresarial, porque el éxito de Seguros Bolívar depende de la capacidad de conocer a los clientes e identificar a los potenciales. Facilita el trabajo de la fuerza de ventas y refuerza sus conocimientos de cada cliente, para idear un plan de comunicación (en las tres formas básicas) e información adecuado para cada uno, de tal forma que no solo se satisfagan sus necesidades, sino que se superen las mismas y se logre diferenciar aún más de la competencia y generar</p>

<p>manera que se pueda saber si es un candidato apto para determinada póliza.</p> <p>En la primera visita que se le realiza a cada cliente potencial, el Director que acompaña al asesor ingresa los datos al sistema a través de su computador personal; una vez se cierra la venta y el cliente proporciona todos los datos y documentos, en la oficina principal se complementa la información previamente adquirida.</p> <p>Además, la Red 322 (manejada por la Gerencia de <i>Contact Center</i>, a cargo de la Vicepresidencia de Mercadeo y Servicio) funciona como la principal fuente para actualizar esta base de datos, ya que se registran las quejas y necesidades que presenta cada usuario; adicionalmente, se actualiza constantemente cada vez que un cliente hace uso de su carné de identificación y se pide la autorización para acceder a cualquier servicio (como consultas médicas, exámenes y diagnósticos).</p>	<p>fidelidad a largo plazo.</p> <p>Además, sirve para medir el riesgo de cada cliente y a partir de este determinar si conviene asegurarlo.</p>
--	---

2.7.3. Comunicación Organizativa

2.7.3.1. Intracomunicación

DESCRIPCIÓN	INFLUENCIA EN LA COMUNICACIÓN Y EL SERVICIO
Las herramientas de intracomunicación sirven	El hecho de que la intracomunicación la maneje

<p>como instrumento para que los integrantes de la Compañía participen activamente en el desarrollo de temas de interés general, y para difundir información pertinente al área en que se desempeñan.</p> <p>Actualmente, la intracomunicación es manejada por una persona en el Departamento de Mercadeo con la ayuda del Área de Sistemas.</p> <p>Los medios de información utilizados son: Boletín Contacto, carteleras, noticias en formato de video, correo electrónico, revista empresarial, y <i>networking</i> entre departamentos. Los medios de comunicación son: capacitaciones, reuniones periódicas, intranet, videoconferencias, y círculos de participación. En intranet cuentan con diversas herramientas, pero la más importante para la comunicación entre las diferentes dependencias es Simazol, por medio de la cual se envían solicitudes de información o apoyo internas, las cuales tienen tiempos de respuesta determinados y recordación continua para quien necesita responder.</p>	<p>una sola persona implica coherencia entre todos los mensajes, y que los diferentes empleados reciban y compartan los mismos fundamentos, teniéndolos como base para comportarse en las relaciones entabladas con sus compañeros y clientes.</p> <p>Ya que existen medios tanto de información como de comunicación, los empleados no son receptores pasivos, sino que se les permite participar con sus opiniones, abriendo canales para la retroalimentación y facilitando que las actividades de los diferentes departamentos se complementen para trabajar juntos por una misma meta: brindar el mejor servicio posible a los clientes.</p>
--	---

2.7.3.2. Comunicación del Inversor

DESCRIPCIÓN	INFLUENCIA EN LA COMUNICACIÓN Y EL SERVICIO
Para mantener informados a los accionistas se utilizan varios medios gestionados por el	El no sólo contar con informes escritos, sino también con asambleas periódicas, demuestra

<p>Departamento de Mercadeo.</p> <p>El medio de información es un informe escrito mensual. El medio de comunicación es una asamblea periódica entre todos los accionistas y el Presidente de la Compañía.</p>	<p>que se tiene un contacto directo y continuo con los accionistas, y que se les tiene en cuenta al momento de tomar decisiones.</p> <p>Los inversionistas forman parte del ciclo de toma de decisiones y de servicio, que es transversal a todos los miembros de la organización. Son personas que dan respaldo al proceso que se lleva a cabo, así como a los productos y servicios finales que reciben los clientes.</p>
---	---

2.7.3.3. Cultura

“Con el paso de los años, la cultura de la Familia Bolívar se ha constituido como el activo espiritual más valioso con que cuentan nuestras empresas.”⁷⁷

- Comportamiento-

DESCRIPCIÓN	INFLUENCIA EN LA COMUNICACIÓN Y EL SERVICIO
<p>Las pautas de comportamiento son monitoreadas por el Departamento de Talento Humano, a través de los procesos que gestiona. Se trata de garantizar que las personas tengan buen sentido del humor, sean amables, respetuosas y manejen buenas relaciones entre sí y con el público externo.</p> <p>Para lograr esto, los medios de información</p>	<p>Todos los procesos de manejo de personal interno están a cargo de un solo departamento, garantizando que desde el momento en que se recluten potenciales empleados sean personas que se adapten al perfil empresarial y a la cultura organizacional. Así mismo, deben ser personas que con sus actos, gestos y palabras, refuercen de manera continua la cultura empresarial hacia adentro y la imagen corporativa hacia fuera.</p>

⁷⁷ Op. Cit. Cartilla de focalización estratégica de Seguros Bolívar.

<p>que se manejan son: carteleras, el Manual del Servicio para los Funcionarios, correos electrónicos, e intranet. Los medios de comunicación son: entrevistas, capacitaciones, congresos, cursos, talleres, y reuniones.</p>	
---	--

- Clima-

DESCRIPCIÓN	INFLUENCIA EN LA COMUNICACIÓN Y EL SERVICIO
<p>Se cuenta con espacios amplios, buena iluminación, amabilidad entre trabajadores, relaciones basadas en el buen humor, sin barreras en la comunicación entre diferentes niveles y áreas.</p> <p>La Empresa busca que todos los empleados encuentren en ella un lugar agradable para trabajar, el departamento encargado de este manejo es el de Talento Humano. Para garantizar el buen clima, cada año se lleva a cabo una evaluación donde se mide: relación con los subalternos, comunicación con los jefes y compañeros, trabajo en equipo, equidad salarial, respeto, relaciones con compañeros, suministro de herramientas para llevar a cabo funciones, carga laboral, cumplimiento de sus objetivos de trabajo e interés por el cliente y la compañía.</p>	<p>Al contratar una entidad externa para evaluar el clima cada dos años, se garantiza la imparcialidad y la medición objetiva de las percepciones de los empleados en cuanto a su empresa, sus principios y sus compañeros. Con esto se permite buscar siempre elevados niveles de excelencia y verificar que los mecanismos utilizados sean los más efectivos y permitan la realización correcta de los procesos tanto al interior como al exterior (en el contacto con los clientes).</p> <p>El buen clima interno es reflejado hacia fuera a través del comportamiento y comentarios de los empleados, y contribuye a la creación de la imagen corporativa.</p>

2.7.3.4. Sistemas de Información

DESCRIPCIÓN	INFLUENCIA EN LA COMUNICACIÓN Y EL SERVICIO
<p>Seguros Bolívar cuenta con pocos medios de información tecnológicos. Actualmente, está en el proceso de reevaluación y remodelación de estos. El soporte técnico está a cargo del Área de Innovación Técnica.</p> <p>Los medios de información utilizados son: Internet, <i>networking</i> (red de equipos interconectados), intranet, bases de datos de los clientes, y página web. Los medios de comunicación son: Correo electrónico, telefonía IP, videoconferencias, y call center.</p>	<p>La actualización y la innovación de los sistemas de información, no se realiza de manera constante, por lo que no es posible estar al tanto de las tecnologías modernas, dificultando así mismo la eficiencia de los procesos y la sistematización de la información de los clientes; de esta forma se hace menos eficiente el servicio al cliente. Para superar este obstáculo es necesario valerse de herramientas humanas como es la capacitación de la fuerza de ventas en cuanto a relaciones interpersonales y habilidades comunicativas.</p>

2.8. DISFUNCIONES Y EJES DE ACCIÓN EN EL SERVICIO

A partir de lo expuesto a lo largo del Análisis Situacional, se detecta un número de factores que dificultan la prestación del servicio al cliente y que pueden ser obstáculos para proporcionarle el grado máximo de satisfacción. Así mismo, son disfunciones internas que pueden afectar la percepción de la marca en los clientes.

Ante dichas dificultades se presenta la posibilidad de superarlas a través de la gestión estratégica de cuatro ejes de acción principales: Comunicación Verbal, Comunicación No Verbal, y Comunicación Paraverbal, así como un eje que abarca los tres.

Disfunciones en el Servicio	Ejes de Acción
<p>-- El guión para el contacto telefónico y las visitas con los clientes es igual para todos, no se diferencia el tipo de cliente ni la situación. Hace falta personalización del diálogo y la inclusión de datos e información real de situaciones cotidianas que sirvan como apoyo para el argumento.</p> <p>--A la fuerza de ventas se le exige cerrar una venta en máximo tres visitas, pero no se le brinda la capacitación necesaria para saber persuadir a los clientes sin que se sientan presionados.</p> <p>--Los vendedores no están lo suficientemente informados de la situación económica nacional, los niveles de vida y los bienes de consumo más comprados, de tal manera que no se les facilita identificar las necesidades de sus clientes potenciales.</p> <p>--A la fuerza de ventas no se le proporciona equipos electrónicos portátiles para ayudarlos a sintetizar los datos y facilitarles el acceso a la información de sus clientes en todo momento; esto disminuye la agilidad del proceso de venta.</p>	<p>COMUNICACIÓN VERBAL</p>
<p>--Los asesores no saben reconocer los diferentes tipos de clientes para personalizar</p>	

<p>el servicio.</p> <p>--Los consejeros no tienen el entrenamiento adecuado para identificar su estilo de comportamiento, y las debilidades y fortalezas que este implica.</p> <p>--No hay capacitación en comunicación no verbal.</p>	<p>COMUNICACIÓN NO VERBAL</p>
<p>--No hay capacitación en comunicación paraverbal (dicción, coherencia, vocalización, vocabulario extenso, entre otros).</p>	<p>COMUNICACIÓN PARAVERBAL</p>
<p>--Los talleres de servicio y ventas (procedimientos, requerimientos, características del servicio Bolívar, entre otras) se limitan a los empleados que pertenecen a la Vicepresidencia de Ventas y Sucursales, sin tener en cuenta que todos los miembros de la Compañía de las diferentes áreas deben estar al tanto de estos temas para trabajar en equipo, encaminándose hacia una única meta: la buena ejecución del Ciclo de Servicio al Cliente.</p> <p>--Hace falta fortalecer el conocimiento corporativo que tienen los asesores, de tal forma que se eleven los índices de compromiso, motivación y satisfacción, y se reflejen en la actitud, a pesar de no estar presentes todos los días en la organización</p>	<p>COMUNICACIÓN VERBAL, NO VERBAL Y PARAVERBAL</p>

(Consejeros Profesionales).

--No existe un medio de comunicación con los vendedores para informarles acerca de las campañas de publicidad externa y de relaciones públicas, de tal forma que conozcan los mensajes proyectados y manejen una unidad con estos al momento de tratar con los clientes.

III. DIAGNÓSTICO

A partir de los factores críticos identificados en el análisis situacional, surge la necesidad de explorar más a fondo el trato y actitudes de los vendedores (Consejeros Profesionales) hacia los clientes, y si estos comportamientos llevan al establecimiento de una relación duradera o no. Así mismo, se debe analizar el grado de satisfacción de los clientes con el servicio prestado y con el vendedor como tal.

Para estudiar en profundidad la situación actual de Seguros Bolívar y el estado de las relaciones entre los Consejeros y sus clientes, en el presente trabajo de grado se realizaron cuatrocientas encuestas de servicio (ver anexos) en un 56% de los clientes de la Oficina Chicó, Bogotá, que han adquirido productos nuevos o renovaciones en el primer trimestre del año 2008 (enero-marzo). El modelo de esta encuesta fue desarrollado a partir de los factores que se explicaron en el marco teórico, con el fin de evaluar la calidad de la comunicación verbal, no verbal y paraverbal de la fuerza de ventas, la imagen que proyecta ante el cliente, y el grado de satisfacción que tiene el mismo con el servicio prestado.

La encuesta está compuesta por diez preguntas cerradas. Las dos primeras son de datos personales, para identificar los servicios con los que el cliente cuenta y el tiempo que lleva con la Compañía. Adicionalmente, se encuentran ocho preguntas basadas en los parámetros para medir el nivel de la calidad del servicio expuestos por Parasuraman, Zeithaml y Berry (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, y empatía; ver Marco Teórico), junto con factores importantes que pretenden medir las habilidades en comunicación verbal, no verbal y paraverbal: La dedicación de los consejeros en los momentos de contacto, así como el tiempo que dedican a la visita y el interés en la misma; la calidad de las respuestas ante las inquietudes; el conocimiento general de los productos y de la Compañía; la confianza que inspiran; la empatía, la amabilidad y la cordialidad con los clientes; el lenguaje utilizado; y, por último, la presentación personal del consejero. No se tuvo en cuenta el primer factor mencionado por estos autores, la tangibilidad, debido a que la venta no se realiza en las instalaciones de la Compañía.

Para lograr esta tarea, las cuatrocientas encuestas –con sus respectivos sobres de seguridad- fueron entregados a la Directora de la Oficina Chicó, María Claudia Cadena, quien a su vez las distribuyó entre sus directores y estos entre algunos de sus Consejeros de Protección Familiar, para que las llevaran a las visitas con los clientes que cumplieran los requisitos previamente mencionados y les pidieran contestarlas antes de finalizar el contacto. Este proceso duró aproximadamente dos meses (febrero y marzo 2008).

Paralelamente a la realización de las encuestas, las autoras del presente trabajo acompañaron a algunos vendedores de Protección Familiar a sus visitas (veinte visitas por autora, es decir, se realizaron cuarenta en total), con el fin de realizar una observación in situ para identificar -por medio de la comunicación verbal, no verbal y paraverbal- las actitudes y reacciones de los consejeros y los clientes según los tipos de persona expuestos por Pacori y Knapp. En estas visitas no fueron permitidas cámaras fotográficas o de video, ni medios para tomar nota o grabar lo observado, se limitó a un acompañamiento al vendedor durante sus visitas, sentándose frente a él y al cliente para observar de cerca el desarrollo de la venta. Para evitar la incomodidad y desconfianza de los clientes, a estos se les informaba que el acompañante era una persona en proceso de capacitación para asesor, nunca se les dijo que era un estudiante realizando un trabajo de grado.

3.1. RESULTADOS DE LA TABULACIÓN

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Nombre de la empresa	Seguros Bolívar S.A.
Cantidad de funcionarios	3070 empleados en total, de estos, 1700 están en Bogotá.
Número de personas encuestadas	400 personas: el 56% de los clientes de la Oficina Chicó, Bogotá, que han adquirido productos nuevos o renovaciones en el primer trimestre del año 2008 (enero-marzo).
Fecha de la aplicación	Febrero y Marzo de 2008.
Método utilizado	Encuesta de preguntas cerradas.

Los resultados arrojados por las encuestas son presentados a continuación (para ver la graficación, remitirse a los anexos):

¿Hace cuánto es cliente de Seguros Bolívar?

0-5 años	6-10 años	11-15 años	16 años o más
149	141	68	42

¿Con cuáles de nuestros productos cuenta actualmente?

Vida	Salud	Hogar	Auto	Capi
83	124	99	205	188

1. *¿Cómo calificaría el conocimiento que tiene el Consejero Profesional de los productos y los procesos de Seguros Bolívar?*

1 = Muy Malo	2 = Malo	3 = Regular	4 = Bueno	5 = Excelente
4	15	100	193	88

2. *¿Cómo definiría la atención y el tiempo que el Consejero Profesional le dedica en cada visita?*

1 = Muy Malo	2 = Malo	3 = Regular	4 = Bueno	5 = Excelente
5	19	112	175	89

3. *¿Cómo calificaría usted la presentación personal del Consejero?*

1 = Muy Malo	2 = Malo	3 = Regular	4 = Bueno	5 = Excelente
15	37	124	173	51

4. *¿Cómo se siente con las respuestas que el Consejero Profesional le brinda ante sus inquietudes y dudas?*

Comp. Insatisfecho	Insatisfecho	Más o Menos Satis.	Satisfecho	Comp. Satisfecho
11	35	119	169	66

5. *Al despedirse del Consejero Profesional, ¿siente que sus expectativas en cuanto a amabilidad y cordialidad fueron satisfechas?*

Comp. Insatisfecho	Insatisfecho	Más o Menos Satis.	Satisfecho	Comp. Satisfecho
16	26	124	181	53

6. *¿Cómo definiría el tipo de lenguaje que utiliza el Consejero Profesional?*

Claro	Confuso	Muy rápido/ muy lento	Vel. Normal
-------	---------	-----------------------	-------------

265	135	229	171
Coherente	Incoherente	Voc. Extenso	Voc. Limitado
261	139	228	172

7. A partir de los movimientos corporales del consejero, ¿cómo definiría usted su actitud?

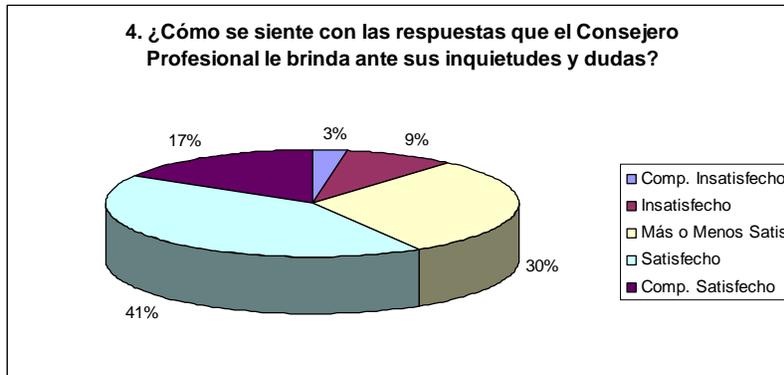
Seguro	Inseguro	Tranquilo	Intranquilo
266	134	204	196
Cómodo	Incómodo	Interesado	Desinteresado
225	175	251	149

8. ¿Cómo se siente usted con el consejero profesional durante la visita?

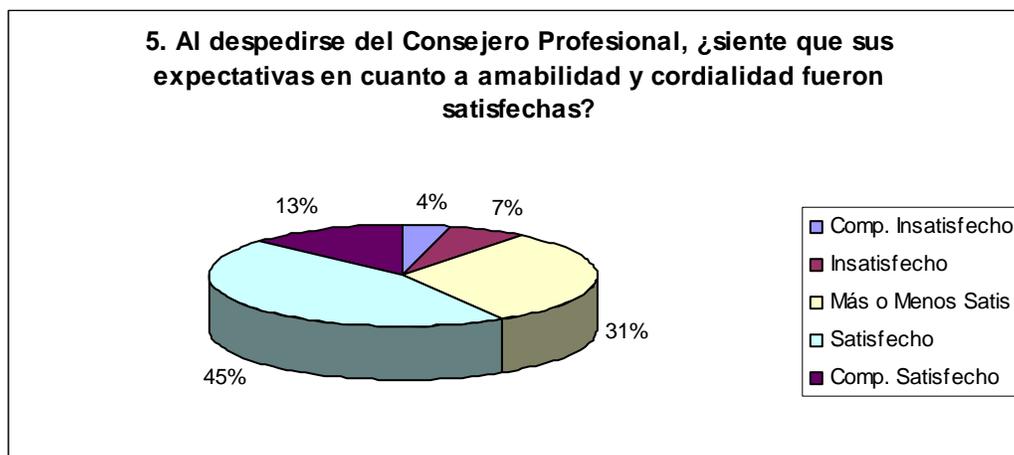
Interesado	Aburrido	Agradable	Desagradable
261	139	286	114
Relajado	Presionado	Confiado	Desconfiado
179	221	302	98

Como se puede observar, los resultados arrojados por las encuestas indican que la mayoría de los clientes se sienten medianamente satisfechos con el servicio general prestado por los asesores. Las respuestas negativas (Malo, Muy Malo, Insatisfecho, Completamente Insatisfecho) son porcentualmente pocas, sin embargo, las excelentes (Excelente, Completamente Satisfecho) también son reducidas; es decir, prima una opinión de satisfacción moderada, indicando que hay campo para la mejora.

En cuanto al conocimiento que tiene la fuerza de ventas de los productos y procesos de la Compañía, los clientes consideran que en su mayoría es “Bueno” (48%), sin embargo hay una tendencia más alta a ser “Regular” (25%) que “Excelente” (22%). Así mismo, estos estándares de calidad se mantienen al momento de responder a las inquietudes y dudas de los clientes, ya que estos, en su mayoría, se consideran “Satisfechos” (41%) con las respuestas brindadas por el asesor, mientras que hay una cantidad significativa que se siente “Más o Menos Satisfecho” (30%), reduciéndose los “Completamente Satisfechos” (17%).



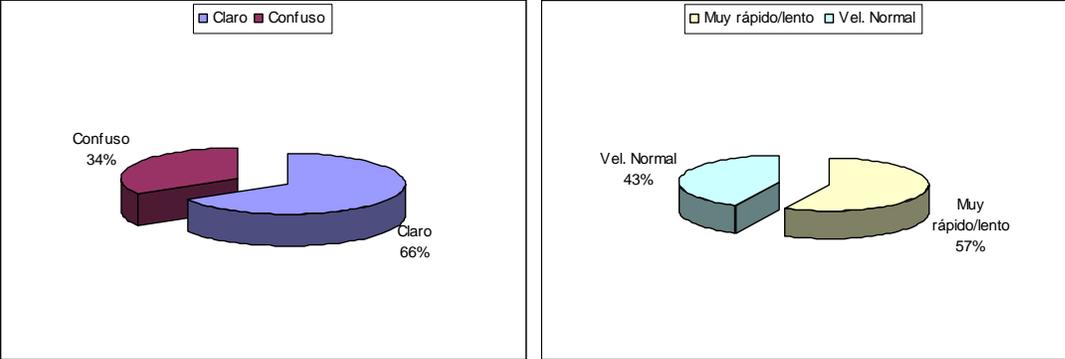
En referencia a la atención y el tiempo que el consejero le dedica a cada visita, se mantiene el porcentaje de “Excelentes” (22%), mientras que disminuyen un poco los “Buenos” (44%) y se incrementan proporcionalmente los “Regulares” (28%). Los clientes demuestran sentirse “Satisfechos” (45%) con la amabilidad y cordialidad prestada por los consejeros, sin embargo, son pocos quienes se sienten “Completamente Satisfechos” (13%), mientras que hay un elevado porcentaje de “Más o Menos Satisfechos” (31%).



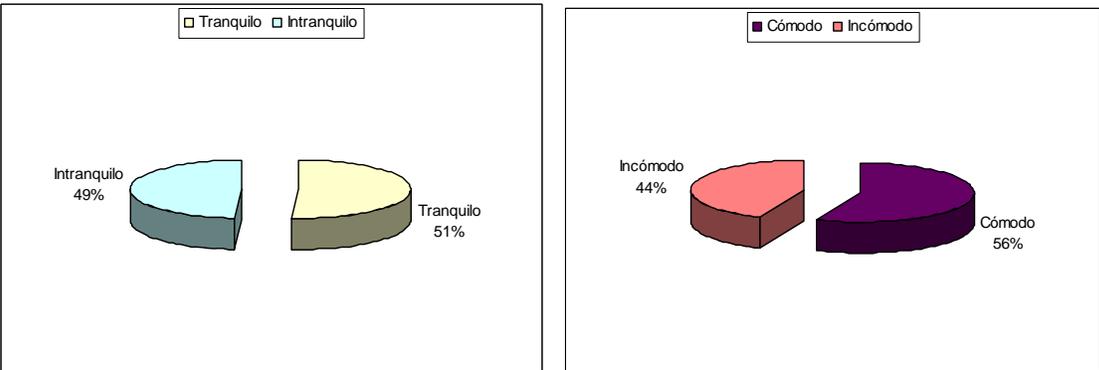
Sale a relucir que en cuanto a la calificación de la presentación personal hay una tendencia menos favorable: El porcentaje de “Excelentes” se reduce a 13%, mientras que el de “Regulares” aumenta al 31%; sin embargo sigue primando la respuesta “Bueno” con un 43%.

En cuanto a la comunicación verbal (lenguaje) de los Consejeros Profesionales, actualmente están dando una impresión dividida: hay tendencia a una evaluación positiva, sin embargo, la diferencia entre ésta y la negativa es muy poca. Aunque al hablar la mayoría son “Claros”

(66%) y “Coherentes” (65%), prima una tendencia a hablar “Muy Rápido o Muy Lento” (57%). En cuanto al vocabulario utilizado, aunque son más los que cuentan con uno extenso (57%), la diferencia entre estos y los de “Vocabulario Limitado” (43%) es tan sólo de 14%.



Por otro lado, en referencia a la comunicación no verbal de los Consejeros, se pidió a los clientes una definición general de su actitud a partir de los movimientos corporales. Los resultados demuestran que en su mayoría los sienten “Seguros” (66%) e “Interesados” (63%) en la venta y en el cliente, pero en cuanto a “Comodidad” (56%) y “Tranquilidad” (51%) hay una opinión dividida, ya que a casi a la mitad de los asesores se les nota “Intranquilos” (49%) e “Incómodos” (44%).



Por último, se preguntó a los clientes cómo los hacía sentir a ellos el consejero, brindando como opciones las parejas dicotómicas: Interesado/Aburrido, Agradable/Desagradable, Relajado/Presionado, Confiado/Desconfiado. Quedó demostrado que la mayoría de clientes se sienten “Agradables” (71%), “Confiados” (75%), e “Interesados” (65%), sin embargo más de la mitad se sienten “Presionados” (55%) por los asesores para cerrar la venta.

3.2. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

De manera general, a partir de los resultados se puede concluir que aunque los asesores son personas que inspiran confianza, debido al conocimiento que tienen de los productos y la marca, estos proyectan una imagen moderadamente satisfactoria, les falta mejorar la presentación personal, el vocabulario utilizado y la velocidad y ritmo de voz. Gracias al respaldo que la identidad de marca de Seguros Bolívar le imprime a todos sus productos y servicios, los clientes se sienten confiados al adquirirlos; sienten tranquilidad debido a la tradición de la Compañía en el país, a su historia y a su desempeño a través de los años.

A pesar de esto, algunos asesores dan la impresión de intranquilidad en los momentos de contacto, factor que puede deberse a los nervios al tratar con un cliente y a la presión que ellos mismos sienten de tener que cerrar una venta rápidamente. Así mismo, es necesario moderar la manera de expresarse ante los clientes, para evitar que sigan sintiéndose presionados.

Los resultados de las encuestas evidencian la raíz del problema actual de la Compañía: la falta de fidelidad de los clientes. Estos están sintiendo un nivel de satisfacción moderado, es decir, que son susceptibles de cambiarse a la competencia si se les ofrece la más mínima mejora, ya sea en precio o en servicio, entre otros factores. Actualmente, Seguros Bolívar no está logrando a cabalidad dos de sus más importantes Principios Corporativos: la Generación de Valor para los clientes (“B- Enfocar nuestros esfuerzos hacia la fidelidad y la satisfacción de nuestros clientes”⁷⁸), y el Servicio en cuanto a que “Este debe satisfacer y superar las expectativas de quien lo recibe.”⁷⁹ De esta forma, no se está cumpliendo totalmente la promesa de valor del servicio, cuyos pilares son la Amabilidad, la Confiabilidad, la Oportunidad, y el Deleite.

Como se había explicado al inicio del presente trabajo, la única forma de generar fidelización en los clientes es brindándoles una satisfacción total. Por este motivo, la Compañía debe estar dispuesta a trabajar por alcanzar el nivel de sorpresa, ya que se ha demostrado que satisfacer

⁷⁸ Información interna de Seguros Bolívar. Cartilla “Misión, Visión, Principios y Valores. Familia Bolívar”.

⁷⁹ *Ibíd.*

moderadamente a los clientes no implica retenerlos y asegurar su fidelidad. Es así como se recomienda trabajar por conseguir el grado máximo de satisfacción, es decir, el deleite; se deben exceder sus expectativas, para lograr un elevado nivel de disconformidad positiva.

Las conclusiones arrojadas por las respuestas de los clientes son coherentes con el análisis a partir de la observación in situ a los vendedores. En estas visitas se pudo conocer el proceso total de la venta y cómo se desarrolla, de tal forma que fuera posible entender el punto de vista del cliente al evaluar al asesor, así como analizar a éste en sus movimientos y expresiones corporales y faciales, su forma de arreglarse, la forma del cuerpo, el manejo de la voz y el lenguaje utilizado; con esto fue posible detectar las debilidades y fortalezas más notorias. Adicionalmente, funcionaron como un espacio de intercambio con los asesores, para conocer su opinión de la Compañía y su papel en ella.

A partir de las visitas con los vendedores, se encontraron ciertas fortalezas de la Compañía:

- Los Consejeros Profesionales tienen un amplio conocimiento de los productos de Seguros Bolívar y de la Compañía como tal, factor que les facilita responder con seguridad a las inquietudes de los clientes.
- Los asesores de mayor antigüedad en la Compañía representan con sus actos los fundamentos de la cultura corporativa: la amabilidad, cordialidad y buen humor, lo que hace más amena la visita a los clientes y facilita entablar relaciones amistosas.
- Los consejeros conocen a sus clientes, su historia y a su familia. Hay un interés alto por ellos y porque el cliente se sienta en confianza con el vendedor.
- Los asesores demuestran estar satisfechos con su empleo en Seguros Bolívar, debido a las facilidades que se les brindan para manejar su tiempo, a la autonomía que tienen para decidir cómo tratan al cliente y qué productos le venden. Esto los impulsa a comprometerse con la Compañía y con sus clientes, dedicándoles su tiempo, paciencia, empeño y esfuerzo por aumentar las ventas y brindar un servicio satisfactorio.
- Se sienten tranquilos en su empleo debido a que tienen libertad para escoger sus clientes, ya que los demás vendedores respetan los de cada uno; en caso de necesitar de la ayuda de otro consejero para la venta de un producto que no maneja, lo puede ceder a quien desee.

Por otro lado, las conclusiones en cuanto a las debilidades son:

- Se evidencian fallas en la capacitación inicial ya que los Consejeros principiantes no se desenvuelven con confianza, seguridad y fluidez. Aunque tienen un amplio conocimiento de los productos y la Compañía, no se sienten cómodos ante la presencia de un cliente. Es posible que les haga falta más práctica y acompañamiento antes de dejarlos solos como asesores. Igualmente, deben aprender a controlar sus expresiones para que el cliente no note su inexperiencia.
- La falta de capacitación en comunicación no verbal es muy notoria en cuanto se les dificulta leer al cliente a partir de sus expresiones y movimientos, es decir, tratan a todos de la misma manera, sin distinguir si a la persona le gusta un trato amigable o más bien formal, un trato de confianza o más bien distante, entre otros.
- La misma falta de capacitación en comunicación no verbal y paraverbal, hace que a los principiantes se les dificulte el manejo de los saludos y despedidas, así como el uso de la sonrisa, los silencios y la escucha activa de acuerdo al momento y a la actitud del cliente.
- Debido al poco tiempo que los Consejeros nuevos pasan en las instalaciones de la Compañía, conocen su focalización estratégica pero no viven y sienten su cultura y clima; esto les dificulta la exteriorización de las mismas en los momentos de contacto.
- Se evidenciaron fallas en la presentación personal de los consejeros, desde su forma de vestir hasta su arreglo de cabello, uñas, maquillaje, accesorios, y limpieza general. Algunos Consejeros iban bien vestidos, sin embargo no era la vestimenta apropiada para la labor a desempeñar (escotes, faldas cortas, sin corbata, exceso de accesorios, etcétera).
- Una constante en todas las visitas fue la presión a los clientes para cerrar la venta; no se demuestra empatía y comprensión acerca del tiempo y consideración que se necesitan para tomar una decisión como adquirir un seguro. Hace falta una preparación en persuasión mediante argumentos sin llegar a insistir e imponer un punto de vista.
- En relación con el punto anterior, sale a relucir que el vendedor tiene como fin último su comisión, ya que su pago depende exclusivamente de las ventas que cierre mensualmente. Esto conlleva a un nivel de mediana insatisfacción y presión en los Consejeros, debido a que no tienen un ingreso fijo.

- Hace falta mayor control del tiempo de visita. En el caso de toparse con clientes habladores, no manejan las herramientas necesarias para poder terminar la visita sin hacer que el cliente se sienta ofendido.
- No hay un sistema portátil para registrar la información de los clientes, se utilizan medios escritos. Esto influye negativamente en la eficiencia del vendedor, debido a que se presentan casos en los que el cliente desea modificar algo de su cotización y es necesario establecer una nueva cita para poder presentársela, desperdiciando el tiempo de la presente visita. Este hecho también implica que no hay herramientas para responder y demostrar al cliente las proyecciones y los cambios que puede sufrir la póliza y su precio.

En general, la conclusión a la que se llega a partir de las encuestas a los clientes y los acompañamientos a los Consejeros, es que aunque la satisfacción de los clientes y empleados de Seguros Bolívar no es excelente, tampoco es deficiente, es decir, que la Compañía se encuentra en el camino adecuado hacia el logro de sus metas y de los objetivos corporativos que hacen referencia a brindar satisfacción total a los clientes internos y externos. Sin embargo, es necesario seguir innovando día a día y aprender de los errores y debilidades para trabajar por eliminarlos; si se desarrollan nuevas capacitaciones constantemente, estando al tanto de las tendencias del mercado, y de las sugerencias y necesidades de sus públicos, es posible que se logre llegar a reinvertir la estructura organizacional, poniendo como centro de la estrategia de negocio a los clientes, contribuyendo a forjar lazos fuertes de lealtad.

IV. PROPUESTA

Durante la investigación desarrollada en el presente trabajo de grado se ven expuestas debilidades en la prestación del servicio de Seguros Bolívar, todas derivadas de fallas en la comunicación, tanto interna (la organización con sus empleados, y las relaciones entre estos) como externa (los consejeros con sus clientes), y en las tres formas de comunicación (verbal, no verbal, y paraverbal). Es por esto que para superarlas se recomienda una gestión estratégica de la comunicación en cada una de estas áreas. A continuación se presenta una tabla que recopila las debilidades detectadas tanto en el análisis situacional como en el diagnóstico -a través de las encuestas y los acompañamientos a los vendedores-, organizándolas de acuerdo a los cuatro ejes de acción planteados (los tres tipos de comunicación de manera independiente y un eje para los tres en conjunto).

4.1. DISFUNCIONES EN EL SERVICIO DETECTADAS EN EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL DIAGNÓSTICO

EJES DE ACCIÓN	DISFUNCIONES EN EL SERVICIO DETECTADAS EN EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL DIAGNÓSTICO
COMUNICACIÓN VERBAL	--El guión para el contacto telefónico y las visitas con los clientes es igual para todos, no se diferencia el tipo de cliente ni la situación. Hace falta personalización y la inclusión de datos e información real de situaciones cotidianas que sirvan como apoyo para el argumento. --A la fuerza de ventas se le exige cerrar una venta en máximo tres visitas, pero no se le brinda la capacitación necesaria para saber persuadir a los clientes sin que se sientan presionados. --Los vendedores no están lo suficientemente informados de la situación económica nacional, los niveles de vida y los bienes de consumo más comprados, de tal manera que no se les facilita identificar las necesidades de sus clientes potenciales. --A la fuerza de ventas no se le proporcionan equipos electrónicos

	<p>portátiles para ayudarle a sintetizar los datos y facilitarle el acceso a la información de sus clientes en todo momento; esto disminuye la agilidad del proceso de venta y la eficiencia de las visitas.</p> <p>--No existe un medio de comunicación con los vendedores para informarles acerca de las campañas de publicidad externa y de relaciones públicas, de tal forma que conozcan los mensajes proyectados y manejen una unidad con estos al momento de tratar con los clientes.</p>
<p>COMUNICACIÓN NO VERBAL</p>	<p>--Los asesores no saben reconocer los diferentes tipos de clientes para personalizar el servicio.</p> <p>--Los consejeros no tienen el entrenamiento adecuado para identificar su propio estilo de comportamiento, y las debilidades y fortalezas que este implica.</p> <p>--No hay capacitación en comunicación no verbal.</p> <p>--Algunos asesores dan la impresión de intranquilidad en los momentos de contacto.</p> <p>--Los Consejeros principiantes no se desenvuelven con confianza, seguridad y fluidez, no se sienten cómodos ante la presencia de un cliente.</p> <p>--Hay dificultad en el manejo de los saludos y despedidas, así como en el uso de la sonrisa, los silencios y la escucha activa de acuerdo al momento y a la actitud del cliente.</p> <p>--Los asesores proyectan una imagen moderadamente satisfactoria, les falta mejorar la presentación y el arreglo personal, de tal forma que sea acorde a la labor desempeñada.</p>
<p>COMUNICACIÓN PARAVERBAL</p>	<p>--No hay capacitación en comunicación paraverbal (dicción, coherencia, vocalización, vocabulario extenso, entre otros).</p> <p>--Es necesario que los asesores expandan el vocabulario utilizado y controlen la velocidad y ritmo de la voz.</p> <p>--Hace falta mayor control del tiempo de visita. En el caso de toparse con clientes habladores, se debe contar con las herramientas necesarias para poder terminar el contacto sin hacer que el cliente se sienta</p>

	ofendido.
<p>COMUNICACIÓN VERBAL, NO VERBAL Y PARAVERBAL</p>	<p>--No se están cumpliendo totalmente los principios corporativos en cuanto a la promesa de valor del servicio, cuyos pilares para la organización son la Amabilidad, la Confiabilidad, la Oportunidad, y el Deleite.</p> <p>--Los talleres de servicio y ventas (procedimientos, requerimientos, características del servicio Bolívar, entre otras) se limitan a los empleados que pertenecen a la Vicepresidencia de Ventas y Sucursales, sin tener en cuenta que todos los miembros de la Compañía de las diferentes áreas deben estar al tanto de estos temas para trabajar en equipo, encaminándose hacia una única meta: la buena ejecución del Ciclo de Servicio al Cliente.</p> <p>--Hace falta fortalecer el conocimiento corporativo que tienen los asesores, de tal forma que se eleven los índices de compromiso, motivación y satisfacción, y se reflejen en la actitud, a pesar de no estar presentes todos los días en la organización (Consejeros Profesionales). Es importante que no solo conozcan la focalización estratégica sino que la vivan, la sientan y la exterioricen en los momentos de contacto.</p>

Una vez organizadas las debilidades de los procesos involucrados en la prestación del servicio, y clasificadas de acuerdo a los ejes de acción, es posible estructurar un plan estratégico cuyo objetivo general es conseguir la satisfacción total y el deleite, tanto para el público interno como para el externo. Este plan incluye el planteamiento de proyectos, programas y acciones específicas para cada eje, las cuales contribuyen al logro del objetivo general. **En el presente trabajo de grado, sólo se desarrolla a cabalidad uno de dichos programas, aquel que contribuye a mejorar la mayor cantidad de debilidades encontradas.**

4.2. PLAN DE FIDELIZACIÓN COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

Nombre del Plan: LA FIDELIZACIÓN COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA.

Objetivo General: Trabajar por conseguir la satisfacción total y el deleite en el público interno y externo. Exceder sus expectativas y lograr un elevado nivel de disconformidad positiva para generar fidelización.

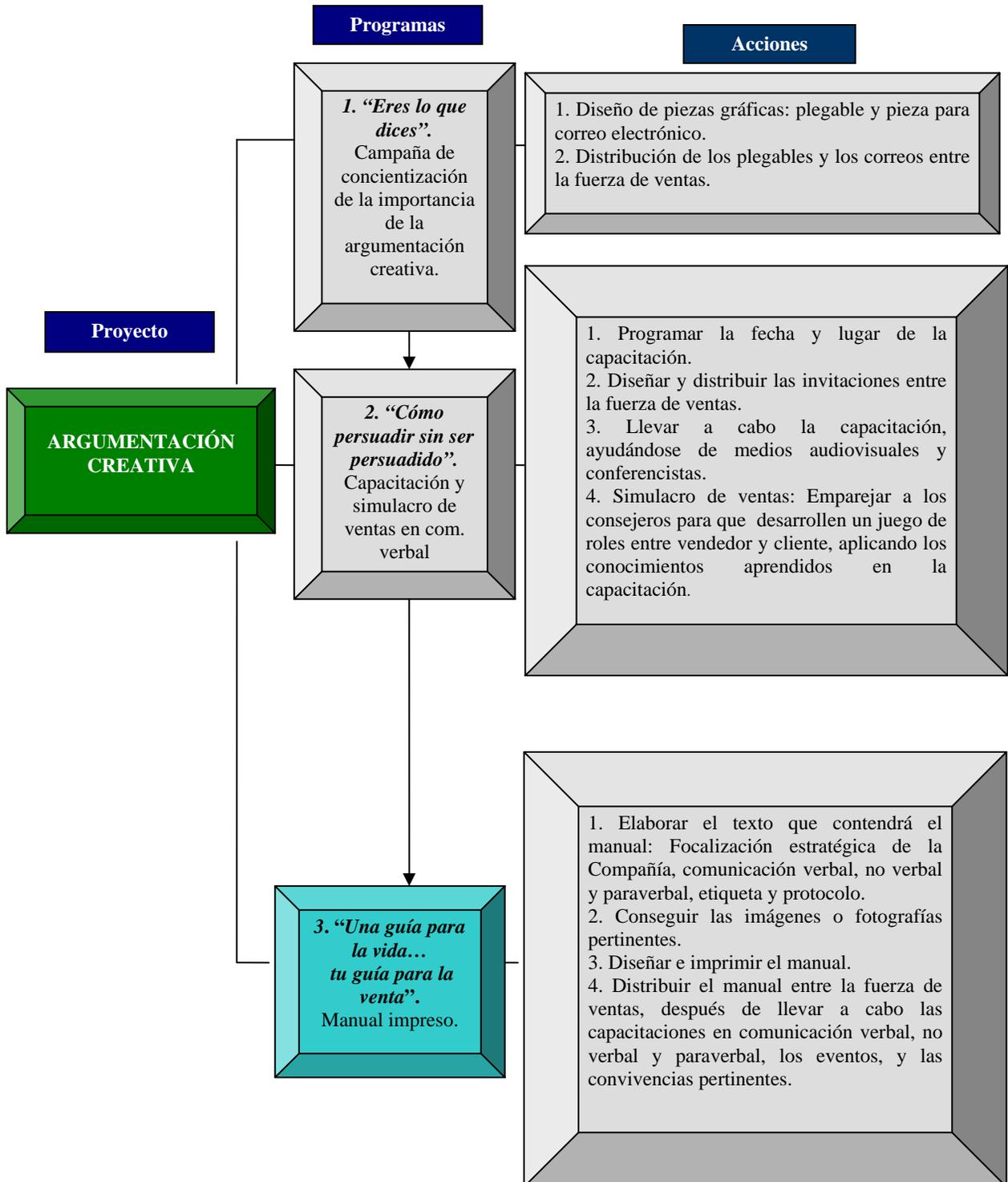
EJE DE ACCIÓN	PROYECTO	PÚBLICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	PROGRAMAS
COM. VERBAL	1. Argumentación creativa	Fuerza de ventas	1. Proporcionar herramientas para crear diálogos y argumentos personalizados para cada tipo de cliente.	A) <i>“Eres lo que dices”</i> . B) <i>“Cómo persuadir sin ser persuadido”</i> . C) <i>“Una guía para la vida... tu guía para la venta”</i> .
	2. Tecnologías para la comunicación	Fuerza de ventas	2. Entregar a los consejeros equipos tecnológicos para agilizar los procesos y para proporcionarles información.	A) <i>“La modernización no pasa por ti, tú pasas por ella”</i> . B) <i>“Un paso hacia el futuro”</i> . C) <i>“Tú eres la modernización”</i>
	1. Estilos de comportamiento	Fuerza de ventas	1. Enseñar a los consejeros a reconocer su estilo de	A) <i>“Eres lo que haces”</i> . B) <i>“Cómo lograr que tu</i>

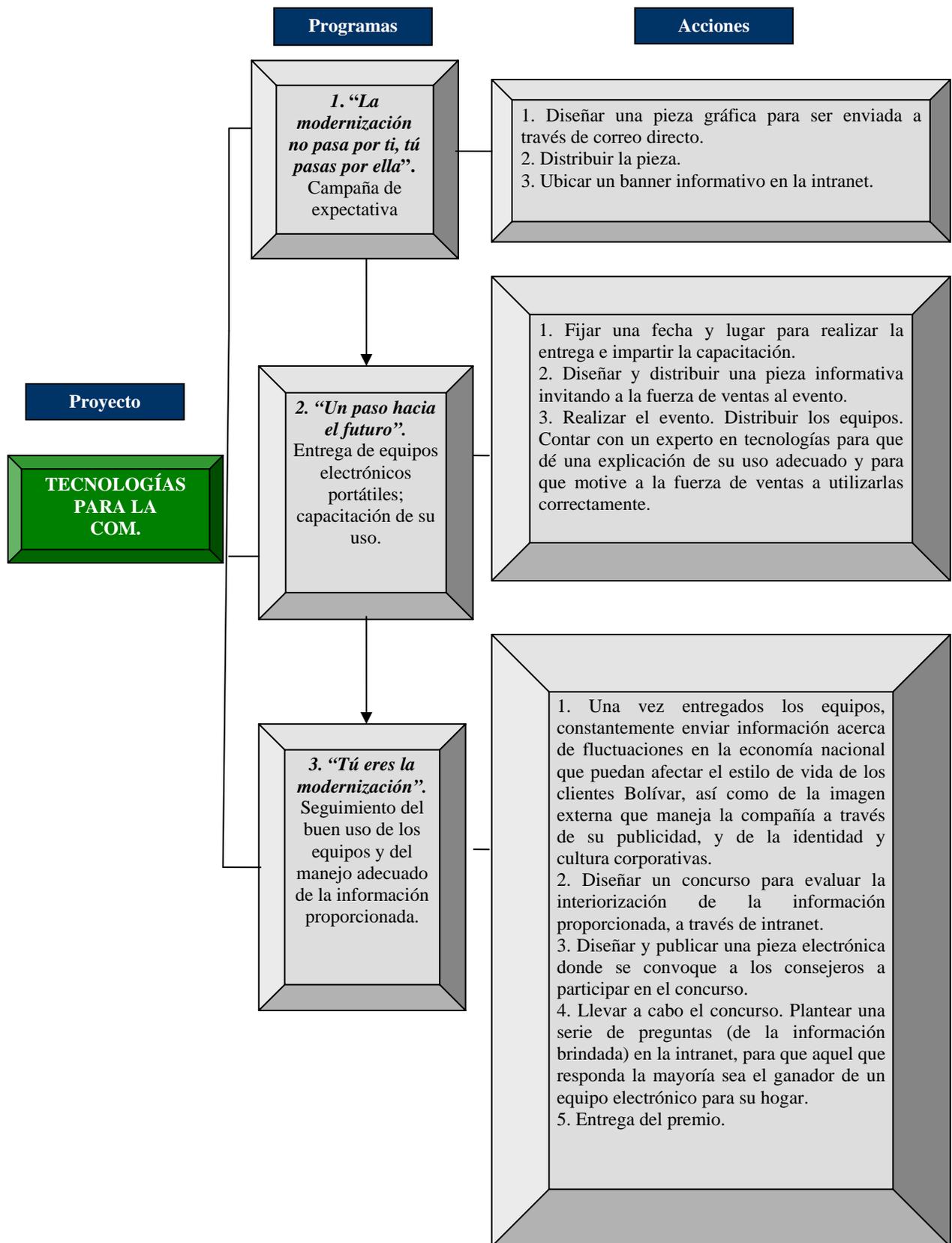
COM. NO VERBAL			comportamiento y el de sus clientes, de tal forma que puedan gestionar las debilidades y fortalezas de cada uno.	<i>cuerpo hable por ti</i> ". C) <i>“Una guía para la vida... tu guía para la venta”</i> .
	2. Manejo de la imagen personal	Fuerza de ventas	2. Mejorar la imagen que proyectan los asesores a través de su presentación personal.	A) <i>“Tu personalidad y la identidad Bolívar: Cómo exteriorizarlas”</i> . B) <i>“Una guía para la vida... tu guía para la venta”</i> . C) <i>“En la cotidianidad demuestras tu personalidad”</i> .
COM. PARAVERBAL	1. Darle sentido al contenido	Fuerza de ventas	1. Brindar herramientas para mejorar la manera en que los asesores se expresan frente a sus clientes.	A) <i>“No sólo es lo que haces y lo que dices, es cómo lo dices”</i> . B) <i>“Cómo entender a los demás y hacer que te entiendan”</i> . C) <i>“Una guía para la vida... tu guía para la</i>

				<i>venta”.</i>
COM. VERBAL, NO VERBAL Y PARAVERBAL	1. Gestión del ciclo de servicio al cliente	Todos los empleados	1. Concientizar a toda la organización de la promesa de valor con los clientes, y de la necesidad de un trabajo sistémico.	A) <i>“Todos para uno y uno para todos”.</i> B) <i>“Seguros Bolívar: tu equipo y tu familia.”</i>
	2. Conocimiento corporativo	Fuerza de ventas	2. Fortalecer el conocimiento organizacional de los empleados, buscando que sientan y exterioricen la identidad corporativa.	A) <i>“Conoce, siente y vive tu empresa”.</i> B) <i>“Una guía para la vida... tu guía para la venta”.</i> C) <i>“Seguros Bolívar: tu equipo y tu familia.”</i>

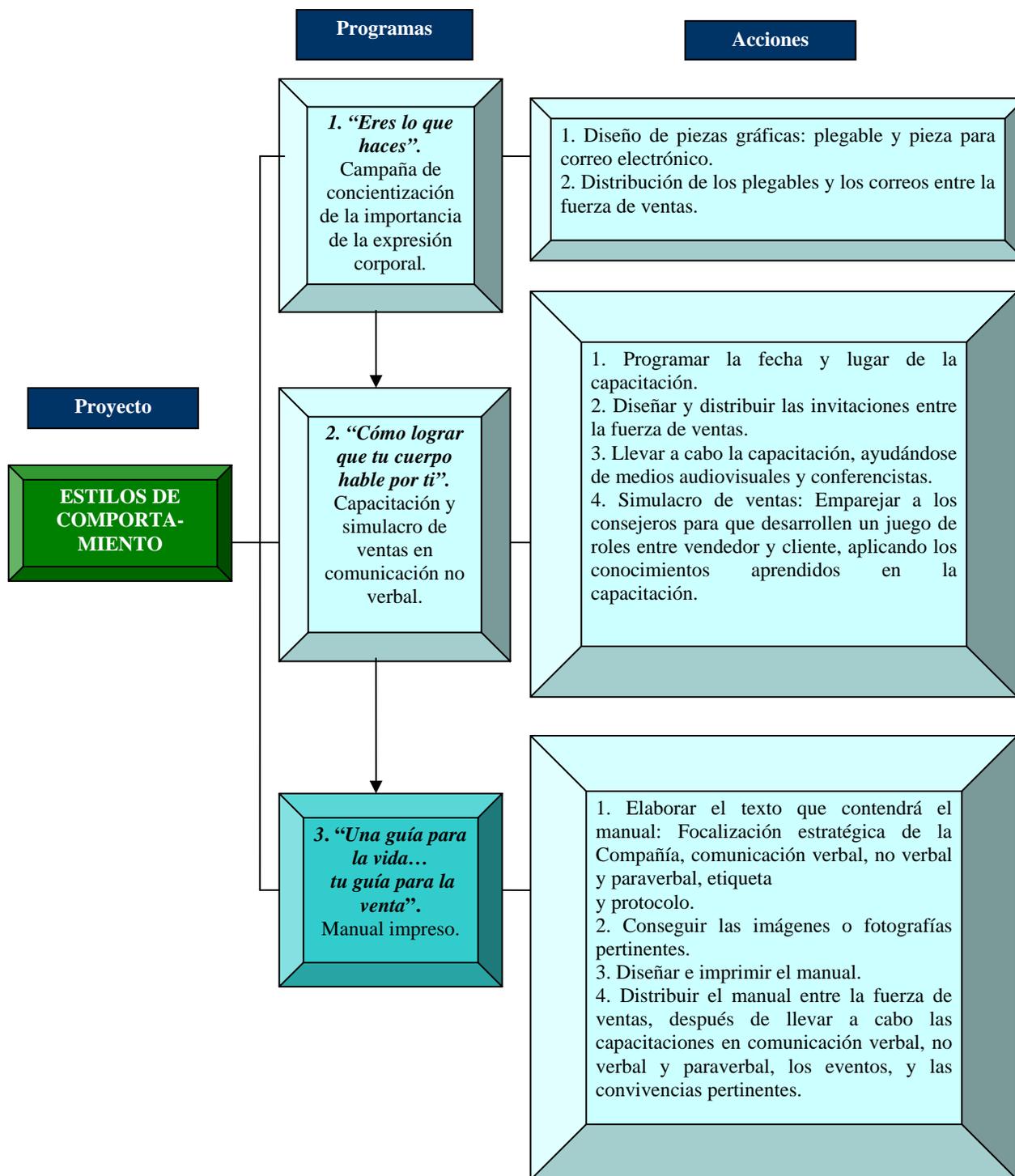
4.2.1. Programas y Acciones por Proyecto

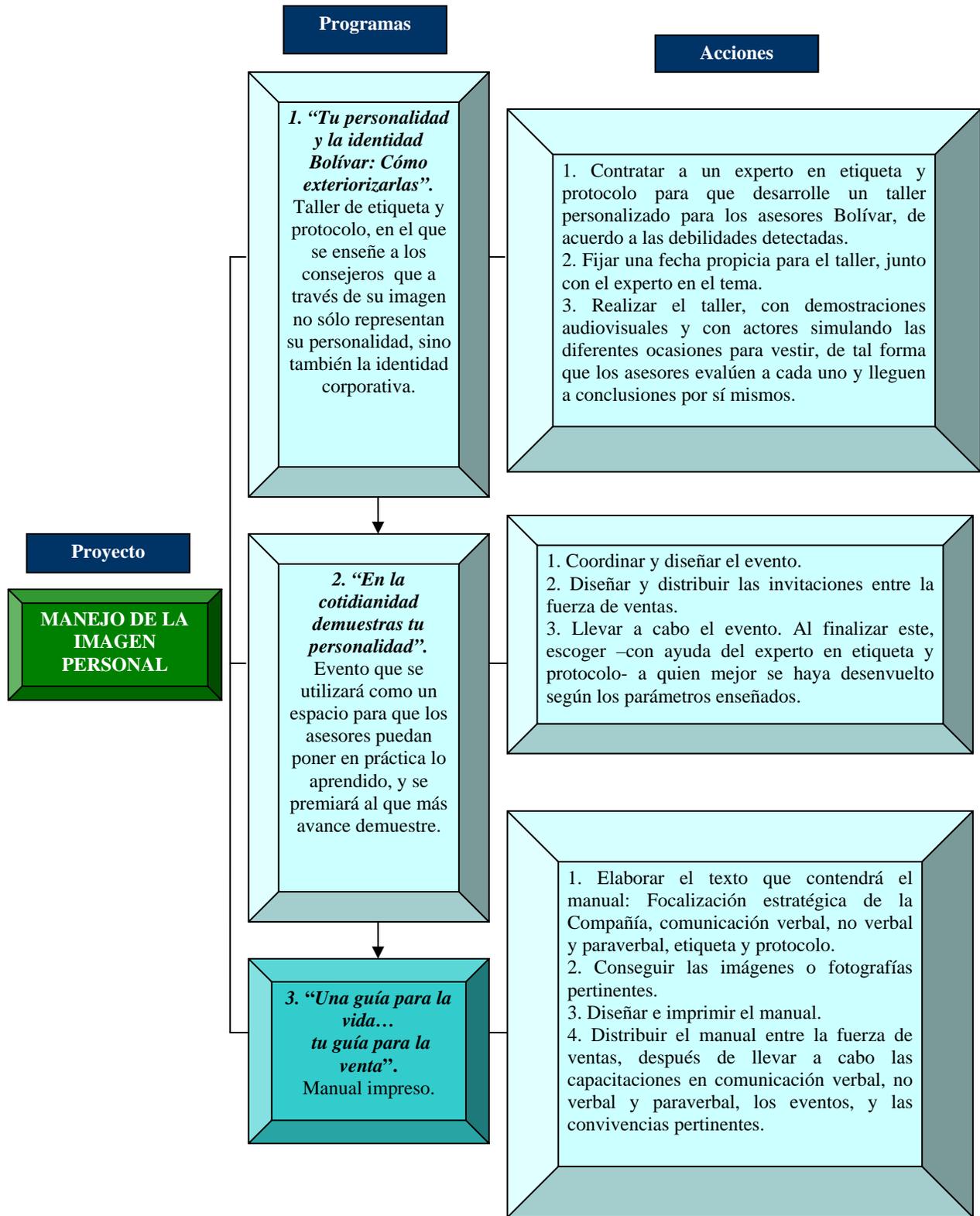
4.2.1.1. Comunicación Verbal



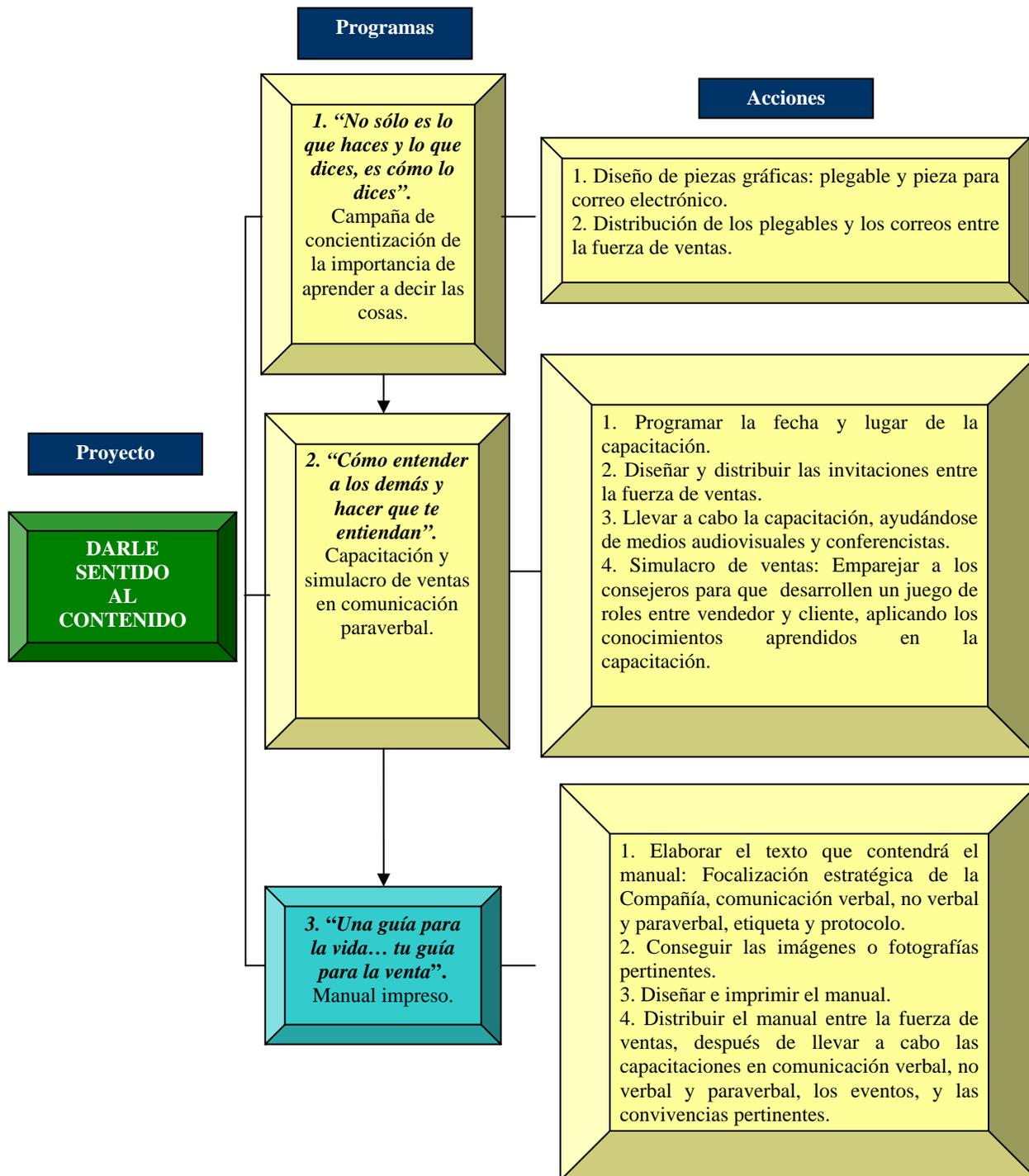


4.2.1.2. Comunicación no Verbal

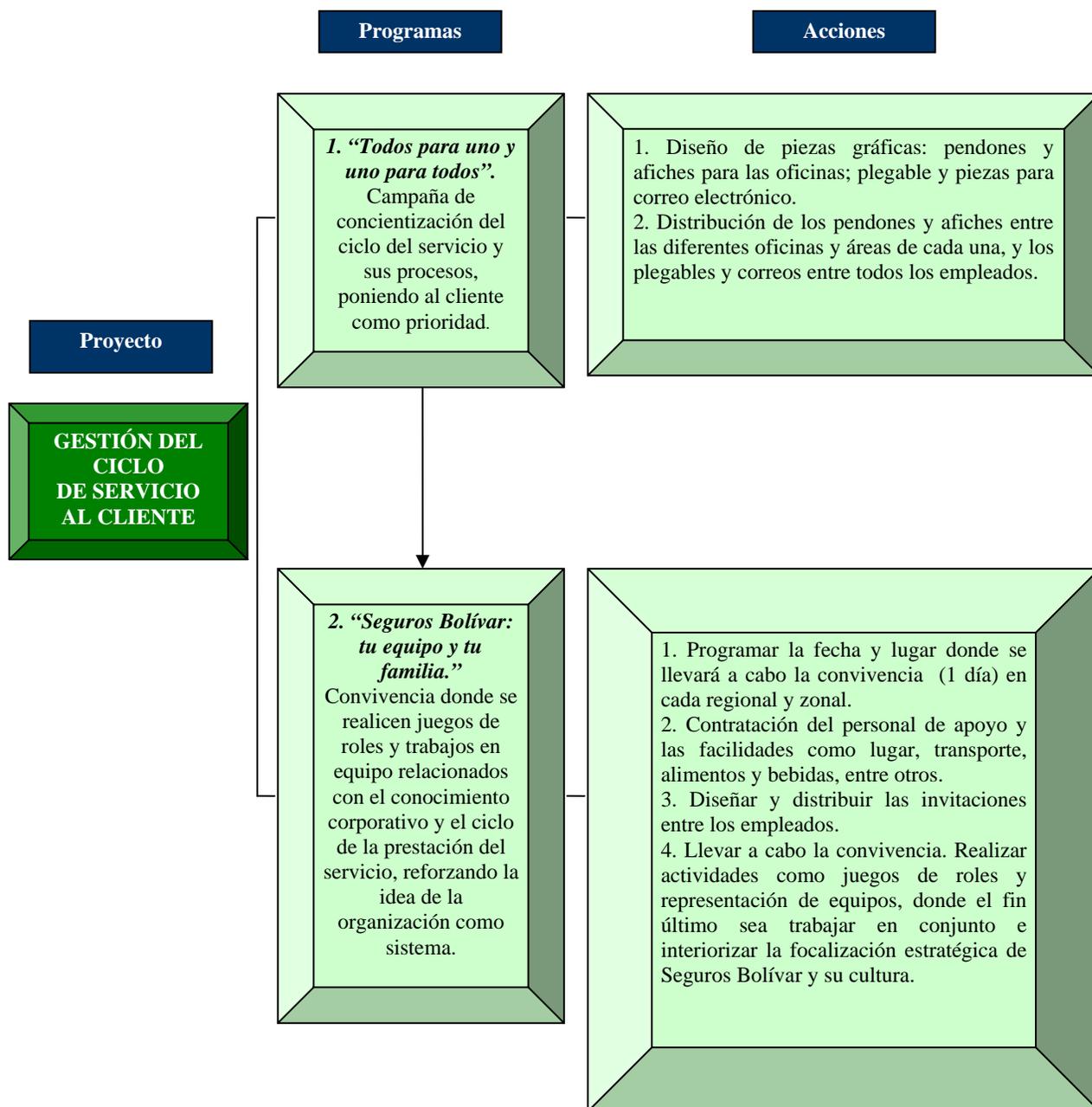


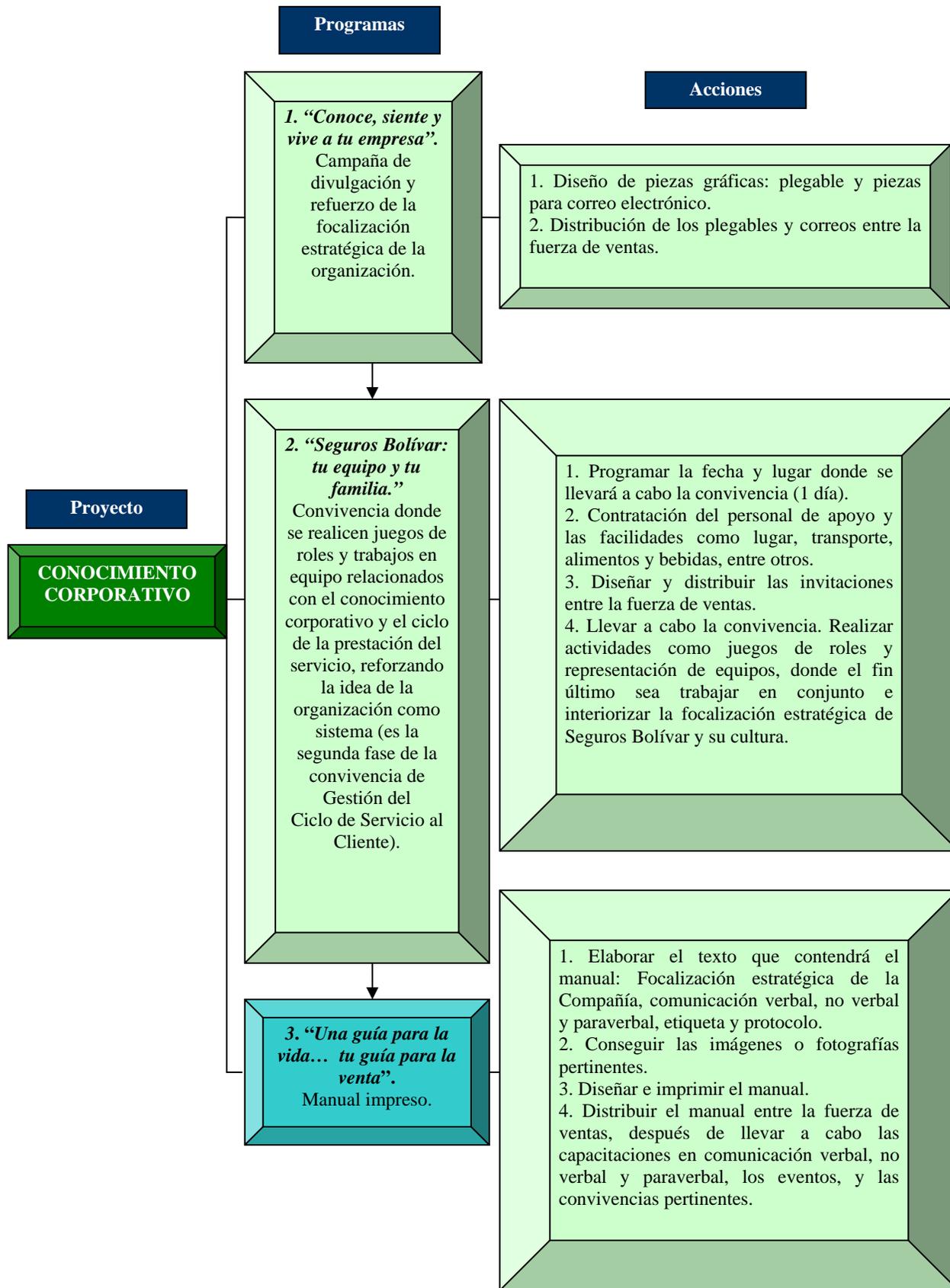


4.2.1.3. Comunicación Paraverbal



4.2.1.4. Comunicación Verbal, no Verbal y Paraverbal





Es importante destacar que cinco de los siete proyectos sugeridos involucran como programa estratégico un manual impreso (“*Una guía para la vida... tu guía para la venta*”), el cual incluye conceptos fundamentales para lograr superar las debilidades de la prestación del servicio, como lo son: Focalización estratégica de la organización, Comunicación Verbal, No Verbal y Paraverbal, y Etiqueta y Protocolo. Dicho manual debe ser distribuido entre la fuerza de ventas con el fin de ayudarlos a estructurar un mejor ciclo del servicio que, en últimas, contribuya a mejorar la imagen personal y la proyectada ante los clientes, así como el sentido de pertenencia y la comprensión de la cultura interna, de tal forma que la reputación corporativa se vea favorecida y se estrechen las relaciones con los públicos externos.

4.3. “UNA GUÍA PARA LA VIDA... TÚ GUÍA PARA LA VENTA”

El manual impreso propuesto, pretende ayudar a cumplir las cinco características fundamentales del servicio propuestas por Humberto Serna (expuestas en el Marco Teórico):

1. *Identificación:* Los consejeros tendrán las herramientas para identificar, a través de la comunicación verbal, no verbal y paraverbal de los clientes, su estilo de comportamiento y su categoría físico-temperamental (teoría de Knapp expuesta previamente), permitiéndoles descifrar sus necesidades, gustos, fortalezas y debilidades.
2. *Individualización:* Una vez el consejero determina el perfil de cada uno de sus clientes le es posible estructurar un servicio personalizado, en el que el cliente se sienta valorado por ser una persona importante para su asesor y la Compañía. Cuando los clientes se sienten como individuos y no como uno más, se elevan sus niveles de satisfacción y de fidelidad a la Compañía.
3. *Integración:* Este factor es el único de los cinco que no se desarrolla a través de la estrategia del manual. Sin embargo, es tenido en cuenta en los proyectos “Gestión del Ciclo de Servicio al Cliente” y “Conocimiento Corporativo”, de los cuales el primero involucra a toda la compañía. La meta de estos dos proyectos es hacer partícipes a todos los miembros de la organización de los principios fundamentales de la prestación del servicio, para que los interioricen y se vean motivados a trabajar por la meta principal de la organización: brindar satisfacción al cliente.

4. *Interacción:* Los conocimientos que se ponen al alcance de la fuerza de ventas a través del manual, les permiten expandir un canal de comunicación que tradicionalmente no se tiene mucho en cuenta: la retroalimentación instantánea que el cliente proporciona a través de sus gestos, movimientos, actitudes y actos; esta les facilita reaccionar en los momentos oportunos para adaptar su propia actitud a las necesidades del cliente. De la misma manera, siendo esto posible la comunicación asesor-cliente se torna más amena, fluida y cómoda para ambas partes.

5. *Integridad:* El fin último tanto del manual, como del presente trabajo de grado, es lograr cumplir con este factor: generar canales y herramientas que permitan afianzar las relaciones con los clientes, generando en ellos confianza, lealtad y fidelidad, mostrándole a través de los procesos el lugar de prioridad que él ocupa dentro de la empresa. Con esto se pretende alcanzar el grado máximo de satisfacción, el deleite, ya que este es el único que garantiza la permanencia de los clientes.

El manual impreso es una acción que apoya muchos de los proyectos mencionados, sin embargo, debe realizarse junto con las demás acciones para garantizar su efectividad. Únicamente después de realizadas las demás actividades (capacitaciones, convivencias, talleres, eventos, y campañas de concientización) se debe entregar el manual a los consejeros profesionales, ya que este recopila toda la información que se les ha presentado y explicado anteriormente. Se busca que este se convierta en una herramienta portátil fundamental para el desempeño de los asesores en su labor de ventas (momentos de contacto).

4.4. ENTENDIENDO EL NOMBRE DEL MANUAL

El nombre del manual es “*Una guía para la vida... Tú guía para la venta*”, ya que se pretende que funcione como una guía en todo momento para aprender a controlar los actos de acuerdo a las situaciones que se puedan presentar en la vida. En éste lo primero que se enseña es a identificar la propia categoría físico-temperamental con su respectiva tendencia comportamental, de tal manera que la persona detecte sus debilidades y fortalezas para trabajar por mejorar las primeras y explotar las segundas a su favor. Una vez se logra esto es posible aprender a leer a los demás. Sin embargo, a pesar de que el manual presenta un espectro amplio

de las relaciones interpersonales, se enfoca principalmente en las actitudes que se deben tener en cuenta para lograr entablar el contacto adecuado con los clientes, el cual derive en relaciones a largo plazo. Para esto, uno de los componentes fundamentales del manual es la focalización estratégica de Seguros Bolívar; con esto se busca que las directrices en comunicación verbal, no verbal y paraverbal no sean vistas de manera aislada sino como una herramienta para interiorizar y transmitir hacia fuera la cultura, identidad y principios organizacionales.

La meta de esta estrategia es que los consejeros interioricen los fundamentos planteados en el manual, tanto los organizacionales como los de los tres tipos de comunicación, de tal forma que puedan manejarlos y ponerlos en práctica diariamente. Como se había mencionado anteriormente, la forma en que la fuerza de ventas se comunica (en las tres maneras posibles) se constituye como generadora de imagen corporativa y reputación externa, al tiempo que es el reflejo de la cultura e identidad internas. Es por esto, que una vez los consejeros logren interiorizar dichos fundamentos, a largo plazo se conseguirá que el servicio prestado por la Compañía se diferencie del de las demás empresas de seguros, volviéndose esto una ventaja competitiva que contrarreste los menores precios ofrecidos por la competencia... De esta forma, se logrará hacer sentir al cliente que aquello que obtiene con Seguros Bolívar no lo puede obtener con ninguna otra compañía.

V. CONCLUSIONES

A través del desarrollo del presente estudio queda demostrado que:

1. La forma en que la fuerza de ventas se comunica (en las tres maneras posibles: verbal, no verbal y paraverbal) se constituye como generadora de imagen corporativa y reputación externa, al tiempo que es el reflejo de la cultura e identidad internas. Es decir, que queda demostrada la hipótesis utilizada como base para el desarrollo de la investigación: existe una relación cíclica y de causa-efecto entre la identidad, la cultura, el servicio, la imagen y la reputación corporativa, teniendo como hilo conductor la comunicación, tanto organizacional como interpersonal.
2. Seguros Bolívar S.A. se destaca por su trayectoria y tradición en el país, y por ser la aseguradora con mayor recordación entre el público nacional. A pesar de esto, el Análisis Situacional evidenció que es necesario que la empresa trabaje por mantener y aumentar sus clientes, ya que su participación en el mercado actualmente es muy similar a la de sus principales competidores (Suramericana, Liberty Seguros y Colseguros).
3. Las comunicaciones externas manejadas por Seguros Bolívar –su publicidad y mercadeo- han sido gestionadas de manera idónea y extensiva, logrando un alto impacto en los públicos externos. En cuanto a la comunicación interna, aunque los medios utilizados son diversos y –supuestamente- de alcance extensivo, no cumplen las expectativas que se tienen en cuanto a la transmisión de mensajes y a la retroalimentación deseada por parte de los empleados, ya que estos prefieren atenerse a la comunicación voz a voz. En el caso de la Fuerza de Ventas I, la cual no está en contacto directo permanente con la organización, esto se constituye como una debilidad ya que se rompen los flujos de comunicación.
4. En Seguros Bolívar, se evidencia la necesidad de que los empleados nuevos, en especial los Consejeros, interioricen y vivan su focalización estratégica, ya que los clientes sienten una diferencia en el trato y no se sienten igual de cómodos, tranquilos, seguros,

y satisfechos con ellos, como se sienten con aquellos vendedores que llevan muchos años en la organización y que día a día han vivido y se han familiarizado con la cultura e identidad corporativa.

5. Como se demostró a partir del Análisis Situacional y, especialmente, de la observación in situ realizada en el Diagnóstico, los empleados proyectan hacia el exterior su satisfacción laboral a través de su comportamiento. En Seguros Bolívar, debido a las políticas de remuneración, la satisfacción que sienten los Consejeros es moderada (no se encuentran completamente a gusto y motivados) y, por lo mismo, no se esfuerzan al máximo en la prestación del servicio (les falta mejorar la dedicación, el esfuerzo y el compromiso con los clientes).
6. La realización de las encuestas y de la observación in situ no fue algo sencillo, ya que la primera reacción de los Consejeros fue de rechazo o de defensa porque sentían que se les iba a juzgar. Sin embargo, una vez se les explicaron los motivos del proceso, se les dio a entender que no se les iba a evaluar su eficiencia sino la forma en que entablan relaciones con los clientes, y se les explicaron los beneficios personales que les proporcionaría, accedieron y facilitaron la realización de la investigación. Por otro lado, la reacción de los clientes fue más positiva: En las visitas no presentaron ninguna objeción, debido a que las autoras del presente trabajo eran presentadas como funcionarias de Seguros Bolívar en entrenamiento. En cuanto a la realización de las encuestas, mientras que la mayoría respondió amablemente, unos pocos eran reacios ante el proceso y ante las preguntas planteadas.
7. A partir del Diagnóstico se evidenció la raíz de la problemática base de esta investigación: el hecho de que los clientes de Seguros Bolívar se encuentran medianamente satisfechos con el servicio prestado y con la actitud de los Consejeros, es el motivo de los pocos niveles de fidelización. Así, queda demostrado que lo más importante en una organización es el comportamiento -consciente e inconsciente- de su personal en los momentos de contacto y la coherencia de sus actitudes con los lineamientos de la Compañía.

8. En Seguros Bolívar, como en otras organizaciones, es necesaria la creación constante de proyectos estratégicos que rompan los moldes, y se enfoquen en desarrollar las capacidades de las personas (a través de herramientas y capacitaciones) aún más que las cualidades de los productos, superando las diferencias de precio que se puedan presentar con la competencia, y creando una ventaja competitiva a largo plazo. **La propuesta aquí planteada puede ser utilizada en cualquier área, empresa, y/o sector económico, gracias a que las habilidades de comunicación interpersonal son una herramienta útil y necesaria para todas las acciones cotidianas y corporativas.** Sin embargo, cabe aclarar que para poder aplicarla en otro entorno se requiere un estudio previo y profundo del mismo, similar al aquí mostrado, de tal forma que las estrategias finales sean el resultado de un diagnóstico y apunten no solo a contrarrestar las debilidades detectadas en la gestión corporativa si no también a aprovechar las fortalezas con las que se cuenta.

9. El manual impreso, *Una guía para la vida... Tu guía para la venta*, fue el único programa desarrollado a cabalidad en el presente trabajo, gracias a que es el que ataca mayor cantidad de debilidades detectadas en el Análisis Situacional y en el Diagnóstico. El formato –impreso en propalcote, a full color, tamaño media carta, liviano- fue escogido ya que permite que los Consejeros lo carguen consigo a todas las visitas, de tal forma que tengan a la mano una recopilación de la información (escrita y gráfica) impartida durante las capacitaciones, talleres y convivencias previas. Aunque el diseño -desarrollado por las autoras de esta tesis con ayuda de un diseñador gráfico- es creativo y dinámico, para atraer la atención de los lectores e invitarlos a la lectura y consulta frecuente del mismo, mantiene coherencia con los parámetros de imagen corporativa de Seguros Bolívar: los colores verde y amarillo en diferentes tonalidades, el logotipo empresarial en todas las hojas en marca de agua, y el manejo de líneas de contornos suaves, como son las de la imagen corporativa.

10. Para las autoras de este trabajo resultó muy satisfactoria la realización de una investigación enfocada en temas de su interés e importantes para su gestión profesional a futuro. Gracias a que Seguros Bolívar abrió sus puertas, proporcionando la información necesaria y permitiendo realizar las encuestas y visitas necesarias para el Diagnóstico, fue posible aplicar los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de la

carrera en una situación de la vida real. La experiencia fue bastante gratificante para las autoras ya que no sólo tuvieron la oportunidad de desarrollar temas conocidos a través de sus estudios universitarios, sino que a partir de los mismos y de su curiosidad personal, les fue posible explorar temas mucho más amplios y poco investigados por otros, logrando crear un proyecto innovador y a la vanguardia de los cambios organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

Información de Seguros Bolívar:

- Archivos e información interna de Seguros Bolívar, facilitados por Jaime Castañeda, Gerente Nacional de Ventas, y por Maria Claudia Cadena, Gerente de la Oficina Chicó.
- Boletín Informativo de la Familia Bolívar “Hechos”. Febrero 2008.
- Carpeta “Administrador Comercial, Consejero Profesional Bolívar. Modelo de Productividad Comercial”. Enero-Abril 2008.
- Cartilla “Misión, Visión, Principios y Valores. Familia Bolívar”.
- Cartilla para Clientes Preferenciales 2008, “Una dulce bienvenida preferencial”.
- Manual del Servicio para los Funcionarios de Seguros Bolívar.

Textos:

- CAPODAGLI, Hill; JACKSON, Lynn. *Grandes casos empresariales: La Gestión al Estilo Disney, Cómo aplicarla a su empresa*. Ediciones Deusto. Barcelona: 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto; SHERMERHORN, Jonh; ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Editores. México: 2006.
- COSTA, Joan. *Master Dircom: Los Profesores Tienen la Palabra*. Desing Editores. Bolivia: 2005.
- DAVENPORT, Thomas. *Capital Humano: Creando Ventajas Competitivas a través de las Personas*. Ediciones Deusto. Barcelona: 2006.
- DAVIS, Flora. *La comunicación no verbal*. Editorial Alianza. Madrid: 2005.
- GARRIDO, Francisco Javier. *Comunicación Estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Editorial Gestión 2000. España: 2004.
- GOLEMAN, Daniel. *La Inteligencia Emocional*. Javier Vergara Editor S.A. Buenos Aires: 1996.
- GRANDE ESTEBAN, Ildefonso. *Marketing de los Servicios*. Editorial Esic. Madrid: 2005.
- KNAPP, Mark. *La Comunicación no Verbal: el cuerpo y el entorno*. Ediciones Paidós. Barcelona: 1980.
- KOTLER, Philip. *Fundamentos de Marketing*. Pearson Editores. México: 2003.

- LÉVY-LEBOYER, Claude. *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Editorial Gestión 2000. Barcelona: 2003.
- LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Editorial Ariel S.A. España: 2004.
- MCGREGOR, Douglas. *El lado humano de las empresas: Aplique la Teoría “Y” para lograr un manejo eficiente de su equipo*. McGrawHill. México: 2007.
- MULLINS; WALTER; BOYD; LARRECHÉ. *Administración de Marketing*. Editorial McGrawHill. Quinta Edición. México, 2005.
- ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Editores. México: 2004.
- ROSETREE, Rose. *Leer el rostro*. Editorial Sirio S.A. España: 2001.
- SERNA GÓMEZ, Humberto. *Servicio al Cliente, Una Nueva Visión: Clientes para Siempre, metodología y herramientas para medir su lealtad y satisfacción*. 3R Editores. Tercera Edición. Bogotá: 2006.
- SETÓ PALIES, Dolors. *De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente*. Esic Editorial. Madrid: 2004
- VAN-DER HOFSTADT ROMÁN, Carlos J. *El libro de las Habilidades de Comunicación. Cómo mejorar la comunicación personal*. Segunda Edición. Editorial Díaz de Santos. España: 2005.
- VILLAFAÑE, Justo. *Quiero Trabajar Aquí, Las Seis Claves de la Reputación Interna*. Pearson Editores. Madrid: 2006 **pág. 183**
- WESTON, Anthony. *Las Claves de la Argumentación*. Editorial Ariel S.A. Barcelona: 1998

Trabajos de grado:

- AMAYA, Ana María; Velásquez, Viviana. (2006). *Tesis, La Comunicación no Verbal como Herramienta de Servicio al Cliente en las Entidades Prestadoras de Salud*. Bogotá: PUJ
- BRICEÑO, Patricia Eugenia; Duque, Carmen Lucía; Suárez, Ana María. (1993). *Tesis, Aportes de la comunicación a una cultura de servicio: orientación de la cultura organizacional hacia una cultura de servicio excelente en Colombian Hotels Chinauta Resort*. Bogotá: PUJ

- FEUILLET LATORRE, Germán. (1991). *Tesis*, Planes y programas para mejorar la calidad del servicio al cliente implementadas por algunos bancos de Santa Fe de Bogotá. Bogotá: PUJ
- RUGELES, Juan Eduardo; Torres, Diana Catalina. (2003). *Tesis*, Diseño, implementación y evaluación de un programa de fidelización para Comcel S.A. Bogotá. Bogotá: PUJ

Artículos:

- Periódico EL TIEMPO, Lunes 4 de febrero de 2008. Sección Económicas. Artículo “Al final, el rebusque impulsó la ocupación”.

Páginas web:

- <https://linea.davivienda.com/opencms/export/pics/infoGeneral/familiaBolivar/logoFamiliaBolivar.gif>. Consultado el 7 de Abril de 2008.
- <https://linea.davivienda.com/opencms/opencms/davivienda/infoGeneral/familiaBolivar/historia.html> Consultado el 26 de Mayo de 2007.
- <https://linea.davivienda.com/opencms/opencms/davivienda/infoGeneral/familiaBolivar/organigrama.html> Consultado el 15 de Agosto de 2007.
- http://mdb.idct.gov.co/albums/paul_beer/normal_25135.jpg. Consultado el 7 de Abril de 2008.
- http://recursostic.javeriana.edu.co/multiblogs/media/seccion_curso_conversacion.jpg. Consultado el 7 de Abril de 2008.
- http://unperiodico.unal.edu.co/ediciones/98/31_sismo_bogota_20061120.html. Consultado el 1 de febrero de 2008.
- <http://www.adrformacion.com/udsimg/rrhh/2/trabajo.en.equipo.jpg>. Consultado el 7 de Abril de 2008.
- <http://www.aolcdn.com/channels/09/05/425ff72e-0004c-02e66-400cb8e1>. Consultado el 7 de Abril de 2008.
- <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra172.pdf>. Consultado el 9 de marzo de 2007.
- <http://www.consultoriaempresarial3009.com/>. Consultado el 7 de Abril de 2008.
- <http://www.dane.gov.co>, Consultado el 16 de Septiembre de 2007.
- <http://www.davivir.com.co/segbol.gif> . Consultado el 7 de Abril de 2008.

- <http://www.espacioluke.com/marcelmarceau/images/mimo.jpg>. Consultado el 7 de Abril de 2008.
- <http://www.ideasparapymes.com/imagenes/articulos/cliente-es-primero.jpg>. Consultado el 7 de Abril de 2008.
- <http://www.mariavision.com/tienda/catalogo/imagenes/hablando-claro.jpg>. Consultado el 7 de Abril de 2008.
- http://www.mtas.es/insht/images/ntp/n312_04.jpg. Consultado el 7 de Abril de 2008.
- http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_312.htm, Consultado el 15 de Octubre de 2007.
- <http://www.mat.puc.cl/~reivalle/IMAGENES/ojo.jpg>. Consultado el 7 de Abril de 2008.
- <http://www.pisopack.com/imgpk/satisfaccion.jpg>. Consultado el 7 de Abril de 2008.
- <https://www.segurosbolivar.com.co>. Consultado el 26 de Mayo de 2007.
- <http://www.segurosbolivar.com.co/ini.blv?a=familia>. Consultado el 15 de Agosto de 2007.
- <http://www.simaarquitectura.es/images/empresa.jpg>. Consultado el 7 de Abril de 2008.
- <http://www.sogeocol.com.co/documentos/histosisbta.pdf>. Consultado el 16 de Septiembre de 2007.
- <http://www.trabajo.com.mx/gif/emocion2.jpg>. Consultado el 7 de Abril de 2008.

Citas Particulares:

- Adriana Rodríguez, especialista en Comunicación No Verbal. Entrevista Enero 25 de 2008.
- Constanza Echeverri, Coordinadora Responsabilidad Social Grupo Bolívar. Noviembre 14 de 2007
- Fabián Contreras, Director del Área de Bienestar de Seguros Bolívar. Noviembre 14 de 2007.
- Maria Claudia Cadena, Gerente de Oficina Chicó Bogotá. Febrero 11 de 2008.

ANEXOS

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Bogotá, D.C., noviembre 18 de 2008

Marque con una X

Tesis Trabajo de Grado

Señores
BIBLIOTECA GENERAL
Ciudad

Estimados Señores:

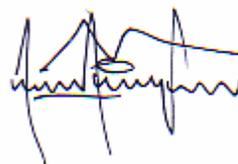
Nosotras, **Liliana María Florez Mejía y Lina Yamile Plata Santos**, identificadas con C.C. No. 1.082.851.155 y 53.120.406, respectivamente, autoras de la tesis y/o trabajo de grado titulado **LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LA FUERZA DE VENTAS COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA. APLICACIÓN A SEGUROS BOLÍVAR S.A.**, presentado y aprobado en el año 2008 como requisito para optar al título de Comunicador Social; autorizamos a la Biblioteca General de la Universidad Javeriana para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad Javeriana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad Javeriana.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD-ROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "**Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.



Liliana María Florez Mejía
C.C. 1.082.851.155



Lina Yamile Plata Santos
C.C. 53.120.406

ANEXO

FORMULARIO DE LA DESCRIPCIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO

TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS O TRABAJO DE GRADO:

La Comunicación Interpersonal en la Fuerza de Ventas como Fuente de Ventaja Competitiva. Aplicación a Seguros Bolívar S.A.

SUBTÍTULO, SI LO TIENE:

La importancia de la comunicación verbal, no verbal y paraverbal en los momentos de contacto con el cliente como herramienta para la creación de relaciones a largo plazo

AUTORES

Apellidos Completos	Nombres Completos
Florez Mejía	Liliana María
Plata Santos	Lina Yamile

DIRECTOR

Apellidos Completos	Nombres Completos
Otálora Baquero	Manuel Antonio

JURADOS

Apellidos Completos	Nombres Completos
Córdoba Blancat	Luis Guillermo
Ramírez Herrera	Nohra

ASESOR

Apellidos Completos	Nombres Completos
Rodríguez	Adriana

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Comunicador Social

FACULTAD: Comunicación y Lenguaje

PROGRAMA: Carrera Licenciatura Especialización Maestría Doctorado

NOMBRE DEL PROGRAMA: Comunicación Social

CIUDAD: BOGOTÁ

AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO: 2008

NÚMERO DE PÁGINAS: 200

TIPO DE ILUSTRACIONES:

- Ilustraciones **X**
- Mapas
- Retratos
- Tablas, gráficos y diagramas **X**
- Planos
- Láminas
- Fotografías **X**

MATERIAL ANEXO (Vídeo, audio, multimedia o producción electrónica): NO APLICA

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial*):

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

ESPAÑOL

INGLÉS

- Comunicación Organizacional
- Comunicación Interpersonal: verbal y no verbal
- Servicio al cliente
- Marketing directo
- Fidelización del cliente
- Reputación corporativa
- Imagen e Identidad Corporativa
- Cultura Organizacional

- Communication in organizations
- Interpersonal Communication: Verbal and non verbal
- Customer service
- Direct marketing
- Customer fidelity
- Corporate Reputation
- Corporate image and identity
- Culture in the organization

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS: (Máximo 250 palabras - 1530 caracteres):

En una organización, la cultura e identidad corporativas son las bases unificadoras que permiten que el trabajo de todos esté direccionado hacia unos mismos objetivos. De la misma manera, son las que definen factores como el clima laboral, la satisfacción y la motivación, los cuales influyen en las acciones cotidianas y en las formas en que los miembros de la compañía se comunican entre ellos y con los clientes; esto cobra mayor relevancia en el caso del personal de contacto, como lo es la fuerza de ventas.

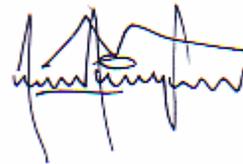
La fuerza de ventas es la principal generadora de imagen y reputación entre el público externo, a través de la prestación del servicio al cliente. Todos sus actos comunican la cultura e identidad de la organización, tanto lo verbal (lo que dicen con sus palabras), como lo no verbal (sus gestos y actitudes) y paraverbal (la forma en que dicen las cosas). Precisamente, gracias a que la imagen y reputación corporativas se construyen a través de la percepción de los clientes, y esta a su vez se genera por medio de los cinco sentidos, en el presente trabajo, se realizan una serie de procedimientos que hacen posible la identificación de aquellos comportamientos que generan percepciones positivas y negativas. A partir de dicho estudio se plantea un plan de acción que se basa en la gestión estratégica de la comunicación interpersonal de la fuerza de ventas, utilizándola como una herramienta diferenciadora ante la competencia, que permite generar mejores relaciones con los clientes y, a largo plazo, elevar los niveles de fidelización.

In every organization the corporate culture and identity are the unifying basis that allow everyone's work to be focused and directed towards the same goals. In a similar way, they define the corporate climate and important elements such as people's satisfaction and motivation, all which influence daily actions and the way company members communicate with each other (internally) and with the customers (externally). This factor becomes more relevant when it comes to the company people that establish a direct relationship with the customers (contact personnel), such as the sales force.

The sales force, through the service provided, is the main image and reputation generator within the external public. The actions of each and everyone of its members communicate the corporate culture and identity: what they say with words, verbally, the way they say it, and what they show with their gestures, postures and attitudes. In this light, since the corporate image and reputation both depend on the customers' perspectives and these are mainly built through the five senses, the present written work contains a series of procedures and investigations that make it possible to identify which people's behaviors generate positive and negative perceptions. Parting from such study, a plan of action is developed, using the strategic management of interpersonal communication throughout the sales force as a differential advantage against the competition, making it possible to establish better relationships with customers and –on the long term- elevate their fidelity.



Liliana María Florez Mejía
C.C. 1.082.851.155



Lina Yamile Plata Santos
C.C. 53.120.406

ANEXO 1

ENTREVISTA CON ADRIANA RODRIGUEZ (25 DE ENERO DE 2008):

Entrevistadoras (E)

Adriana Rodríguez (AR)

E: *Adriana, habiendo dedicado tantos años al estudio de la comunicación corporal, ¿cuáles considera que son los autores con más dominio del tema?*

AR: Mark Knapp y Marco Pacori, indiscutiblemente.

E: *¿Cuál es la importancia de sus teorías?*

AR: Las teorías de ambos se complementan y se podría afirmar que entre lo dicho por ambos se puede conformar un “sistema de comportamiento dependiendo del físico de las personas”, con el cual es posible desarrollar un perfil psicológico y comportamental de los individuos basándose en su apariencia física.

E: *¿A qué se refiere con esto?*

AR: Básicamente, la teoría de Knapp es que existen tres categorías físico-temperamentales de las personas: Endomorfos, mesomorfos, y ectomorfos.

Los primeros son personas gorditas, más que todo bajas (menos de 1,70m) abiertas, chistositas, que llegan fácilmente a la gente, alegres y kinésicos (es decir, que manejan muy bien su cuerpo). Claro está que las mujeres de esta categoría tienden a ser más cerradas, ya que no han llegado a aceptar su físico y, por lo mismo, tienen un autoestima bajo. Tienen tendencia a ser promotores o soportes.

Por otro lado, los mesomorfos son figuras de choque, la imagen que se asocia generalmente con los yuppies, personas atléticas o de espalda ancha, con tendencia a ser ‘sobraditos’.

Aparentemente, los hombres de esta categoría son considerados fuertes y protectores, sin embargo, no son buscapleitos. Tienden a ser promotores o controladores.

Por último, los ectomorfos son altos o bajitos pero de contextura delgada. Son muy analíticos y escépticos, todo hay que argumentárselos. Piensan mucho pero les cuesta exteriorizar sus ideas concretas. Casi siempre son líderes empresariales o personas en cargos altos, suelen ser jefes estrictos que movilizan gente pero que necesitan de personas de las otras dos categorías para hacer sus cosas; ellos ayudan a los otros a resolver los conflictos. La tendencia es a ser analíticos o controladores.

E: *¿Cuáles son las tendencias promotora, de soporte, analítica y controladora? ¿De dónde surge esta teoría?*

AR: Precisamente esa es la teoría de Marco Pacori. Él dice que las personas se mueven entre rangos o tendencias de comportamiento:

Los controladores son aquellos que toman decisiones rápida y fríamente, son administradores natos. Son imponentes y suelen vestirse con colores oscuros, especialmente el azul, por ser el color gerencial.

Los promotores son los que dan y visualizan las ideas, son organizados y creativos, son excelentes para el trabajo en equipo, ya que son motivadores y ayudan a retroalimentar a la gente de forma positiva. Tienden a utilizar colores fuertes y brillantes como el rojo, el amarillo y el naranja.

Por otro lado, están los analíticos que son los que piensan mucho y se demoran para tomar decisiones. Son muy hábiles para escuchar y ponerse en el lugar del otro, esto los hace ser excelentes conciliadores. Son personas escépticas a quienes les cuesta entablar relaciones, ya que primero deben sentirse seguros antes de soltarse con otra persona. Generalmente usan colores oscuros como el negro o el azul.

Por último, las personas con tendencia a ser soporte son suaves y tiernas. Tienen la habilidad de ser visuales y analíticas a la vez, por lo general ayudan a la gente para que todo salga bien. En sus accesorios y vestidos se inclinan por los colores pasteles.

E: *¿En qué texto se puede ampliar la unión de las teorías de estos dos autores?*

AR: Ninguno. Esta unión la planteo yo después de muchos años de investigación y análisis.

E: *Retomando su teoría, ¿qué papel juegan los colores?*

AR: La teoría del color es algo que, a través de mis años de experiencia, he descubierto que se complementa muy bien con las teorías de Knapp y Pacori, ya que los tipos de personalidad se reflejan no sólo en la forma del cuerpo, sino también en el modo de vestir y los accesorios que utilizan las personas, los cuales tienden a tener predominancia de un color de acuerdo al perfil psicológico de las personas.

Por ejemplo, los controladores y los analíticos tienden a utilizar colores oscuros, ya que estos representan características como la autoridad y la frialdad para tomar decisiones. Los que más los utilizan suelen ser personas analíticas, selectivas, exigentes, serias, limitadas y observadoras, a quienes no les gustan los puntos intermedios; emiten confianza a los demás. Estos colores son:

Negro: indica cierre u ocultamiento, así como también, la delimitación de un territorio propio.

Azul: connota autoridad.

Gris: se asocia con la elegancia, la frialdad o la tristeza.

Café: es el único color oscuro que representa calidez, se tiende a asociar con el romanticismo.

Por otro lado, los promotores gustan más de usar prendas de vestir o accesorios en colores fuertes y/o brillantes, ya que estos simbolizan creatividad y liderazgo. A los que les gusta usarlos mucho,

se caracterizan por ser líderes, voluntariosos, rebeldes, de carácter fuerte, y sobretodo visuales. Los colores fuertes son:

Rojo: es el color del liderazgo.

Amarillo: se relaciona con la inteligencia y creatividad.

Naranja: representa la vitalidad y la alegría.

Verde limón: se asocia con la cortesía, invita a la calidez.

La otra tendencia comportamental, la de soporte se relaciona con los colores pastel, los cuales irradian ternura y suavidad. Quienes los usan frecuentemente son personas susceptibles, soñadoras, consentidas, auditivas y visuales. Son quienes tienen un equilibrio entre lo espiritual y lo real. Este tipo de colores son:

Blanco: es el color de la neutralidad e imparcialidad

Beige: indica introversión y reserva.

Rosado: se asocia con el amor y la ternura.

Por último, hay ciertos colores que puede utilizar cualquiera de las tendencias comportamentales ya que indican etapas de cambio y transmutación en la vida, son: el morado, el lila, el púrpura, y el fucsia.

E: *Con todo esto en mente, ¿Cuáles son los factores físicos y comportamentales que más influyen en la imagen que un interactuante se hace del otro?*

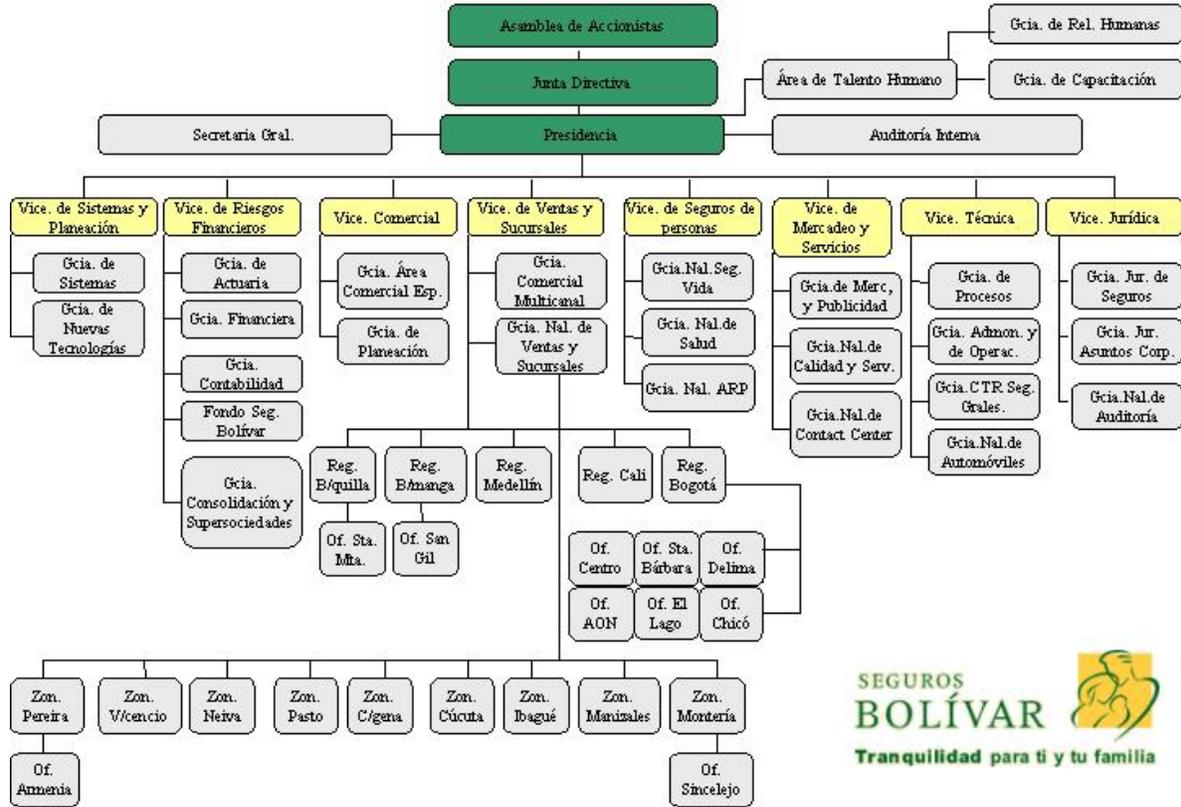
AR: Físicamente los factores que más influyen de manera inconsciente en la imagen que uno se hace de una persona, en cuanto a estatus, nivel de educación y confiabilidad son: la cantidad de maquillaje (no debe ser excesivo), el cuidado de las uñas y -en el caso de las mujeres - el color de esmalte de las uñas (los oscuros indican lejanía y cierre ante la comunicación), el largo de la falda (no muy arriba de la rodilla) y la profundidad del escote (entre menos profundo mejor), y el tamaño de los accesorios (si son muy grandes distraen la atención). En cuanto a la posición del cuerpo hay que tener en cuenta, que entre más alejado esté del interactuante, indica menos

interés; así mismo, si las personas se cruzan de brazos y piernas se cierran a la comunicación. De la misma manera, la sonrisa abre los canales al diálogo e indica agrado hacia la otra persona, mientras que la dirección de la mirada indica el punto de atención, si esta es esquiva hay inseguridad y evasión. Por otro lado, hay que cuidar la forma de argumentar, la presión hacia la otra persona para que piense de una determinada manera (debe ser poca y sutil), y si el tono de voz es persuasivo o disuasivo. Para terminar, no se puede descuidar la actitud hacia los objetos circundantes: si la persona los acerca hacia sí mismo, quiere decir que está inmersa en la conversación, mientras que si los retira de su lado, es lo contrario.

E: *Bueno Adriana muchísimas gracias por su tiempo y colaboración, y por la información novedosa que nos ha aportado.*

ANEXO 2

ORGANIGRAMA EMPRESARIAL



ANEXO 3

ENCUESTA DE SERVICIO APLICADA A LOS CLIENTES DE SEGUROS BOLÍVAR



Apreciado Cliente:

En Seguros Bolívar nos preocupamos por mejorar continuamente nuestro servicio al cliente. En esta ocasión queremos conocer cómo se siente en los momentos de contacto con el asesor, para poder generar sugerencias y trabajar por la excelencia.

DATOS PERSONALES:

¿Hace cuánto tiempo es cliente de Seguros Bolívar?

0-5 años___ 6-10 años___ 11-15 años___ 16 años en adelante___

¿Con cuáles de nuestros productos cuenta actualmente?

Vida___ Salud___ Hogar___ Auto___ Capi___

Califique las preguntas de la 1 a la 3 en una escala de 1 a 5, teniendo en cuenta que:

- 1= Muy malo**
- 2= Malo**
- 3= Regular**
- 4= Bueno**
- 5= Excelente**

1. Cómo calificaría el conocimiento que tiene el consejero profesional de los productos y los procesos de Seguros Bolívar:

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

2. Cómo definiría la atención y el tiempo que el consejero profesional le dedica en cada visita:

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

3. Cómo calificaría usted la presentación personal del consejero:

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Para responder las preguntas 4 y 5, escoja una de las opciones planteadas en la escala de satisfacción.

4. ¿Cómo se siente con las respuestas que el consejero profesional le brinda ante sus inquietudes y dudas?

Completamente Insatisfecho ___
Insatisfecho ___
Más o menos Satisfecho ___
Satisfecho ___
Completamente Satisfecho ___

5. Al despedirse del consejero profesional, ¿siente que sus expectativas en cuanto a amabilidad y cordialidad fueron satisfechas?

Completamente Insatisfecho ___

Insatisfecho ___
Más o menos Satisfecho ___
Satisfecho ___
Completamente Satisfecho ___

Para responder las preguntas de la 6 a la 8, seleccione con una X una de cada pareja de opciones presentada.

6. *Como definiría el tipo de lenguaje que utiliza el consejero profesional:*

Claro__	Confuso__
Vel. Normal__	Muy rápido / lento__
Coherente__	Incoherente__
Vocabulario extenso__	
Vocabulario limitado__	

7. *A partir de los movimientos corporales del consejero, cómo definiría usted su actitud:*

Seguro__	Inseguro__
Tranquilo__	Intranquilo__
Cómodo__	Incómodo__
Interesado__	Desinteresado__

8. *Cómo se siente usted con el consejero profesional durante la visita:*

Interesado__	Aburrido__
Agradable__	Desagradable__
Relajado__	Presionado__
Confiado__	Desconfiado__

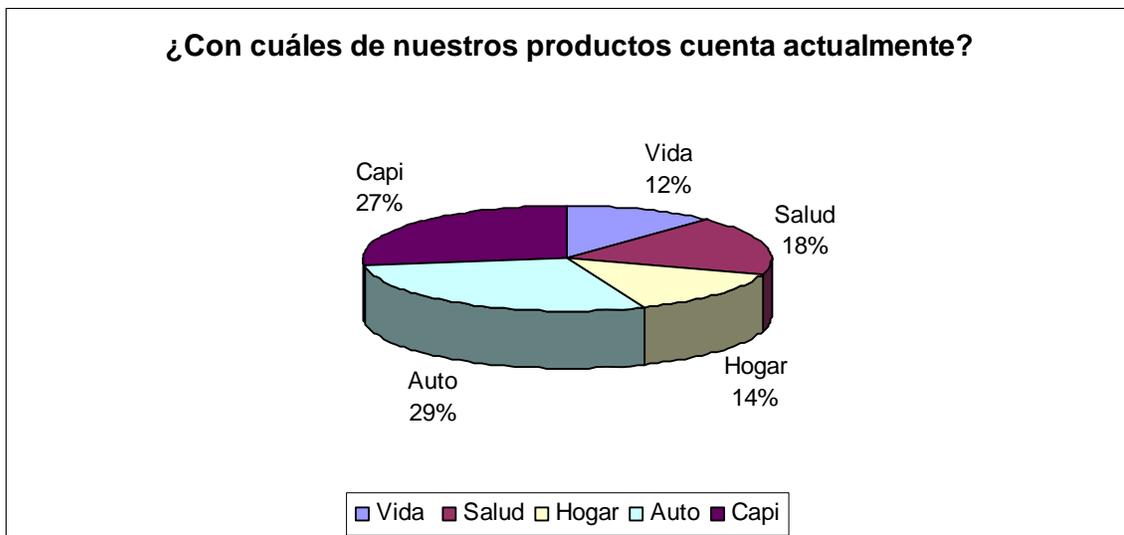
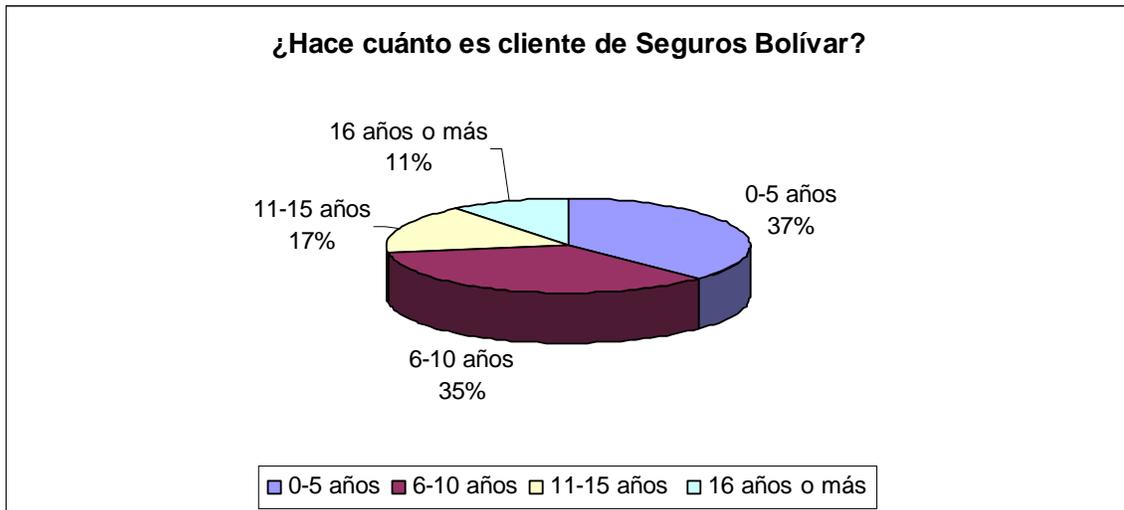
¡MUCHAS GRACIAS POR SU SINCERIDAD Y TIEMPO!

NOTA: Una vez haya contestado esta encuesta, solicite a su asesor que la deposite inmediatamente en el sobre de seguridad.

ANEXO 4

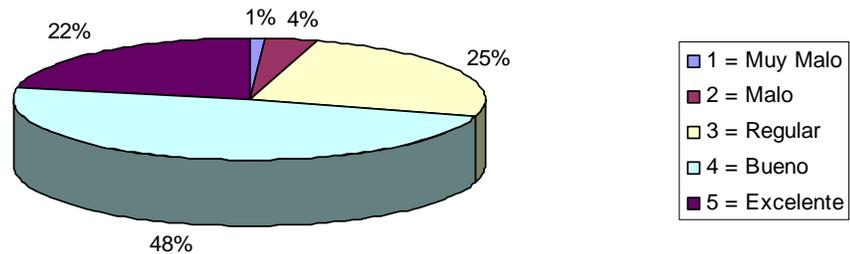
RESULTADOS DE LA TABULACIÓN GRAFICADOS

Datos personales

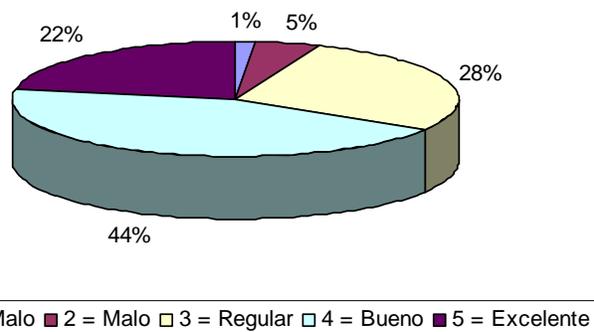


Preguntas

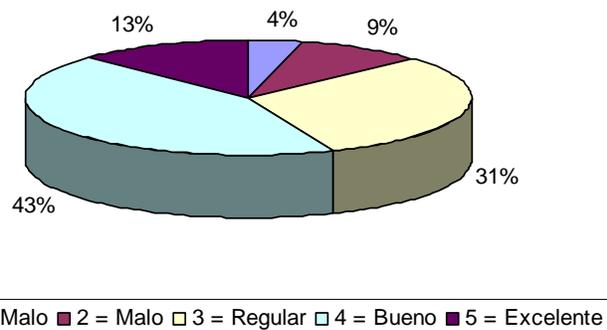
1. ¿Cómo calificaría el conocimiento que tiene el Consejero Profesional de los productos y los procesos de Seguros Bolívar?



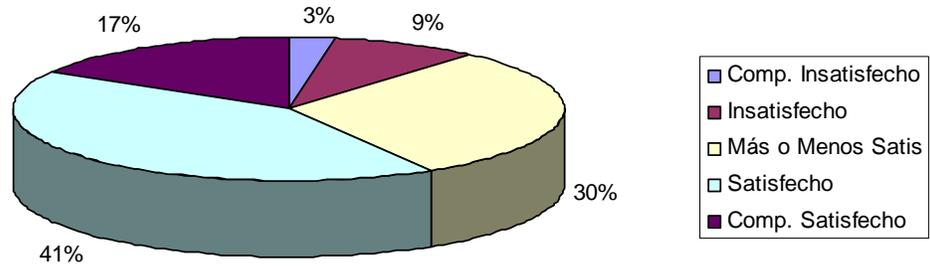
2. ¿Cómo definiría la atención y el tiempo que el Consejero Profesional le dedica en cada visita?



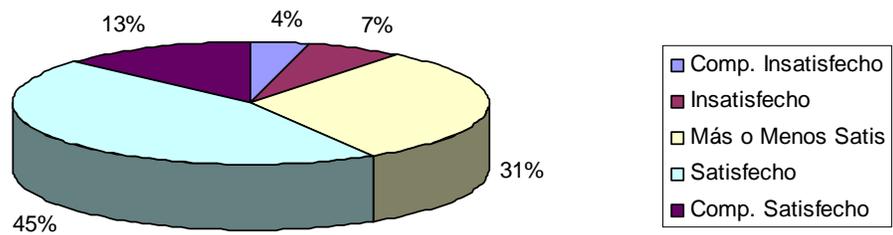
3. ¿Cómo calificaría usted la presentación personal del Consejero?



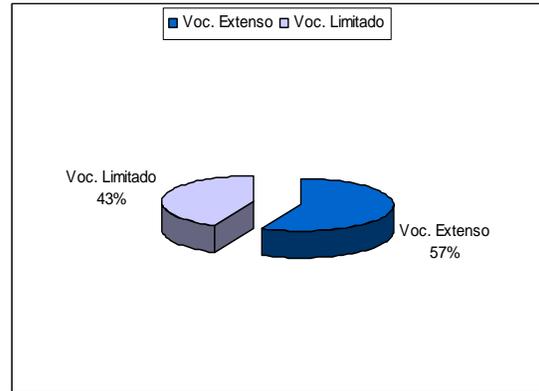
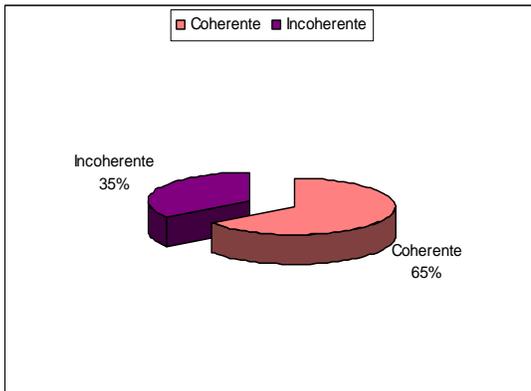
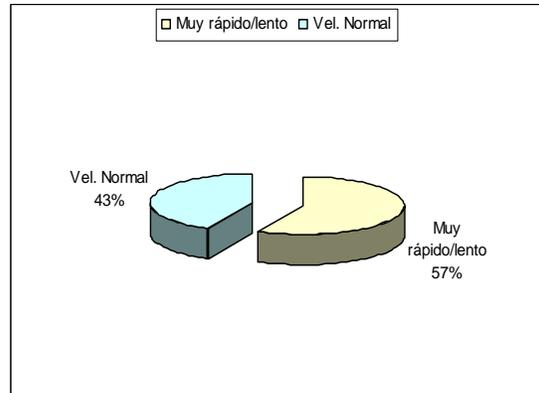
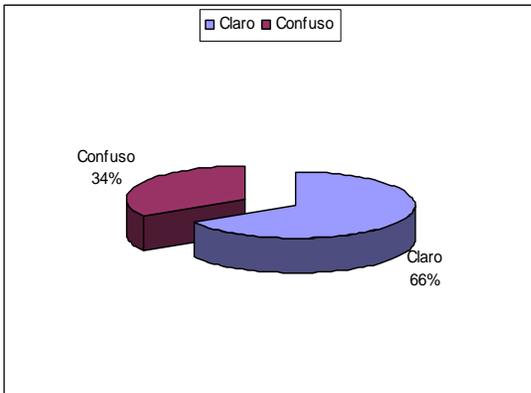
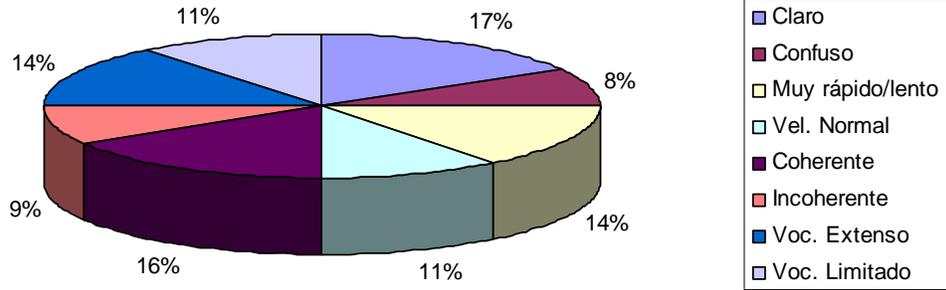
4. ¿Cómo se siente con las respuestas que el Consejero Profesional le brinda ante sus inquietudes y dudas?



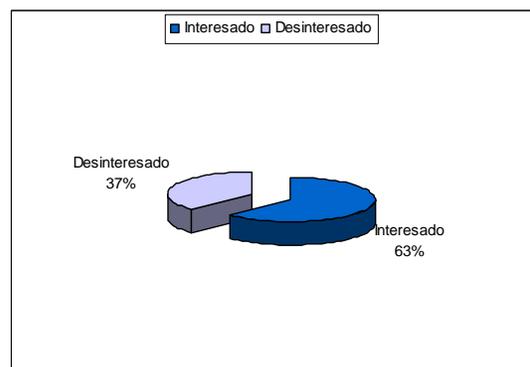
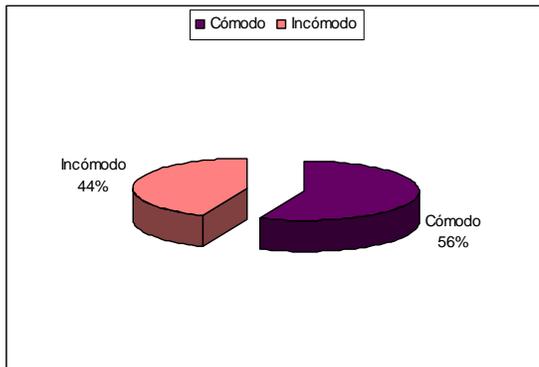
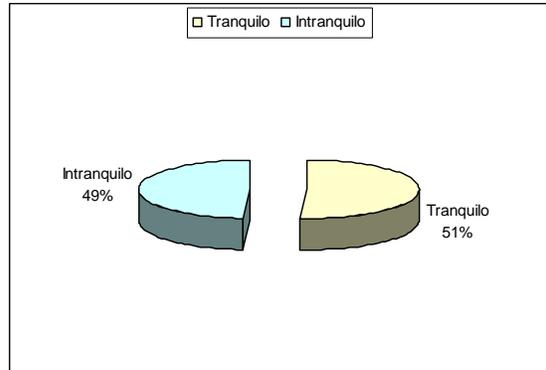
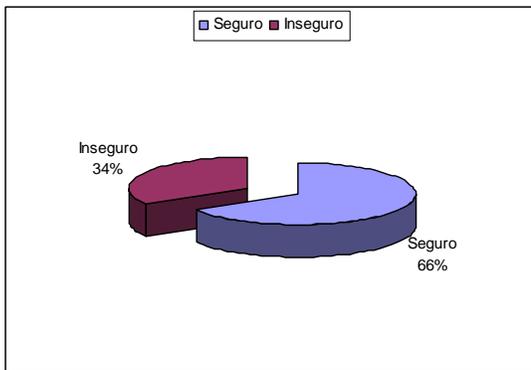
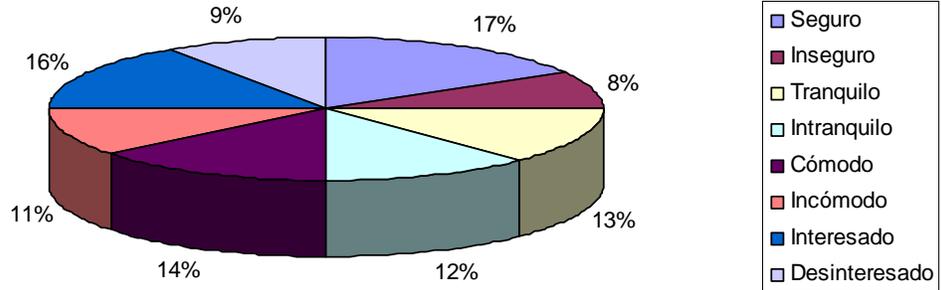
5. Al despedirse del Consejero Profesional, ¿siente que sus expectativas en cuanto a amabilidad y cordialidad fueron satisfechas?



6. ¿Cómo definiría el tipo de lenguaje que utiliza el Consejero Profesional?



7. A partir de los movimientos corporales del Consejero, ¿cómo definiría usted su actitud?



8. ¿Cómo se siente usted con el Consejero Profesional durante la visita?

