

DIAGNOSTICOS EFECTIVOS ANTES DE UNA REESTRUCTURACION
PRESENTACIÓN Y ANTEPROYECTO

ESTUDIANTES

NATALIA GISELA SÁNCHEZ GARCIA
JURLEY CAROLINA ALDANA CALDERÓN



DIANA ROCÍO ANDRADE SALCEDO

ESPECIALIZACION GESTION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS - MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA (DUAD)
BOGOTÁ D.C – 2024

Contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	5
1.1. Breve descripción del proyecto, objetivos, metodología y resultados esperados o alcanzados ...	5
2. INTRODUCCIÓN.....	6
2.1. Contexto y justificación del proyecto	7
2.2. Problema o necesidad identificada	8
2.3. Objetivos generales y específicos	8
3. Marco Teórico.....	9
3.1. Revisión de literatura relevante.....	10
3.1.1. Modelo de Cambio Organizacional de Burke-Litwin	10
3.1.3. Modelo experiencias memorables y transformadoras de Pine y Gilmore	12
3.2. Conceptos y teorías aplicables	13
3.2.1. Teoría de Sistemas del autor Ludwig von Bertalanffy	13
3.2.2. Teoría clásica del cambio Organizacional del autor Kurt Lewin	13
3.2.3. Modelo de Kotter para el Cambio Organizacional (1996).....	14
3.2.4. Teoría de la Calificación de Servicio (Service Rating Theory).....	16
3.3. Antecedentes y estudios previos.....	16
3.3.1. Nuevos Negocios.....	19
3.3.2. Total, de Empresas	21
3.3.3. Traslados	22
3.3.4. Liquidaciones	24
4. Metodología.....	26
4.1. Diseño del producto	26
4.2. Métodos y técnicas de recolección de datos	28
4.2.1. Población y Muestra.....	29
4.3. Análisis de Datos	31
4.3.1. Análisis de Traslados de Empresas desde ARL a Otras	32
4.3.2. Informe de Análisis de causas de traslados.....	38
5. Análisis de entorno/ sector	42
5.2. Análisis del Macroentorno.....	42
5.1.1. Pestel	45

5.1.2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE	46
5.2.	Análisis del Microentorno Fuerza de Potter	48
5.2.1.	Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI	50
5.3.	Entorno Misional	52
5.4.	Entorno Estratégico	53
6.	Diagnóstico Organizacional	55
6.1.	Aplicación de Herramientas de Diagnóstico	56
6.2.	Análisis resultados aplicación herramientas de diagnóstico considerando las áreas misionales y/o área de la empresa sobre la cual se desarrolla el proyecto.	59
6.2.1.	Análisis de encuesta asesores	59
6.2.1.	Análisis de encuesta clientes	67
7.	Propuesta de Solución	71
7.1.	Referentes Teóricos	72
7.1.1.	Teoría Modelo de Diseño Organizacional de Galbraith	72
7.1.2.	Recursos Humanos Gestión por Competencias	73
7.1.3.	La arquitectura La arquitectura organizacional y las organizacional y las organizacional y las capacidades estratégicas capacidades estratégicas capacidades estratégicas empresariales	74
7.1.4.	Economía y gestión de la experiencia de cliente	76
7.1.5.	Teoría de Marketing de Relaciones	77
7.2.	Descripción técnica de la Solución a partir de las herramientas desarrolladas a lo largo de la especialización.	78
7.2.1.	Contexto	78
7.2.2.	Técnicas de solución	82
7.2.3.	Herramientas y Metodologías	85
7.2.4.	Propuesta de valor	87
7.3.	Propuesta de implementación	88
7.3.1.	Objetivos	88
7.3.2.	Estrategia de Implementación	89
7.3.3.	Resultados esperados de la Implementación	94
7.3.4.	Presentación grafica cuadro estratégico presentación de propuesta.	95
7.4.	Resultados de la implementación	97
7.5.	Integración a la Arquitectura Organizacional	97
8.	Herramientas de seguimiento y control de la propuesta	100
8.1.	Balanced Score Card	101



8.2. Mapa Estratégico.....	103
8.3. Cronograma.....	106
8.4. Indicadores	107
8.5. Costos	109
8.6. Plan de acción.....	112
8.6.1. Diagnostico y planeación.....	112
8.6.2. Reestructuración del Área	112
8.6.3. Implementación de Estrategias Comerciales y de Mercado	113
8.6.4. Capacitación y Desarrollo	114
8.6.5. Monitoreo y Evaluación de Resultados	114
Conclusiones y Recomendaciones.	115
Bibliografía.....	120

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1. Breve descripción del proyecto, objetivos, metodología y resultados esperados o alcanzados

El presente documento tiene como propósito principal proponer un diagnóstico del área de Relacionamiento de la ARL, con el fin de analizar y profundizar en los aspectos esenciales del comportamiento de esta área desde 2018 hasta el presente. Está dirigido a los funcionarios vinculados a los servicios de atención y gestión dentro de la ARL.

Mediante este diagnóstico, se busca mejorar los resultados en la fidelización y retención de clientes, así como aumentar la eficiencia en los procedimientos necesarios para una atención al cliente de calidad. La intención de la consultoría es proporcionar un diagnóstico integral que permita el desarrollo de estrategias de valor, orientadas a generar un impacto positivo y significativo en los resultados del área, contribuyendo al crecimiento y sostenibilidad de la organización.

2. INTRODUCCIÓN

El presente documento se centrará en el análisis de los procesos del área que se están desarrollando dentro de la compañía, con el objetivo de proporcionar una comprensión clara y completa de su situación actual y de identificar oportunidades de mejora. Este diagnóstico permitirá obtener una visión precisa del comportamiento generado a partir de las decisiones tomadas en relación con la atención y fidelización de clientes, lo que resultará fundamental para optimizar las estrategias actuales y fortalecer la relación con los clientes. Además, brindará claridad sobre la dirección a seguir, actuando como una brújula que guiará cada paso hacia un cambio exitoso, sostenible y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

En este documento, se realizará un análisis a partir de una situación real presentada de una reestructuración en el canal comercial de canal directo Bogotá de ARL, para el cargo de relacionista, y se indagará si dicha reestructuración tuvo algún impacto sobre la producción de esta área debido a que coincidió con un comportamiento desfavorable en

las cifras que se esperaban durante ese periodo. Para ello, se utilizará la investigación científica con enfoque mixto, en el cual se investigará sobre el comportamiento previo de la producción para el producto de ARL antes de la reestructuración, analizar el comportamiento durante la misma, y realizar un comparativo entre estos dos momentos.

También se plantearán las hipótesis pertinentes para establecer estrategias oportunas para una estructuración organizativa efectiva conduzca a una mejora significativa en el desempeño del personal, reducción de costos, aumento de la productividad y

fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa en el mercado”, como también una segunda hipótesis será “el comportamiento histórico del negocio es cíclico y se esperaba una baja en la producción”, esto con el fin de identificar si ese era el momento oportuno para generar un cambio en la estructura y si tuvo el efecto deseado.

Este análisis se basa en un caso sobre una de las áreas de Seguros Bolívar. Cabe destacar que no tuvo ninguna aplicación dentro de la organización.

2.1. Contexto y justificación del proyecto

La presente consultoría se lleva a cabo debido a que, durante los últimos dos años, la gerencia del canal tomó la decisión de reestructurar varias áreas. En particular, en el producto de ARL, se removió de sus cargos a todo el personal asignado, que consistía en cuatro personas.

En septiembre de 2023, se emitió la directriz de reincorporar a una persona al cargo en el área de ARL, debido a que la producción del canal había disminuido considerablemente en esta rama. A partir de esta situación, surgen varias hipótesis que deben resolverse para comprender si la caída en la producción se debe a la reestructuración realizada o si existen factores externos que hayan influido en este comportamiento.

Para ello, se examinarán las diferentes variables que pudieron afectar la producción y se evaluará si la reestructuración en su momento fue adecuada. Este análisis permitirá, además, determinar y justificar si la cantidad de personas asignadas actualmente es suficiente para mantener el nivel de producción necesario.

2.2. Problema o necesidad identificada

Esta consultoría se realizará para el área de ARL, específicamente en el Canal Comercial de canal directo Bogotá, con un enfoque en el cargo de Relacionista ARL. El propósito es investigar el impacto y comportamiento de la producción durante los años 2022 y 2023, utilizando los periodos 2018 y 2019 como base de comparación. Se excluirán los años 2020 y 2021 debido a la pandemia, que generó efectos adversos tanto en la producción como en el desarrollo empresarial.

La situación actual ha afectado significativamente la rentabilidad del canal comercial, lo que ha generado preocupación respecto a la efectividad de las estrategias implementadas y las decisiones tomadas. Es fundamental realizar un análisis integral para identificar las causas subyacentes de esta caída en la producción. El estudio evaluará si la reestructuración llevada a cabo en estos periodos influyó de manera directa o si existen otros factores con mayor impacto.

Con base en los hallazgos, se buscará desarrollar soluciones que permitan impulsar la rentabilidad del canal comercial y optimizar su desempeño, asegurando así una mayor sostenibilidad en el futuro.

2.3. Objetivos generales y específicos

- Objetivo General

Determinar las variables que influyeron en el comportamiento de la producción, considerando que durante este periodo se realizó un cambio en la estructura del área de

Relacionamiento. Esto permitirá desarrollar estrategias óptimas para mitigar los riesgos del área y mejorar su desempeño

Objetivo Específicos

- Analizar las variables de las diferentes tendencias atípicas en la producción.
- Identificar las empresas con un mayor producción, las causales de traslado a otra ARL.
- Realizar un diagnóstico del estado actual para comprender más a fondo en qué estado se encuentra el área.
- Diseñar estrategias estructurada que incorpore de manera clara las variables internas como externas de acuerdo con las necesidades del proyecto.

3. Marco Teórico

Se procederá a consultar conceptos teóricos relacionados con el tema a desarrollar, abarcando diagnósticos, variables y causas de origen que afectan actualmente el área en cuestión. Asimismo, se identificarán autores cuyo enfoque esté alineado con el objetivo de esta investigación, así como teorías y estudios previos pertinentes a la situación actual de la organización. Todos estos elementos estarán orientados a apoyar el desarrollo del presente trabajo de investigación.

3.1.Revisión de literatura relevante

3.1.1. Modelo de Cambio Organizacional de Burke-Litwin

Este modelo se centra en el análisis y diagnóstico de los distintos elementos que pueden influir en una organización, especialmente aquellos relacionados con cambios a largo plazo en su estructura, cultura y procesos estratégicos. Los aspectos clave del modelo se enfocan en el estudio de **factores transformacionales**, como el entorno externo, la misión y estrategia, el liderazgo en el trabajo en equipo y la cultura organizacional.

Además, incorpora los **factores transaccionales**, que están relacionados con las operaciones diarias de la organización y son más fácilmente modificables. Existe una **interrelación** entre los factores transformacionales y transaccionales: los cambios en los factores transformacionales suelen generar modificaciones en los factores transaccionales, lo que impacta en el desempeño organizacional.

Este enfoque integral permite una comprensión más profunda de cómo implementar cambios exitosos dentro de una organización. (Burke-Litwin, 1992).

3.1.2. Modelo competir por el Futuro de Hamel y Prahalad (1994)

El modelo presentado por Hamel y Prahalad se enfoca en cómo las organizaciones pueden lograr y mantener una ventaja competitiva sostenible mediante una visión estratégica a largo plazo, aprovechando su capacidad para

anticiparse a los cambios del entorno, innovar y generar nuevas oportunidades de negocio antes que sus competidores.

Este enfoque se sustenta en varios pilares clave:

Visión competitiva estratégica: Las organizaciones deben desarrollar una visión a largo plazo que les permita adelantarse a las tendencias y transformaciones del entorno competitivo.

Competencias centrales: Estas son capacidades únicas y específicas que posee una organización, las cuales le permiten ofrecer un valor diferenciado en el mercado. La gestión estratégica de estas competencias es esencial para mantener una ventaja competitiva.

Adaptación a las necesidades del cliente: Las empresas no solo deben satisfacer las necesidades de sus clientes actuales, sino también anticiparse y adaptarse a las demandas emergentes de los clientes futuros. Esto implica estar en constante evolución y respuesta a los cambios del entorno.

Innovación en la forma de competir: Las organizaciones deben estar dispuestas a desafiar las convenciones y las formas tradicionales de competencia, buscando nuevas vías de crecimiento e innovación.

Optimización de recursos: Es fundamental que las empresas utilicen sus recursos de manera proactiva y creativa, maximizando su potencial para generar valor y crecimiento.

Liderazgo estratégico: El liderazgo debe estar dispuesto a tomar riesgos y fomentar una cultura de innovación y cambio, al mismo tiempo que protege y gestiona de manera óptima a los empleados y los recursos de la organización.

En conjunto, este modelo proporciona una guía para que las empresas se posicionen de manera sólida en un entorno competitivo en constante transformación, maximizando su capacidad para crear y capturar valor a largo plazo. (Hamel, 1994).

3.1.3. Modelo experiencias memorables y transformadoras de Pine y Gilmore

Este modelo expone como guía estrategia la innovación y diferenciación de valor mediante la creación de experiencias hacia sus clientes en ir más allá de los productos y servicios tradicionales para centrarse en la creación de experiencias. Según Pine y Gilmore, las empresas deben diseñar experiencias memorables para sus clientes, ya que la diferenciación basada únicamente en productos o servicios es insuficiente en un entorno de alta competencia. Esta teoría sugiere que las experiencias son el siguiente paso en la evolución económica y ofrecen un valor añadido que puede generar una ventaja competitiva.

En este relaciona cinco principios para que su aplicación sea óptima; la primera expone la economía de experiencias creando un valor sostenible entre las organización, la segunda hace referencia a los cuatro reinos de la experiencia para contar con una conexión con el cliente el cual corresponde al entretenimiento, educación, evasión y estética, en tercero se encuentra en generar experiencias con valor emocional haciéndolas memorables, cuarto principio relaciona la

personalización que se debe de ofrecer para las necesidades específicas del clientes, por ultimo se relaciona las experiencias transformadoras que permite generar un servicio mucho más profundo y son la forma más alta de creación de valor. (Pine, 1999)

3.2. Conceptos y teorías aplicables

3.2.1. Teoría de Sistemas del autor Ludwig von Bertalanffy

Se presentará la Teoría de Sistemas del autor Ludwig von Bertalanffy, destacando el concepto de la organización como un sistema abierto en constante interacción con su entorno. Este enfoque sistémico subraya la interrelación de todas las partes que componen un sistema, enfatizando que un cambio en una de sus partes afectará al todo. La clave está en cómo cada uno de los elementos que integran el sistema interactúan entre sí, y cómo esas relaciones determinan el comportamiento global del sistema.

Este enfoque permitirá visualizar con mayor claridad cómo las relaciones entre las diferentes áreas de la organización están conectadas, y cómo los cambios en el entorno externo ya sean económicos, sociales o tecnológicos, pueden repercutir en el sistema organizacional. De esta manera, se podrá comprender mejor la dinámica de adaptación y respuesta del sistema ante los cambios, lo que facilita una visión más integral del comportamiento organizacional. (Bertalanffy, 1968).

3.2.2. Teoría clásica del cambio Organizacional del autor Kurt Lewin

Teoría clásica del cambio Organizacional del autor Kurt Lewin en esta teoría clásica contempla como se debe de manejar los cambios de manera efectiva

sin afectar a las demás áreas aunque es una teoría desarrollada en los años 1940 contempla tres etapas importantes que aun las empresas deben contemplar para enfrentar sus cambios, su primer factor se determina el Descongelar en esta se contempla la preparación que deberá contar el sistema para el cambio que se estabilizará por dichos factores, en este punto es importante crear la consciencia del cambio, la identificación de posibles problemas o ineficiencias que se puede presentar, la preparación de funciones y personas que se verán afectadas en el cambio y así mitigarlo, la segunda fase corresponde al cambio en donde se implementa las nuevas ideas, estructuras, estrategias, procesos y comportamientos en que las personas adoptan nuevas formas de trabajar, gestionar procesos o de explorar nuevas formas de funcionamiento y dejando atrás lo conocido, por último, se presenta la última fase denominada recogerla el cual tiene como objetivo estabilizar el cambio en su nueva gestión, en donde los nuevos comportamientos o procesos se convertirán en funciones rutinarias fortaleciendo y consolidando el cambio sin generar afectaciones relevantes, es fundamental así mismo crear estructuras de apoyo como de mecanismos que ayuden a fortalecer nuevas formas de gestionar las respectivas funciones requeridas. (Lewin, 1951)

3.2.3. Modelo de Kotter para el Cambio Organizacional (1996)

La reestructuración organizacional es un proceso estratégico que implica la reorganización de la estructura de una empresa para mejorar su eficiencia, adaptabilidad y efectividad frente a los desafíos internos y externos. En este contexto, John P. Kotter, uno de los teóricos más influyentes en gestión del cambio, presentó su famosa teoría en su libro "Leading Change" (1996), donde describe un

modelo de ocho etapas para implementar cambios organizacionales de manera exitosa. Aunque no está centrado exclusivamente en la reestructuración, su enfoque es crucial para entender cómo se puede llevar a cabo este tipo de transformación dentro de una organización.

El modelo representa ocho pasos en donde se incorpora las actividades pertinentes para ser efectiva un cambio profundo y estratégico estos se componen primer lugar establecer un sentido de urgencia el cual consiste en hacer que los funcionarios comprendan sobre la necesidad del cambio; posteriormente se forma una consolidación poderosa en relación a la creación de un grupo influyente que apoyen el cambio con la suficiente, credibilidad, habilidades y poder necesarios para llevar a cabo los cambios pertinentes, en tercer lugar se desarrolla el cambio una visión guía clara y motivada proporcionando una imagen del futuro deseado, esta visión debe mostrar cómo la nueva estructura permitirá a la organización alcanzar sus objetivos de manera más eficiente, la cuarta fase consta de comunicar la visión del cambio a todos los funcionarios de manera transparente minimizando el miedo y la incertidumbre. En la quinta fase se presenta eliminación de obstáculos que puedan impedir la implementación del cambio, la sexta fase corresponde en la creación de triunfos a corto manteniendo el cambio en una fusión constante manteniendo la motivación alta obteniendo una mejora continua, en la séptima faceta se consolida las mejoras logrando implementar cambios adicionales según sean los necesarios, para finalmente, llegar a la octava faceta se centrará en anclar el cambio dentro de la cultura organizacional esto implica asegurar la integración de nuevos procesos

como rutinarios que la nueva estructura refleje los valores y la visión a largo plazo de la empresa. (Kotter, 1996).

3.2.4. Teoría de la Calificación de Servicio (Service Rating Theory)

La presente teoría presenta un marco que busca evaluar, medir y analizar la calidad del servicio que una organización ofrece a sus clientes externos, dependiendo del enfoque se centra en la satisfacción del cliente, para así contar con una mejora en los rendimientos de las organizaciones en relación con las expectativas de los clientes.

Para ello relaciona los componentes claves para determinar un buen servicio al cliente. La primera de ella se dimensiona el buen servicio para el cliente ofreciendo fiabilidad a la entrega del servicio, la capacidad de respuesta en su rapidez y eficiencia, la garantía de asegurar la privacidad de datos e información privada de los clientes como la empatía de una atención personalizada, por consiguiente, se realiza un monitoreo y medición de los rendimientos de los canales de atención para así observar las percepciones en relación a las expectativas de los clientes, finalmente, se procede a realizar una mejora continua en relación a los comentarios constructivos y procesos que requieran de una mejora oportuna. (Zeithaml, 1988)

3.3. Antecedentes y estudios previos

A continuación, se presentan los respectivos informes sobre los estudios y análisis previos en relación a las cifras de traslados de empresas desde ARL a otras Administradoras de Riesgos Laborales (ARL) durante el periodo de 2018 a 2024. A través de este análisis,

se busca identificar tendencias, patrones y factores que han influido en las decisiones de traslado, así como evaluar el desempeño de las ARL competidoras.

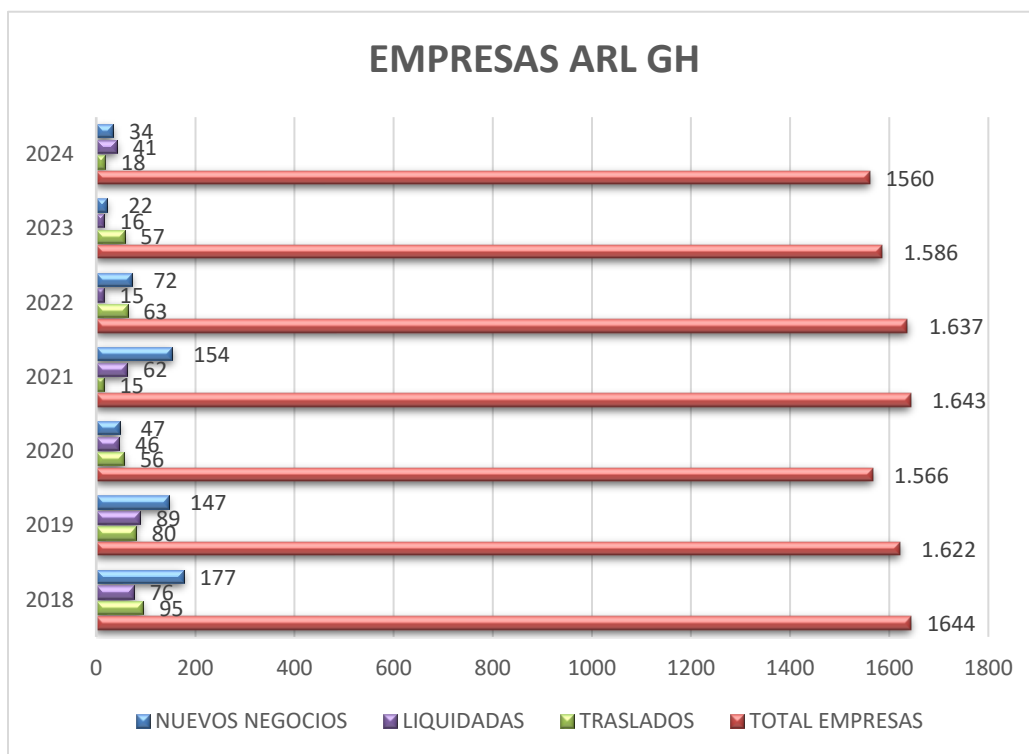
Se comenzará el siguiente análisis, con las cifras obtenidas de la totalidad de empresas vigentes, las cancelaciones por traslado de ARL, las empresas que por cámara de comercio se encuentran en periodo de liquidación como también los nuevos negocios que ingresaron.

Los datos mostrados a continuación muestran la realidad de la compañía, sin embargo, los datos tuvieron una modificación para fines académicos.

Tabla 1

Reporte de negocios

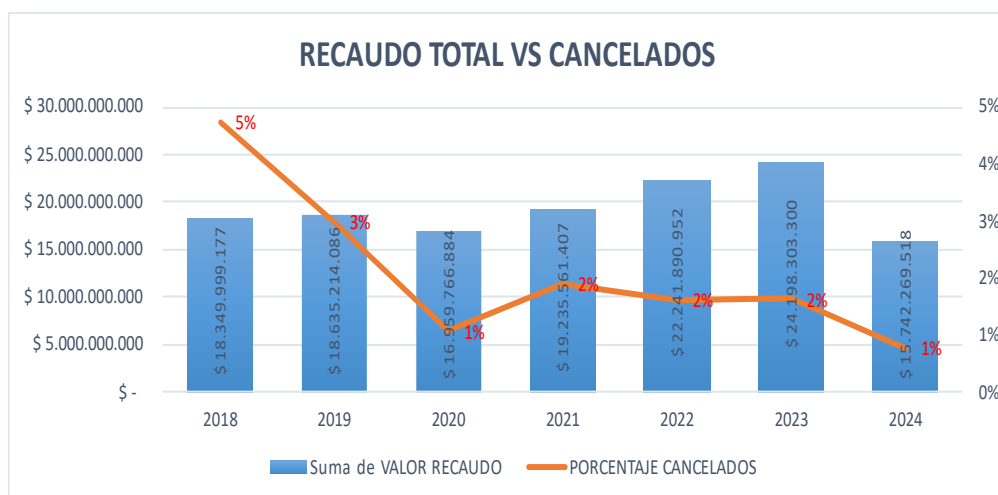
AÑO	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
NUEVOS NEGOCIOS	177	147	47	154	72	22	34
TOTAL EMPRESAS	1644	1.622	1.566	1.643	1.637	1.586	1560
TRASLADOS	95	80	56	15	63	57	18
LIQUIDADAS	76	89	46	62	15	16	41

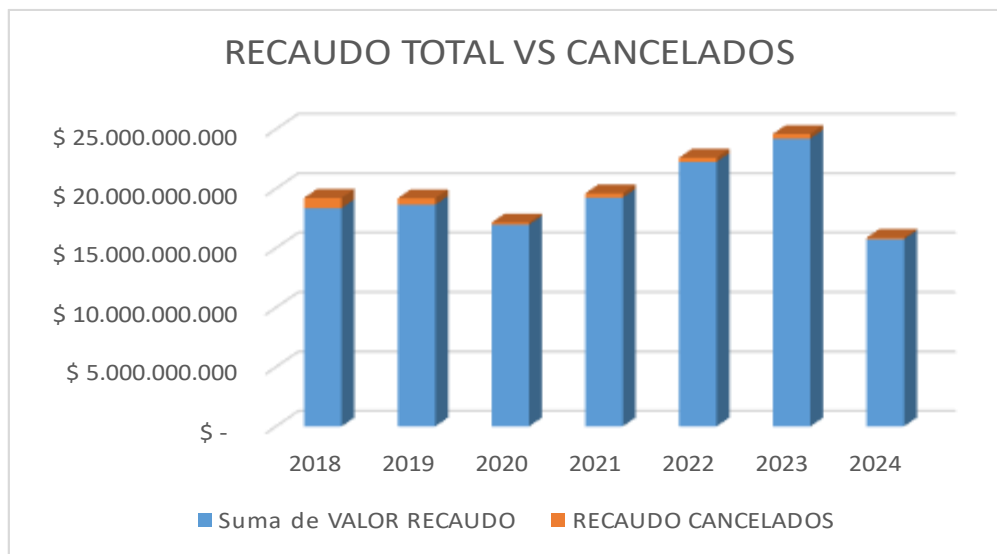


Nota: El grafico representa las empresas vinculadas de la empresa de 2018 hasta el 2024; autoría propia.

Tabla 2

Recaudo Vs Cancelados comportamiento





Nota: El grafico comportamiento de recaudo de empresa total vs cancelado del año 2018 hasta 2024; autoría propia.

3.3.1. Nuevos Negocios

Para estos estudios se relaciona la interacción que se presentó dentro de estos periodos y comportamiento que obtuvo dentro de área de estudio el primer estudio se analiza un pico dentro del año 2018 en donde se observa se registró un número significativo de nuevos negocios (177), lo que sugiere un año de expansión notable para ARL a través de su canal comercial directo.

Caída en 2020:

El número de nuevos negocios descendió drásticamente a 47, posiblemente debido a la incertidumbre del mercado provocada por la pandemia de COVID-19.

Recuperación y fluctuaciones:

En 2021, la cifra de nuevos negocios aumentó a 154, pero volvió a caer a 22 en 2023, evidenciando un patrón de inestabilidad en la captación de nuevos clientes.

Análisis de la situación:

El canal comercial directo de ARL contaba con tres grupos comerciales, además del área de relacionamiento, que gestionaba todo el proceso postventa. Estos cinco equipos estaban formados por un director de ventas y seis asesores comerciales. En marzo de 2020, ARL fue la primera empresa en enviar a todo su personal a trabajar desde casa tras los primeros casos de la pandemia de COVID-19 en Colombia.

Ante esta contingencia, inesperada para muchos, las ventas y la captación de empresas para la ARL disminuyeron significativamente, no solo en el canal directo, sino en todos los canales comerciales de la compañía. Además, muchos productos de la empresa se vieron afectados por la nueva realidad de trabajo remoto, mientras se aclaraba la situación ante un panorama incierto para gobiernos y empresas.

Para 2021, la compañía mantuvo toda su nómina, a pesar de las dificultades, y desarrolló diversas estrategias comerciales digitales para atraer nuevos clientes. Además, el equipo de producto se enfocó en desarrollar nuevas herramientas y valores añadidos que ayudaran a sus clientes a enfrentar los desafíos derivados de la pandemia. Con un portafolio fortalecido, las ventas se incrementaron en 2021, lo que permitió mejorar las cifras registradas al cierre de 2020.

2022 y reestructuración:

En 2022, la compañía cerró uno de los equipos comerciales tras la partida de un director de ventas a otra empresa. Este equipo no estaba alcanzando buenos resultados, por lo que los asesores que cumplían con sus metas fueron reubicados

en otros grupos, mientras que aquellos con repetidos incumplimientos enfrentaron el proceso correspondiente. Con un equipo comercial más reducido, el número de nuevas empresas captadas cayó a 72 en 2022.

Caída en 2023 y cierre del canal:

En 2023, la cifra de nuevas empresas cayó a 22. Ante la falta de producción esperada por parte de los equipos comerciales restantes, la gerencia decidió cerrar el área comercial dedicada al producto ARL al final del año. Aquellos asesores que lograron buenos resultados fueron transferidos a otros canales comerciales, mientras que quienes no cumplían con los indicadores enfrentaron los procesos correspondientes.

Situación en 2024:

Para marzo de 2024, el canal comercial ya no cuenta con fuerza comercial para el producto ARL. Las 34 nuevas empresas captadas hasta ese momento provienen de referencias del área de relacionamiento y de grupos empresariales que requerían vinculación directa al ARL. Además, una parte de la producción fue gestionada por asesores que aún permanecían en el canal durante la transición a otros canales comerciales. Para el cierre de 2024, esta cifra será la definitiva, ya que no se espera nueva producción para el producto.

3.3.2. Total, de Empresas

En relación con la gestión realizada en calificación a la empresas se determina los siguientes análisis en relación con dichos factores. Estabilidad Relativa: El total de empresas se ha mantenido relativamente estable a lo largo de los años, fluctuando entre 1,560 y 1,644. Sin embargo, se observa una ligera tendencia a la baja en los últimos años, especialmente en 2024, con 1,560 empresas.

Relación con Nuevos Negocios: La caída en nuevos negocios podría estar influyendo en la estabilidad del total de empresas, ya que menos nuevas incorporaciones podrían contribuir a un menor crecimiento.

Análisis de la situación: Teniendo en cuenta lo expuesto en el ítem anterior (nuevas empresas), la producción nueva del canal viene en descenso y por ende la gerencia tomo algunas decisiones con respecto a la fuerza de ventas, esto puede impactar en el total de las empresas del canal. Existe una correlación negativa evidente entre nuevos negocios y traslados en ciertos años. Por ejemplo, el aumento en traslados en 2022 coincide con una baja en nuevos negocios en años anteriores. Esto sugiere que la insatisfacción en los servicios ofrecidos puede llevar a la pérdida de clientes existentes.

3.3.3. Traslados

Durante el periodo de estudio, se han observado las siguientes tendencias en relación con los traslados de empresas afiliadas al área de ARL, junto con las causas más relevantes y situaciones significativas que influyeron en estos movimientos. Las cuales se presentan a continuación los siguientes comportamientos:

- Tendencia a la baja:

El número de traslados desde ARL ha disminuido considerablemente, pasando de 95 en 2018 a 18 en 2024. Esta reducción podría indicar una mejora en la satisfacción de los clientes con los servicios ofrecidos. Sin embargo, en 2022 se observó un repunte significativo, con 63 traslados, lo que podría estar relacionado con cambios en el mercado o revisiones de pólizas que llevaron a algunas empresas a tomar decisiones de cambio.

- Análisis de la situación:

Durante los años 2018 y 2019 (excluyendo 2020-2021 debido a los efectos distorsionadores de la pandemia), el área de relacionamiento contaba con 4 ejecutivos responsables de cuidar la cartera de clientes y evitar su posible traslado. Además, cuando las empresas solicitaban traslado a otra ARL, estos ejecutivos se encargaban de gestionar retractaciones y ofrecer contraofertas para retener a los clientes.

En ese periodo, cada ejecutivo tenía a su cargo un promedio de 410 empresas, y el promedio anual de traslados por asesor era de 24 empresas. En contraste, actualmente solo hay un ejecutivo a cargo de 1,600 empresas, habiendo registrado únicamente 18 cancelaciones. Esta cifra, apenas superior a la registrada cuando había 4 ejecutivos, demuestra una efectividad notable en la retención de clientes.

- Efectividad en la retención de clientes:

A pesar de gestionar una cartera mucho más amplia y con una carga considerablemente mayor de empresas en comparación con años anteriores, el ejecutivo actual ha logrado mantener un número relativamente bajo de cancelaciones. Esto sugiere que se están implementando buenas prácticas, un conocimiento profundo

del producto, procesos eficientes y estrategias de atención al cliente y fidelización efectivas.

No obstante, el aumento significativo en la carga de trabajo podría estar generando una sobrecarga para el ejecutivo actual. Por ello, es recomendable evaluar la estructura del canal comercial y el perfil del relacionista para optimizar aún más la estrategia de fidelización. Mejorando este aspecto, se podría reducir aún más la tasa de cancelaciones.

- Impacto de la Ley 2294 de 2013:

Es importante destacar que, en 2023, debido a la Ley 2294 de 2013, se estableció que todas las empresas públicas debían ser trasladadas a ARL Positiva. De las 57 empresas trasladadas del canal comercial directo ese año, 18 correspondían a entidades del Estado que se vieron obligadas a cambiarse a ARL Positiva.

3.3.4. Liquidaciones

Las liquidaciones de las empresas relacionadas han mostrado un comportamiento variable en los periodos analizados. A continuación, se destacan los principales hallazgos:

- Fluctuaciones notables:

Las liquidaciones han variado significativamente a lo largo de los años. En 2019, se registró un pico con 89 liquidaciones, seguido de una notable disminución en 2022, con solo 15 liquidaciones. Este descenso sugiere una posible estabilización

tanto para el canal comercial como para la ARL, lo que podría interpretarse como una señal positiva.

- Aumento en 2024:

No obstante, el aumento a 41 liquidaciones en 2024 es un indicador preocupante, ya que sugiere una mayor presión en el mercado y podría estar reflejando condiciones adversas que afectan a las empresas.

- Análisis de la situación:

Una de las responsabilidades clave del relacionista ARL es supervisar que las empresas bajo su cargo se mantengan activas, con trabajadores en funciones y aportando al recaudo. Es evidente que, durante los meses en los que ha habido un relacionista activo, se ha observado un incremento en las empresas canceladas. Estas cancelaciones se refieren a empresas que no están generando producción para el canal, aunque previamente se habían proyectado para el forecast de los años siguientes.

Identificar y cancelar estas empresas en el sistema es crucial, ya que, aunque impactan en el número total de empresas activas, permiten reducir la brecha entre la producción real generada y las proyecciones establecidas para el canal comercial. El canal, compuesto en gran medida por grandes grupos empresariales del sector de la construcción, está vinculado a consorcios que tienen un ciclo de vida superior a dos años, lo que explica la frecuencia de liquidaciones en este tipo de empresas.

4. Metodología

La metodología del proyecto es de carácter descriptivo, lo que indica que se desarrolla utilizando información científica recopilada de fuentes secundarias relacionadas con la propuesta principal. Además, de la recolección de información dentro de la organización como fuente principal por medio de entrevistas, observaciones y datos conseguidos. Con estos estudios, se procede a analizar los componentes de acción en comparación con los aspectos teóricos, identificar los fallos recurrentes y, a partir de ello, diseñar y elaborar el diagnóstico con mayor precisión para así desarrollar de manera oportuna las estrategias que permitan mitigar posibles riesgos, incorporando de manera óptima todos los elementos relevantes que abarca la presente investigación

4.1. Diseño del producto

La presente consultoría consta de varias fases que garantizan la veracidad y relevancia de su contenido, en función de las necesidades actuales de la organización, específicamente en el área de relacionamiento de ARL. Partiendo de la identificación de dicha necesidad, se inicia con el diseño del producto que se presentará a la organización.

Partiendo del objetivo de la consultoría para **el ARL** comienza con la fase de indagación sobre la situación actual del área de relacionamiento ARL, analizando los últimos años de desempeño, la fidelización de los clientes y el aumento de cancelaciones. Esto se lleva a cabo mediante el análisis de datos históricos sobre el comportamiento de los clientes y el estudio de teorías, conceptos y textos que respalden la idea de gestionar el cambio. Se examinan los impactos del cambio en las áreas relacionadas, así como el

desarrollo de estrategias, planes de acción y reestructuración para mitigar factores negativos y proponer soluciones.

Como parte de esta fase, se diseña una encuesta dirigida a los clientes para explorar factores externos, como su opinión y experiencia con la empresa. Adicionalmente, se realizan entrevistas a los funcionarios involucrados para conocer su perspectiva. También se investiga el comportamiento de factores internos y externos que afectan tanto a la empresa como al sector en el que opera. Toda esta información nos proporciona una base sólida y actualizada para el estudio.

En la **segunda fase**, el enfoque se centra en el análisis detallado de la información recopilada de diversas fuentes y estudios teóricos. Este análisis busca identificar las causas principales que afectaron la desactivación del área de relacionamiento, los comportamientos generados en los clientes, la percepción de los empleados ante estos cambios y las principales implicaciones resultantes. Se evalúan las acciones que se debieron implementar y se analiza la situación actual desde que el área fue reincorporada al mercado, identificando las posibles causas del comportamiento actual y las estrategias a implementar.

En la **tercera fase**, se procede con la planificación y organización del diagnóstico, presentando de manera clara y concisa los hallazgos ante la empresa. Este diagnóstico reflejará la información recopilada, los análisis derivados y las estrategias sugeridas para mitigar la problemática. Además, se incluirá una propuesta de reestructuración del área y sus funciones.

Finalmente, en la **cuarta fase**, se presentará formalmente el documento de la propuesta ante la empresa para su evaluación y posible aprobación. El objetivo es minimizar los riesgos asociados con la reestructuración del área, asegurando una gestión adecuada del cambio y controlando las fases posteriores que se llevarán a cabo en la implementación.

4.2.Métodos y técnicas de recolección de datos

Las técnicas propuestas para la recolección de información se basarán en entrevistas y encuestas dirigidas al equipo de trabajo que conformaba el área de relacionamiento de ARL. Estas encuestas incluirán preguntas clave para comprender los mecanismos y procedimientos que se implementaban en dicha área, el enfoque que se busca adoptar, los objetivos de ARL al reincorporarla, los desafíos enfrentados durante su ejecución y las fortalezas que permitieron superarlos. Asimismo, se investigará si se están aplicando lineamientos mediante encuestas a potenciales clientes, con el fin de recolectar información tanto interna como externa.

Por otro lado, como instrumento de recolección de datos se utilizarán dos herramientas para la obtención de la información requerida (software de información corporativa e indicadores de gestión de la directora de relacionamiento de manera educativa) la cual nos arrojará datos que nos aproximen a analizar el panorama pasado y poder evaluar los indicadores y objetivos propuestos para el canal comercial del canal directo de Bogotá de ARL.

4.2.1. Población y Muestra

El universo de este estudio este compuesto por las personas que hacen parte de la compañía; la población objeto de estudio son los colaboradores del área comercial de Bogotá, la muestra, corresponde a los colaboradores pertenecientes al canal comercial del canal directo Bogotá.

Esta muestra corresponde a un total de 5 colaboradores, contando la directora de relacionamiento, de los cuales se utilizarán el 100% de los mismos.

Por otro lado, se utilizará para el análisis de la producción el 100% de las empresas activas (1.500 empresas) como también se tendrá en cuenta el 100% del total de las empresas que cancelaron su póliza con el fin de tener datos estadísticos reales del escenario presentado

Ilustración 1

Formula población de muestra

Letra	Valor	Factor
n	4	Tamaño de la Muestra
N	4	Tamaño de la Población
Z	1,65	# de Desviaciones Estándar
σ^2	0,25	Varianza Muestral
E	0,06	Error Muestral

$$n = \frac{E^2}{Z^2 \cdot \frac{\sigma^2}{N}}$$

n =

N* = universo según información de SSF

Ficha Técnica	
Error	6,00%
Confianza	95%
Poblacion	57.602,00

este campo no se modifica

Nota: Ilustración formulación de población muestra; autoría propia.

Para el ejercicio de conocer los datos de producción y saber sobre cuantas empresas se debe trabajar la muestra, nos arroja el instrumento, que se debería trabajar sobre 1677 empresas. Sin embargo, para poder analizar con cifras reales la totalidad de la producción que se tiene año tras año en el canal comercial, se debe trabajar sobre el 100% de las empresas activas y sacar la data del 100% de la producción.

Ilustración 2

fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra

Letra	Valor	Factor
n	167	Tamaño de la Muestra
N	1500	Tamaño de la Población
Z	1,65	# de Desviaciones Estándar
σ^2	0,25	Varianza Muestral
E	0,06	Error Muestral

$$n = \frac{\sigma^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{\sigma^2}{N}}$$

n = **167**

N* = universo según información de SSF

Ficha Técnica	
Error	6,00%
Confianza	95%
Poblacion	57.602,00

este campo no se modifica

Nota: Ilustración fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra; autoría propia.

4.3. Análisis de Datos

Los datos seleccionados para el desarrollo del análisis se centran en la situación actual del área y su evolución entre 2018 y 2024. Estos datos están relacionados con aspectos clave, como los traslados de las empresas vinculadas y las principales causas detrás del alto índice de estos movimientos. Además, se incluye un estudio del comportamiento de todas las ARL en relación con el mercado y cómo este comportamiento afecta la adquisición de nuevos clientes.

A través del análisis de la data, también se refleja el desempeño de las diferentes ARL, así como la eficacia de sus canales de atención al cliente, evaluando la claridad y oportunidad de las respuestas proporcionadas para resolver las inquietudes de los usuarios.

4.3.1. Análisis de Traslados de Empresas desde ARL a Otras

El siguiente análisis proporciona una visión general de la situación actual de **ARL**, destacando áreas clave para la mejora y la planificación estratégica futura. Desde 2018, el total de traslados ha mostrado una tendencia a la baja, pasando de 95 a 18 en 2024. Esto podría interpretarse como signo de mejora en la retención de clientes. Se observa un pico en 2022 con 63 traslados, seguido de una caída en 2024. El análisis de esta tendencia se encuentra en el análisis anterior.

Se han recopilado y analizado los datos de traslados reflejados en las cifras del **ANEXO 1**, que muestran el movimiento de empresas hacia diversas ARL. Los datos se presentan en la tabla a continuación:

Ilustración 3

Canal comercial canal directo

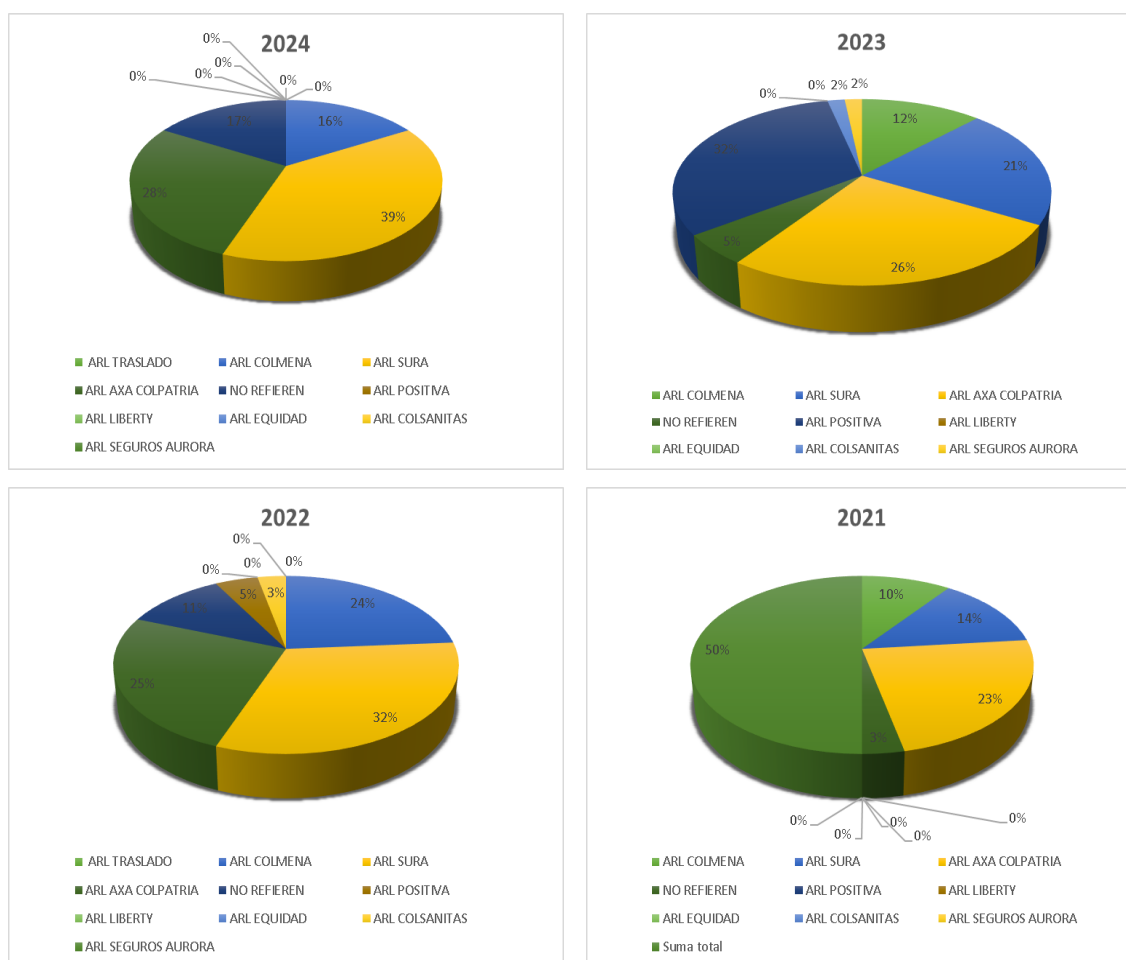
CANAL COMERCIAL GRUPOS HOMOGENEOS ARL							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ARL TRASLADO	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.
ARL COLMENA	13	12	9	3	15	7	3
ARL SURA	58	39	18	4	20	12	7
ARL AXA COLPATRIA	16	15	11	7	16	15	5
NO REFIEREN	6	8	6	1	7	3	3
ARL POSITIVA	1	1	2	0	3	18	0
ARL LIBERTY	1	1	5	0	0	0	0
ARL EQUIDAD	0	2	2	0	0	0	0
ARL COLSANITAS	0	2	3	0	2	1	0
ARL SEGUROS AURORA	0	0	0	0	0	1	0
Suma total	95	80	56	15	63	57	18

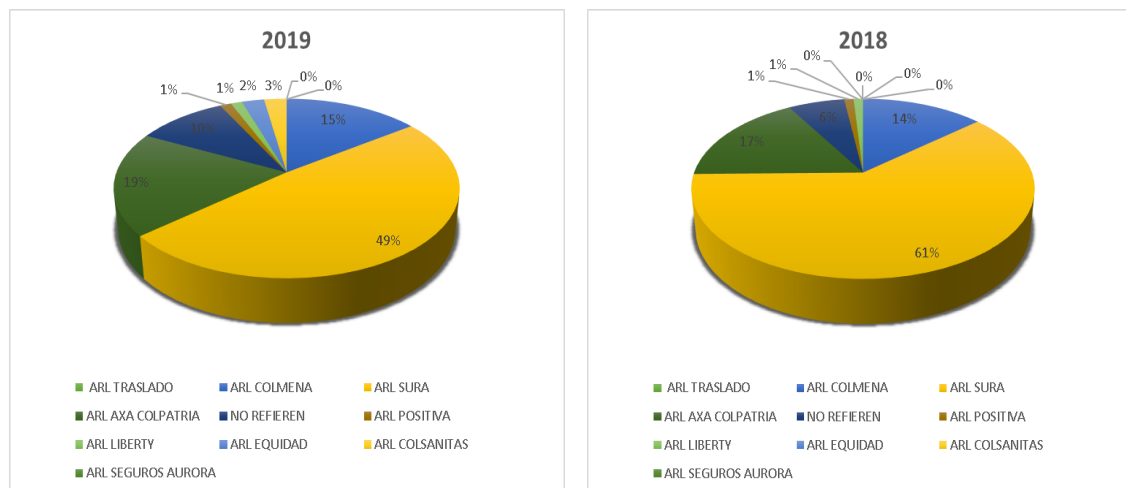
Nota: Table Canal comercial canal directo del año del 2018 hasta 2024; autoría propia.

Por medio de la presenta tabla se evidencia el comportamiento del canal de cada una de las diferentes empresas que ofrecen el servicio de ARL mediante gráficos en torta año por año para ver si gestión y así mismo el desarrollo de análisis.

Grafica 1

Resultados y respuestas obtenidas en la encuesta canal comercial.





Nota: Grafica resultados y respuestas obtenidas en la encuesta canal comercial.;
autoría propia.

Se presenta un análisis complementario sobre las demás empresas que operan dentro del mercado de las ARL, abarcando los periodos de gestión en estudio. Este análisis tiene como objetivo evaluar el desempeño de las distintas ARL, identificar tendencias en el mercado y resaltar posibles oportunidades de mejora o ajustes estratégicos para optimizar su participación en el sector.

4.3.1.1. Sectores o empresas Comerciales

ARL COLMENA: Aunque comenzó fuerte, su cantidad de traslados ha disminuido de 13 en 2018 a 3 en 2024. Esto puede indicar una pérdida de competitividad o un enfoque más fuerte en la retención.

ARL SURA: Presentó el mayor número de traslados en 2018 (58), pero la cifra ha ido disminuyendo, alcanzando solo 7 en 2024. La ARL desde el 2022, ha tenido un impacto importante en el valor agregado que se le está haciendo al sector PYME, empresas que estaban siendo atractivas para ARL como SURA

y que actualmente han presentado una acogida en el servicio que están recibiendo. Adicionalmente hay unas empresas que por políticas no son recuperables y se les acepta el traslado a otras ARL.

ARL AXA COLPATRIA: Muestra un comportamiento estable de traslados, sin embargo, hay unos picos muy notorios en el año 2021 (pandemia) y 2024. Axa Colpatria siempre ha sido un gran competidor, debido a que trabaja muchas pólizas con intermediación y a su vez acogen las pólizas de ARL dentro de su portafolio con los intermediarios.

ARL POSITIVA: Es notable el aumento drástico en 2023, esto se dio como se mencionó anteriormente por un tema normativo puntualmente. Actualmente y de acuerdo con la data que se tiene de traslados, es la ARL de menor atracción para los clientes.

ARL LIBERTY: Es una ARL que después del 2020 desaparece con este producto del mercado, y quien compra ARL Liberty y su cartera es ARL Seguros Bolívar. Por lo que después de este año no se evidencian movimientos a esta ARL.

OTRAS ARL: Las otras ARL, no son atractivas como producto ante el cliente debido a que son aseguradoras muy fuertes en otros productos. Su portafolio no contiene muchos valores agregados para los clientes.

4.3.1.2. Factores Externos

Los cambios en el número de traslados pueden estar influenciados por diversos factores como:

Condiciones del Mercado:

Cambios en la legislación laboral o en las políticas de seguros pueden influir en las decisiones de las empresas respecto a la selección y traslado entre ARL. Estas modificaciones podrían impactar la manera en que las empresas evalúan los beneficios y la cobertura que reciben.

Situaciones Económicas:

La pandemia de COVID-19 y sus repercusiones económicas han afectado significativamente la capacidad de las empresas para operar y mantenerse solventes. Esto, a su vez, pudo influir en sus decisiones sobre la selección de ARL, ya sea para reducir costos o buscar mejores condiciones de seguridad para sus empleados.

Condiciones de Competitividad:

Algunas ARL ofrecen un portafolio atractivo para el segmento PYME, un sector que representa una parte importante del PIB de Colombia. Sin embargo, el mercado ya ha avanzado significativamente en este ámbito. En respuesta, ARL está desarrollando nuevas herramientas y servicios dirigidos específicamente a este sector, buscando mantener su competitividad y captar una mayor cuota de este mercado clave.

4.3.1.3. Estudio de tiempo

Se lleva a cabo un análisis detallado de cada uno de los periodos incluidos en el estudio, con el fin de identificar patrones y variaciones en los resultados a lo largo de los años. Este enfoque permite extraer conclusiones más precisas sobre el comportamiento de las empresas en cada periodo anual y facilita la identificación de factores clave para la mejora y la estrategia futura.

- 2018-2019: Se observa una caída considerable en los traslados, especialmente en ARL SURA.

- 2020-2021: Hay una caída drástica en el número total de traslados (56 en 2020 a 15 en 2021), lo que puede estar relacionado con factores externos como la pandemia de COVID-19, que pudo haber afectado las decisiones empresariales y hacer una pausa en decisiones como las de traslado de ARL, sin embargo las empresas nuevas en el canal pueden diferir un poco sobre estas decisiones, para lo que se pudiera inferir en que la propuesta de ARL tuvo mayor acogida e impacto en el asesoramiento y acompañamiento en un momento de total incertidumbre en todos los sectores económicos.

- 2022: Un aumento significativo en los traslados (63), no se contaba con relacionista que pudiera detectar los posibles traslados, no había una persona haciendo contra propuestas y/o el mercado de ARL estuvo bastante agresivo en los servicios, herramientas y valores agregados que les podían entregar a los clientes luego de la pandemia.

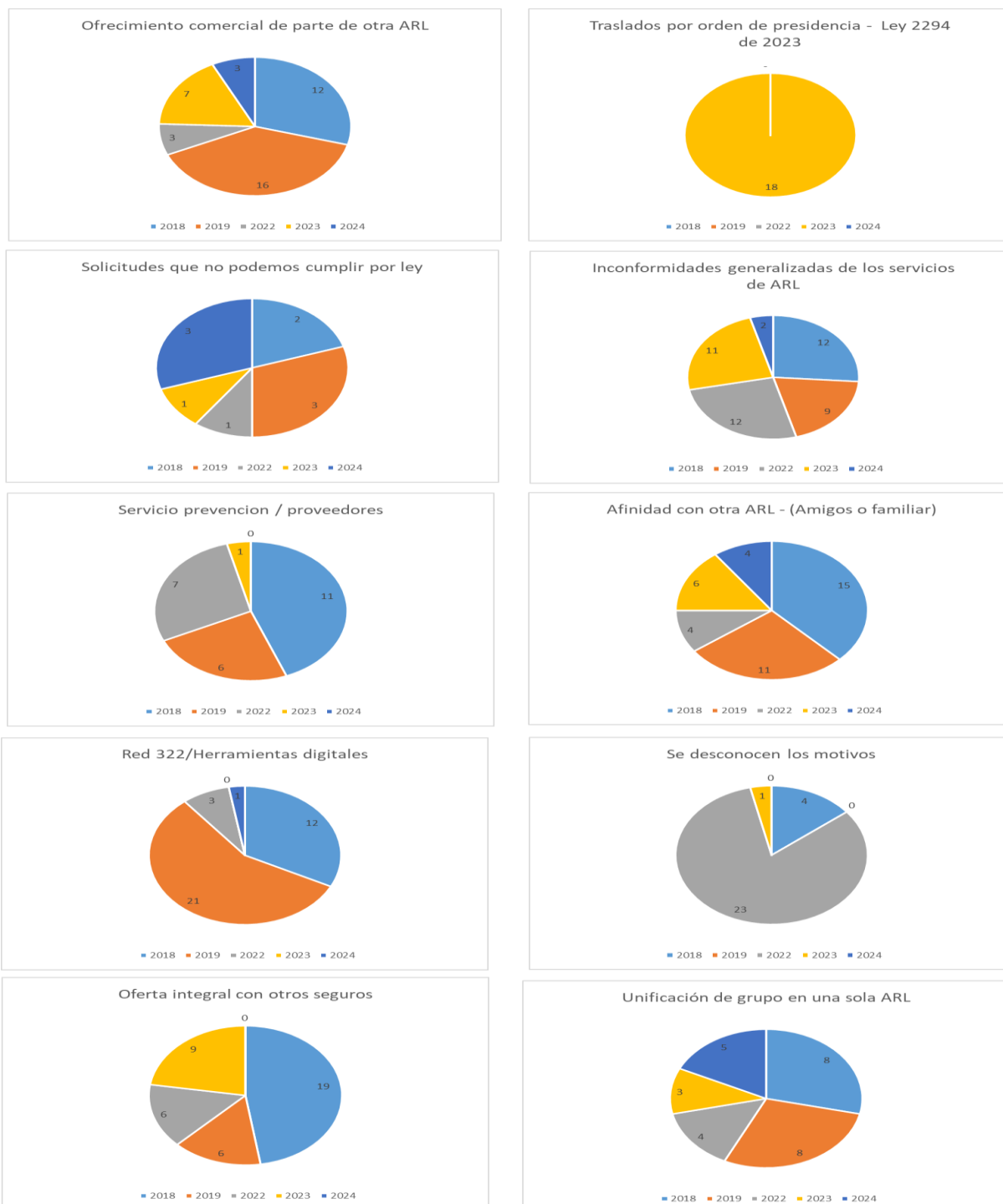
- 2023-2024: La caída se mantiene, con un total de 57 en 2023 y un descenso notable a 18 en 2024, lo que puede indicar que las empresas están encontrando una ARL que satisfaga sus necesidades, estén encontrando un mejor servicio al cliente tanto en los canales de atención como en la oferta disponible y están decidiendo no tomar la decisión de traslado.

4.3.2. Informe de Análisis de causas de traslados

Se realizó un análisis detallado de la información proporcionada por las empresas que decidieron trasladarse a otra ARL, con el fin de identificar las posibles causas de dichos traslados. Este estudio busca entender los motivos que impulsaron estas decisiones, permitiendo observar el estado del área de la ARL para mejorar la retención de clientes en el futuro.

Grafica 2

Resultados y respuestas obtenidas de la encuesta sobre motivos de traslado



Nota: Grafica resultados y respuestas obtenidas en la encuesta sobre motivos de traslado; autoría propia.

Actualmente, se dispone de una base de datos que intenta ser lo más precisa posible para identificar las causas de los traslados de clientes a otras ARL. Sin embargo, es importante reconocer que esta información puede contener un margen de error, ya que no siempre es seguro que el cliente proporcione datos verídicos o completos durante el acercamiento. Aun así, se espera que las cifras correspondientes a los años 2018, 2019, 2023 y 2024 sean las más fiables, dado el vínculo cercano que el asesor de relacionamiento ha mantenido con los clientes en estos periodos.

Entre las causas proporcionadas por los clientes para justificar su traslado, se encuentran:

- Ofrecimiento comercial por parte de otra ARL: La competencia entre las ARL sigue siendo un factor relevante. No obstante, en los últimos años, el canal comercial ha realizado esfuerzos conjuntos con otras áreas de la ARL para mantener a los clientes informados en tiempo real sobre novedades y nuevos valores agregados. Esto ha permitido que los clientes conozcan su portafolio de servicios y accedan a herramientas y beneficios actualizados. Particularmente en el sector PYME, se ha logrado robustecer la oferta integral, lo que ha disminuido considerablemente las intenciones de traslado.

- Traslados por orden presidencial (Ley 2294 de 2023): En 2023, esta ley obligó a todas las empresas del sector público a trasladarse a la ARL estatal (POSITIVA). Como resultado, 18 empresas del canal se vieron forzadas a realizar este cambio.

- Desconocimiento de los motivos: Algunos clientes, posiblemente por negociaciones con intermediarios de seguros, no indican las razones detrás de su traslado. Se sospecha que la comisión que reciben los intermediarios en diferentes ARL podría ser un factor, pero esta hipótesis aún no se ha confirmado.

- Solicitudes que no podemos cumplir por ley: En casos de reclasificación o procesos normativos, algunas ARL han hecho ofertas comerciales desleales a nuestros clientes. En estos casos, no se presentan contraofertas debido a las restricciones normativas y sancionatorias que regulan nuestro accionar.

- Inconformidades con los servicios de la ARL: Se han detectado quejas generalizadas relacionadas con servicios específicos de la ARL, como el pago de incapacidades o la respuesta a solicitudes. Estas situaciones requieren planes de mejora para optimizar los procesos y fortalecer áreas clave.

- Unificación de grupos empresariales en una sola ARL: Algunos grupos empresariales, por motivos operacionales o de política interna, deciden unificar todas sus empresas bajo una sola ARL. En algunos casos, se permite este traslado sin buscar una retención, mientras que en otros se presentan contraofertas para retener al grupo completo.

- Oferta integral con otros seguros: Esta es una causa que impacta fuertemente al canal directo. En el mercado, intermediarios y corredores de seguros tienden a unificar los seguros bajo una misma aseguradora, lo que incluye la ARL dentro del paquete de seguros. Esto, unido a las comisiones ofrecidas, crea una oferta integral más atractiva para el cliente.

- Afinidad con otra ARL (Amigos o familiares): Algunas gerencias deciden trasladar la empresa a otra ARL debido a relaciones personales con personas vinculadas a esa ARL, ya sea por amistad o familiaridad.
- Problemas con herramientas digitales (Red 322): Durante los años 2018-2019, la compañía experimentó fallos en sus servidores, lo que generó un volumen significativo de quejas por parte de los clientes. Aunque se realizaron mejoras en los portales, esto causó inconvenientes que llevaron a algunos clientes a trasladar su cuenta a otra ARL.
- Servicio de prevención/proveedores: Algunos clientes manifestaron insatisfacción con los asesores de prevención o con los proveedores encargados de capacitaciones y encuentros. Como respuesta, se implementaron correctivos para reducir las quejas y mitigar los traslados derivados de estos problemas.

5. Análisis de entorno/ sector

5.2. Análisis del Macroentorno

Seguros Bolívar, es una de las compañías de seguros más reconocidas en Colombia, con un alto prestigio en el sector asegurador y con una larga trayectoria en el mercado. Ofrece una gama amplia de productos aseguradores, incluyendo seguros de vida, salud, automóviles y también seguros orientados a empresas y trabajadores como los ofrecidos a través de las ARL.

Desde que se crearon las ARL bajo el decreto 1295, el sistema de riesgos laborales, desde entonces, entraron a formar parte del SSSI (Sistema de seguridad social integral) el cual

también este compuesto por las EPS y FDP, sistema que se explica en la ley 100 de 1993. El sistema de riesgos laborales está conformado por un grupo de entes que regulan que el sistema funcione, dentro de las que se encuentran el ministerio de salud y protección social, la UGPP, la Superfinanciera, la superintendencia nacional de salud, el ministerio de trabajo, el consejo nacional de riesgos laborales entre otros. Por ende, todas las empresas que estén registradas vigentes y con trabajadores contratados, deben estar afiliadas a una ARL. Existe una ARL del estado, ARL POSITIVA, y varias ARL privadas, dentro de las que se encuentran, ARL SURA, ARL AXA COLPATRIA, ARL SEGUROS BOLÍVAR, ARL COLMENA, ARL EQUIDAD, ARL LIBERTY por su parte desaparece del mercado desde mayo 2019, dado que Seguros Bolívar compra alguna cartera de seguros de Liberty dentro de los que se encontró el producto de la ARL.

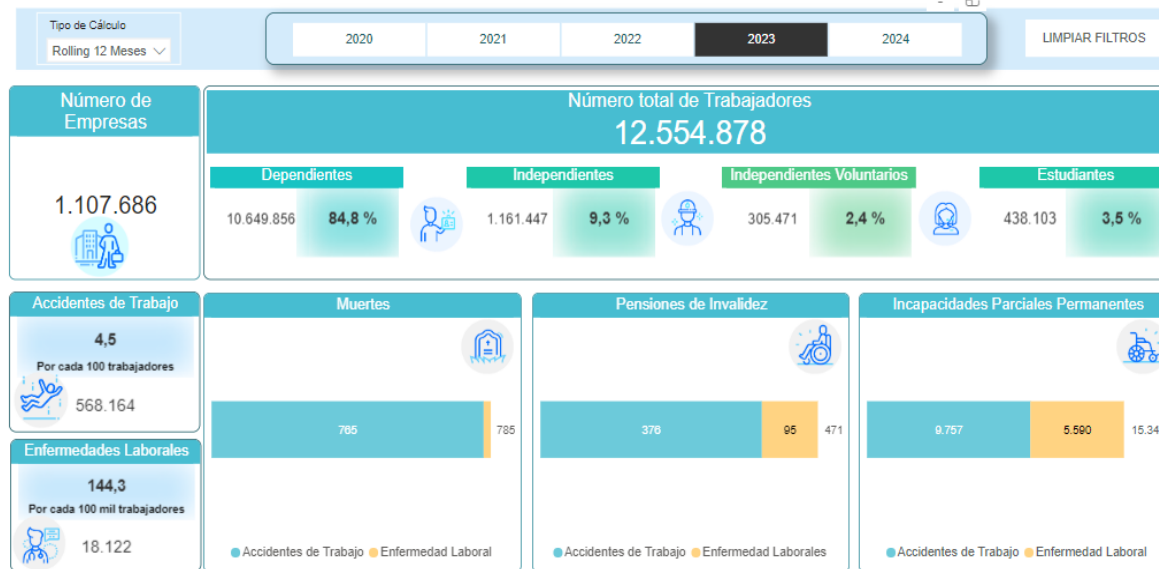
El mercado objetivo para ARL SEGUROS entonces serán todas las empresas vigentes en la ciudad de Bogotá ante cámara y comercio. Cabe resaltar que una de las características que debería tener el mercado objetivo (esto teniendo en cuenta que normativamente se debe afiliar a cualquier empresa que quiera afiliarse a la aseguradora) empresas que sean comprometidas con el sistema de gestión y trabaje profundamente en el bienestar de sus trabajadores, esto para ir en concordancia con el objetivo de las administradoras que es velar por el bienestar de los colaboradores, y de Seguros Bolívar en este momento quien está enfocada en trabajar como objetivo en aumentar la productividad de las empresas afiliadas. Al estar las empresas comprometidas con el SGSST, fomentar actividades de capacitación y participación de los trabajadores, y la disminución de las lesiones y siniestros, estará muy alineada con los objetivos de ARL Seguros.

De acuerdo a los datos entregados en el informe de fasecolda actualmente en Colombia hay 12'554.878 trabajadores y 1'107.868 empresas afiliadas al sistema de riesgos laborales.

Ilustración 4

Información movimiento de trabajadores y/o empresas

1. Cifras Generales



Nota: ilustración información de empleados y/o empresas; (Bolívar, 2024)

5.1.1. Pestel

Tabla 3

Análisis PESTEL

P	E	S	T	E	L
• Regulación normativa laboral • Políticas que afecten la seguridad laboral • Políticas que afecten la contratación	• Crecimiento económico de las empresas Colombianas • PIB • Fluctuación en la demanda de la ARL-Liquidación de las empresas	• Cambios culturales SST • Tendencia de fuerza laboral. • Cambios en la percepción de riesgos	• Avances en tecnología aplicada a la atención al cliente. • Avances en tecnología en gestión del riesgo • Automatización de procesos administrativos • Automatización de reclamaciones	• Eventos climáticos que pongan riesgos laborales • Normativas ambientales que afecten la cobertura	• Cambio en la legislación laboral • Cambio en la Legislación de seguros • Regulación en protección de datos e información de clientes

Nota: análisis matriz PESTEL; autoría propia, (Bolívar, 2024).

5.1.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE

Ilustración 5

Análisis Factores Externos EFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) para ARL Seguros Bolívar

Factores Clave Externos	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Oportunidades			
1. Crecimiento del mercado de seguros en América Latina	0,15	4	0,6
2. Tendencia hacia regulaciones más estrictas en seguros	0,1	5	0,5
3. Avances tecnológicos en plataformas digitales	0,12	4	0,48
4. Aumento de la conciencia sobre seguridad laboral	0,08	5	0,4
Amenazas			
1. Competencia intensa en el sector de seguros	0,1	5	0,5
2. Inestabilidad económica en la región	0,1	3	0,3
3. Cambios políticos y regulaciones gubernamentales	0,1	3	0,3
Total	1		3,08

Nota: Análisis Factores Externos EFE; autoría propia, (Bolívar, 2024).

El peso se da de 0 a 1 donde 1 es la máxima importancia. La calificación se da en una escala de 1 a 5 donde 1 es débil y 5 es muy fuerte.

En los factores externos se considera que ARL tiene varios factores que pueden afectar a la aseguradora, y que la misma debe buscar estrategias efectivas para contrarrestar las mismas y poder ser sostenibles en el tiempo.

Como se ha mencionado anteriormente, la ARL tiene una alta afectación por medio de los temas regulatorios y económicos del país, dado que por ejemplo el económico, tiene un gran impacto en el mercado objetivo de la misma que son las EMPRESAS.

Por otro lado, todo el tema regulatorio y normativo tiene un gran impacto sobre la misma, debido a que cualquier modificación en la misma o colocación de algún decreto o ley que afecte el sistema, directamente tiene algún impacto sobre la aseguradora.

ARL Seguros Bolívar, de acuerdo con la puntuación obtenida, debe aprovechar las oportunidades que tiene, para ser la primera en el sector y tener un crecimiento representativo en el mercado y concentrar sus esfuerzos en mejorar su posición competitiva.

Al ser una ARL con un gran reconocimiento, va a permitir trabajar desde el área comercial con más fuerza sobre el posicionamiento de la misma como también sobre la fidelización y negociación de clientes.

También debe trabajar fuertemente en conocer la competencia y sus valores agregados con el fin de poder contrarrestar y tener una buena oferta de valor cuando un cliente tiene la intención de trasladarse a otra ARL, lo cual va a permitir ser altamente competitiva en el mercado.

5.2. Análisis del Microentorno Fuerza de Potter

- Rivalidad entre competidores existentes:

Nivel de competencia entre aseguradoras en el mercado de seguros de riesgos laborales. Dado que las ARL, son regidas por el mismo marco normativo, los diferenciales deben ser muy evidentes para que el cliente tome la decisión de saber a que ARL va a afiliarse a sus trabajadores, la rivalidad que se presenta actualmente entre ARL se centra en las ARL PRIVADAS (SURA, COLMENA, COLPATRIA) Y la ARL DEL ESTADO (POSITIVA)

Por otro lado para el canal comercial, los competidores existentes son las mismas ARL que son competencia directa de la compañía pero también los diferentes canales comerciales que están dentro de seguros Bolívar, dado que por medio de sus diferentes ofertas de servicio logran asignar a un intermediario y por ende cambiar también de canal comercial llevándose la producción a otro canal.

- Estrategias de diferenciación y precios.

Poder de negociación de los compradores (empresas):

Importancia de la calidad del servicio y la personalización en las relaciones con clientes corporativos. En este producto, realmente el poder de negociación con los compradores se enfoca en la oferta de valor que puede entregar cada ARL, para este análisis, se enfoca su diferenciación en un tema de servicio al cliente y fidelización. También el del conocimiento del producto y de las características y valores agregados del mismo

- Poder de negociación de los proveedores:

Relación con reaseguradoras y otros proveedores clave de servicios y tecnología. En este los proveedores se vuelven fundamental debido a que el proveedor es interno y es el área de prevención, quien por medio de sus proveedores deben garantizar el óptimo y excelente servicio a las empresas afiliadas como también como proveedores deben entregarnos la oferta de servicio para nosotros bajarle la información a los clientes

- Amenaza de nuevos entrantes:

Barreras de entrada como capital requerido y regulaciones. En este sentido, actualmente se tiene la amenaza de nuevos intermediarios que quieran entrar en el mercado como también la oportunidad que alguna otra aseguradora cree el producto de ARL, aunque es un producto y mercado de difícil acceso.

- Amenaza de productos sustitutos:

Por ser un tema regulado por los diferentes entes de control no tiene productos sustitutos. Sin embargo, si se hace el análisis de acuerdo con el caso planteado, se puede presentar otra área alterna que pueda absorber o eliminar por completo el área de relacionamiento de canal directo Bogotá y que realice las labores que se están ejecutando actualmente en el canal y en el rol de relacionista.

5.2.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI

Ilustración 6

Análisis Matriz Factores Internos EFI

Factores Clave Internos	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Fortalezas			
1. Experiencia y reputación en el sector de seguros	0,15	4	0,6
2. Amplia red de distribución	0,1	3	0,3
3. Capacidad de innovación en productos	0,12	4	0,48
4. Eficiencia operativa y costos competitivos	0,08	4	0,32
Debilidades			0
1. Dependencia de proveedores clave	0,1	2	0,2
2. Complejidad en la estructura organizacional	0,08	2	0,16
3. Falta de diversificación geográfica	0,07	2	0,14
Total	1		2,2

Nota: Análisis Factores Internos EFI; autoría propia, (Bolívar, 2024).

El peso se da de 0 a 1 donde 1 es la máxima importancia. La calificación se da en una escala de 1 a 4 donde 1 es débil y 4 es muy fuerte. La matriz EFI nos da una visión estructurada de los factores internos de la compañía, facilitando la identificación de áreas, procesos y factores en donde Seguros Bolívar debe invertir recursos para poder alcanzar sus objetivos estratégicos a largo plazo.

Seguros Bolívar es una empresa reconocida en el mercado lo cual le da una fortaleza en el sector por tener una alta eficiencia operativa y una experiencia en el sector que puede aprovechar para mantener su posición competitiva.

Como una de las debilidades es que debe incursionar en generar IPS propias o tener proveedores propios ya que la dependencia de los mismos representa desafíos para el cumplimiento de la oferta de valor.

Ilustración 7

Matriz de Evaluación EFI 2

Factores Clave Internos	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Fortalezas			
1. Experiencia y reputación como area comercial	0,15	4	0,6
2. Amplia red de distribución - comerciales	0,1	3	0,3
3. Capacidad de fidelizar y recuperar	0,12	4	0,48
4. Canal mas llamativo de la compañía por generar mayor rentabilidad	0,08	4	0,32
Debilidades			0
1. Dependencia de proveedores clave	0,1	3	0,3
2. Complejidad en la estructura organizacional	0,08	4	0,32
3. Falta de diversificación geográfica	0,2	3	0,6
4. Falta de alianzas estrategicas	0,1	3	0,3
5. Falta de conocimiento del mercado actual	0,07	3	0,21
Total	1		3,43

Nota: Análisis Factores Internos EFI; autoría propia, (Bolívar, 2024).

La calificación se da en una escala de 1 a 4 donde 1 es débil y 4 es muy fuerte

Por otro lado, si hacemos el mismo ejercicio para el área comercial, se pueden identificar algunos factores que se deben aprovechar como es ese reconocimiento como compañía como un canal comercial que realiza un % considerable anuales de recuperaciones de traslados de ARL lo cual es visible para

la compañía como también en su momento más fuerte, fue un área reconocida como organización por su alto impacto en el relacionamiento y fidelización de clientes. También tiene a su favor que es el canal que genera mayor rentabilidad en la compañía al no tener que incurrir en gastos de comisiones ni bonificaciones a la fuerza comercial de manera mensual.

Pero, por otro lado, a inestabilidad actual de la estructura del canal, la falta de alianzas estratégicas genera debilidades en su operación las cuales deben trabajarse para volver a ser un canal y área muy fuerte en la compañía.

5.3. Entorno Misional

Seguros Bolívar se enfoca en ofrecer una amplia gama de productos y servicios de seguros, capitalización, ahorro y asesoría en previsión, con un firme compromiso en brindar soluciones de alta calidad a sus clientes. Su principal objetivo es proporcionar seguridad y tranquilidad, garantizando que las expectativas y necesidades de sus clientes potenciales se vean plenamente satisfechas. La empresa trabaja constantemente en mejorar la fidelización de clientes, a través de relaciones ágiles, eficientes y amigables que promuevan vínculos a largo plazo.

Con una visión orientada hacia el futuro, Seguros Bolívar está comprometida con el desarrollo sostenible del país y el bienestar de la comunidad. Su enfoque estratégico no solo fortalece su presencia en el sector asegurador, sino que también destaca su imagen corporativa, consolidando su marca como líder en el mercado. Además, la empresa apuesta por la innovación y la mejora continua, asegurando que

sus servicios sigan siendo relevantes y competitivos en un entorno en constante evolución.

Para Seguros Bolívar cuenta con un modelo de gestión enfocados al compromiso de brindar una oferta de valor centralizada en nuestros clientes que sea amigable, sencilla y confiable, al igual que nuestra actuación. Un concepto poderoso, que marca un hito para apoyar los procesos de transformación y nos permite asumir los nuevos retos estratégicos. Resaltando los valores como la disciplina, entusiasmo, equidad, honestidad y respeto centrado en su enfoque principal como es el cliente. (Bolívar, 2024)

Ilustración 8

Gestión de sostenibilidad



Nota: ilustración gestión de sostenibilidad, (Bolívar, 2024)

5.4. Entorno Estratégico

De acuerdo con los análisis realizados sobre la situación actual de la compañía y el sector, se han identificado varios factores que han influido en las afectaciones registradas en el área. En respuesta a estos desafíos, se proponen diversas estrategias con el fin de mitigar los efectos negativos, alineándose con el entorno misional que caracteriza a la empresa en su mercado. Estas estrategias buscan no solo solucionar los problemas actuales, sino también fortalecer la posición competitiva de la compañía, mejorar su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Estas medidas permitirán que la empresa se adapte rápidamente a las demandas del mercado, manteniendo su misión de ofrecer valor y soluciones confiables a sus clientes.

- **Estrategias para Nuevos Negocios:** ARL debe revisar urgente y posiblemente reinventar sus estrategias de captación de nuevos clientes, considerando la notable caída en 2023 debido a la falta de una fuerza comercial activa. Si el canal directo no cuenta actualmente con los recursos suficientes para incorporar asesores de ventas, una opción viable sería establecer alianzas estratégicas con otros canales comerciales, aprovechando las referencias hechas por el equipo de relacionamiento. Esto permitiría no solo mantener la cartera actual, sino también asegurar la sostenibilidad y estabilidad del área a largo plazo.

- **Mejora en la Retención:** La disminución de traslados en los últimos años indica una mejora en la satisfacción del cliente, lo que debe reforzarse mediante un enfoque continuo en la calidad del servicio y una atención al cliente excepcional. Fortalecer estos aspectos contribuirá, en el mediano plazo, a estabilizar la cartera de clientes y reducir el riesgo de pérdida de producción en el canal asociado a este producto.

- **Evaluación de la Competitividad:** ARL debe evaluar su posición competitiva en el mercado, identificando áreas clave en las que pueda diferenciarse y atraer nuevos clientes. Al presentar contraofertas ante posibles intenciones de traslado, estas deben ser altamente atractivas, basadas en un análisis profundo de las necesidades del cliente, y orientadas a lograr la recuperación y fidelización de aquellos que estén considerando cambiar de ARL.

6. Diagnóstico Organizacional

Para obtener un contexto más preciso del comportamiento organizacional y realizar un diagnóstico detallado de la situación actual en el área, es fundamental recopilar información de primera mano de los actores clave. Esto incluye tanto a los asesores como a los clientes potenciales, quienes pueden ofrecer valiosas perspectivas sobre los principales factores que afectan el rendimiento del área. Al comprender mejor las experiencias y desafíos enfrentados por los asesores, así como las expectativas y necesidades de los clientes, será posible identificar los puntos críticos de mejora.

Este enfoque permitirá una evaluación integral de los escenarios que se evidencian tanto internamente (como la gestión de equipos, los procesos operativos y las políticas internas) como externamente (competencia, cambios en el mercado y percepción del cliente). Así, la empresa estará en mejor posición para diseñar estrategias más efectivas, optimizando sus recursos y alineando sus acciones con las demandas del mercado. Esto facilitará la toma de decisiones informadas y contribuirá al desarrollo de un plan de acción más sólido y orientado al éxito.

6.1. Aplicación de Herramientas de Diagnóstico

Las técnicas que se presentarán para la recolección de información se basarán en entrevista mediante una encuesta el cual se aplicará al coordinador del área de proyectos junto con tres personas que conforman su equipo de trabajo. Estas incorporarán preguntas clave para entender los mecanismos y procedimientos que se llevan a cabo en el área el enfoque que se desea implementar, los objetivos que impulsan a la organización contar con una eficiencia y calidad continua en los canales de atención al cliente También se explorará si se implementan lineamientos para la mitigación de dichos factores.

A continuación, se presentarán las preguntas que se aplicarán en los asesores objetivo.

Ilustración 9

Formato encuesta para asesores

Nombre del entrevistado:

Gracias por tu tiempo. Vamos a hacer algunas preguntas sobre tu gestión en el área de fidelización de clientes. Comencemos. Puede marcar varias respuestas

Preguntas:

1. Contexto y Rol

¿Cuál cree que es la principal función de su rol?

- a) Atención a solicitudes
- b) Recuperar clientes
- c) Desarrollo de estrategias
- d) Generar cercanía con clientes

☐
☐
☐
☐

2. Estrategias de Fidelización:

¿Cuál de las siguientes estrategias utilizas más frecuentemente para fidelizar a los clientes?

- a) Comunicación laboral fuera de los horarios
- b) Ventas Cruzadas
- c) Comunicación y visitas regulares
- d) Resolución rápida de requerimientos

☐
☐
☐
☐

3. Canales de comunicación:

¿Qué canal utiliza principalmente para comunicarse con los clientes?

- a) Correo electrónico
- b) Llamadas telefónicas
- c) Redes sociales
- d) Reuniones presenciales

☐
☐
☐
☐

4. Herramientas y Tecnología:

¿Qué tipo de herramienta utiliza para documentar la gestión con los clientes?

- a) Forcemanager
- b) Acta física
- c) Plataformas de comunicación (correo)
- d) No utilizo herramientas específicas

☐
☐
☐
☐

5. Resultados y Métricas:

¿Qué métrica considera más importante para medir la fidelización?

- a) Tasa de retención de clientes
- b) Satisfacción del cliente
- c) Valor de por vida del cliente (CLV)
- d) Número de quejas recibidas

☐
☐
☐
☐

6. Desafíos:

¿Cuál es el principal desafío que enfrenta en su rol como fidelizador?

- a) Alta competencia en el mercado
- b) Desalineación en los procesos y áreas frente al servicio al cliente
- c) Recursos limitados
- d) Recursos limitados

☐
☐
☐
☐

7. Tendencias del Mercado:

¿Ha notado un cambio en las expectativas de los clientes?

- a) Sí, son más exigentes
- b) Sí, buscan más personalización
- c) No, se mantienen estables
- d) No estoy seguro

☐
☐
☐
☐

8. Consejos y Mejores Prácticas:

¿Cuál considera la mejor práctica en fidelización de clientes?

- a) Escuchar y responder a los clientes
- b) Ofrecer regalos o material POP
- c) Capacitar al cliente en valor agregado
- d) Dar una atención personalizada

☐
☐
☐
☐

Observaciones

Nota: Formato encuesta para aplicación a asesores; autoría propia.

- Se presenta el cuestionario para los clientes objetivos en su aplicación.

Ilustración 10

Cuestionario para los clientes objetivos en su aplicación.

Encuesta para el cliente

1. ¿Cómo describirías tu experiencia general con el servicio al cliente de nuestra ARL? ¿Qué aspectos positivos y negativos has notado?

Respuesta:

2. ¿Qué mejoras consideras que son necesarias en el servicio al cliente de nuestra ARL para atender mejor tus necesidades como cliente?

Respuesta:

3. ¿Qué esperas recibir de nuestra ARL en términos de atención y servicio al cliente? Por favor, menciona cualquier aspecto específico que consideres importante.

Respuesta:

4. ¿Conoces nuestros canales de atención para solicitudes o requerimientos? Puedes mencionar 2.

Respuesta:

Nota: Cuestionario para los clientes objetivos en su aplicación.; autoría propia.

6.2. Análisis resultados aplicación herramientas de diagnóstico considerando las áreas misionales y/o área de la empresa sobre la cual se desarrolla el proyecto.

Se presentará el análisis de los resultado sobre la aplicación de la encuesta realizada sobre los asesores que conformaban el área en donde se evidencio lo siguiente:

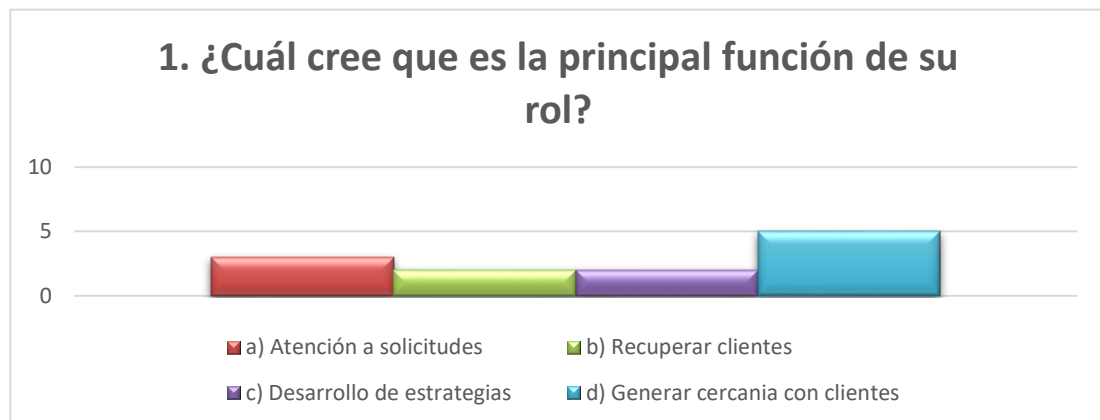
6.2.1. Análisis de encuesta asesores

- Función principal del rol

Recuperar clientes y desarrollar estrategias son funciones importantes, sin embargo, Generar cercanía con clientes (5 respuestas), es visto como la principal función del rol entre las personas encuestadas. Lo que sugiere que los ejecutivos priorizan la relación personal y la confianza con los clientes para generar relaciones fuertes a largo plazo, evitando los traslados de los clientes y minimizando las intenciones de traslado por lo que minimizan su labor de recuperar clientes. Por otro lado, la atención a solicitudes (3) también es significativa, indicando que resolver las dudas y requerimientos de los clientes es esencial en su trabajo y conlleva generar la confianza suficiente con el cliente y resolver sus requerimientos de manera personalizada.

Grafica 3

Respuesta pregunta #1 aplicación encuesta Asesor.



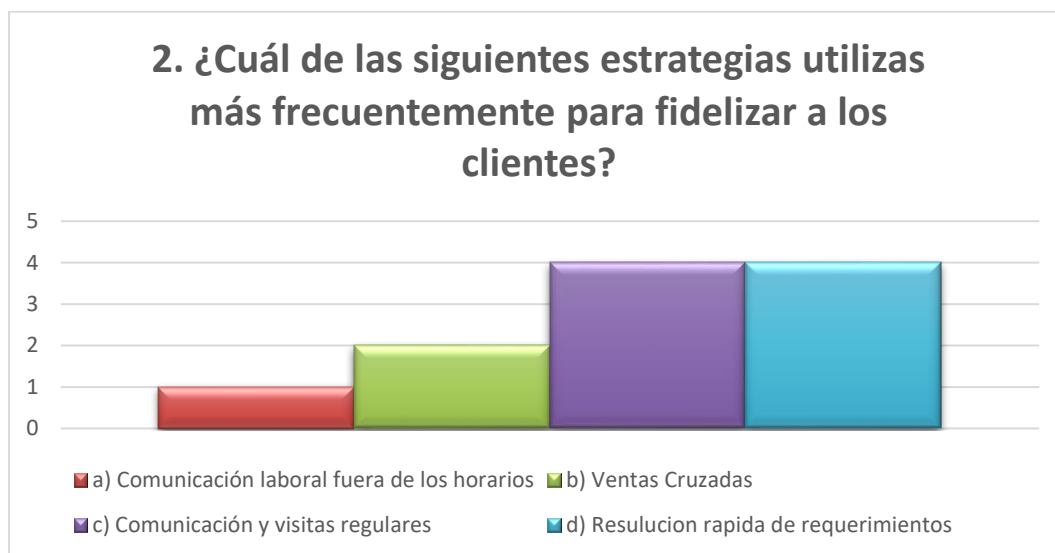
Nota: Respuesta pregunta #1 aplicación encuesta Asesor, autoría propia.

- 2. Estrategias de Fidelización

Dando continuidad a las respuestas de la función principal del rol, el relacionista, indica que las principales estrategias de fidelización se basan en la comunicación efectiva con el cliente (por medio de medios digitales o visitas periódicas) y en la atención de requerimientos. Al ser un valor agregado del canal, el enfoque está encaminado a lo que se busca con el relacionista de ARL y sus funciones dentro del cargo.

Grafica 4

Respuesta pregunta # 2 aplicación encuesta Asesor.



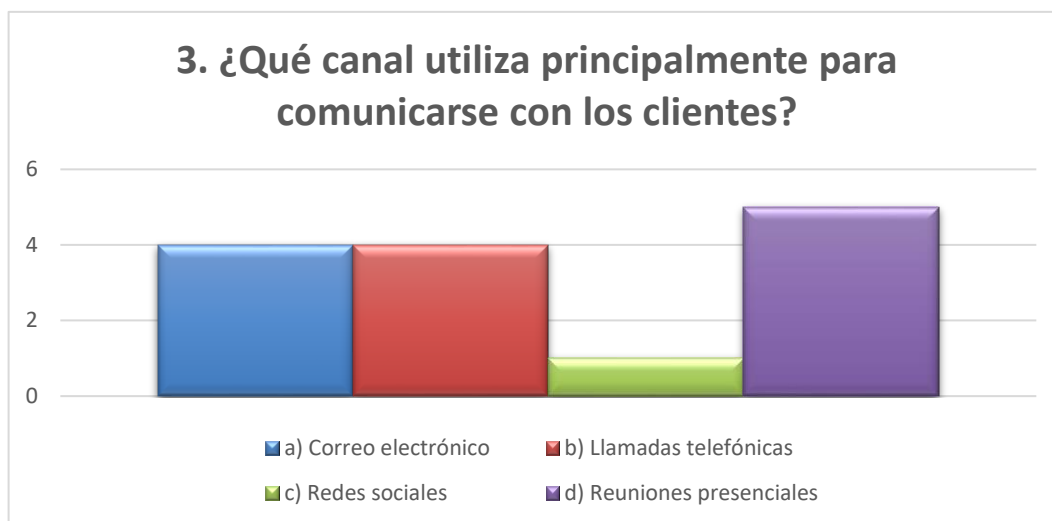
Nota: Respuesta pregunta # 2 aplicación encuesta Asesor, autoría propia

- 3. Canales de comunicación

El relacionista, tiene un esquema de visitas mensuales a sus clientes donde hace seguimiento al servicio ofrecido por la ARL, como también indaga sobre solicitudes que tenga el cliente en los diferentes procesos que intervienen en el servicio entregado. Por ende, el puntaje mayor es el de reuniones presenciales, sin embargo, puntúan los correos electrónicos, que es el medio donde se deja la trazabilidad del requerimiento y las llamadas telefónicas.

Grafica 5

Respuesta pregunta # 3 aplicación encuesta Asesor



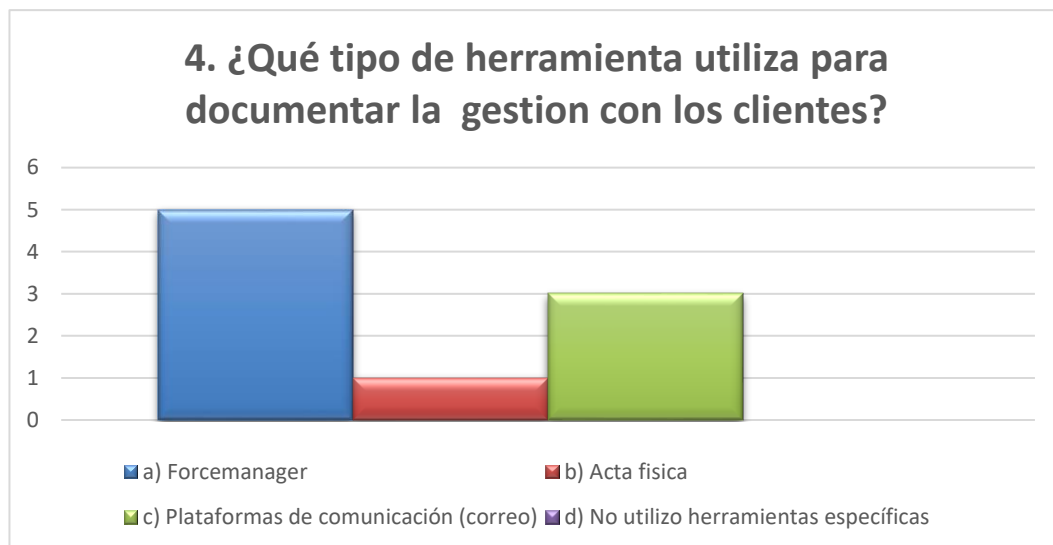
Nota: Respuesta pregunta # 3 aplicación encuesta Asesor, autoría propia

- 4. Herramientas de documentación.

La compañía, y el canal directo, han implementado el uso de una herramienta de gestión con los clientes, diseñada principalmente para la fuerza comercial. Con ello se busca tener no solo la trazabilidad que se tenga con el cliente, sino las oportunidades para hacer ventas cruzadas y también dejar los soportes de gestiones realizadas con el cliente. Para las visitas presenciales la plataforma permite geolocalizar la ubicación del asesor chequeándose en tiempo real en el lugar de la reunión. Esta plataforma es forcemanager.

Grafica 6

Respuesta pregunta # 4 aplicación encuesta Asesor



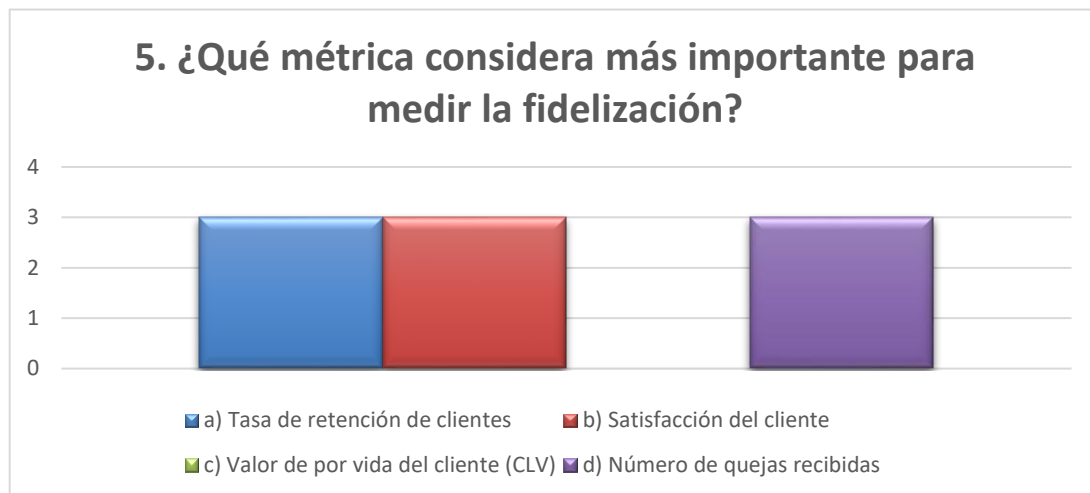
Nota: Respuesta pregunta # 4 aplicación encuesta Asesor, autoría propia

- 5. Medición de la fidelización.

Dentro de los resultados obtenidos en esta pregunta, se puede analizar que hay una igualdad en los resultados (3) para tasa de retención de clientes, satisfacción del cliente y números de quejas percibidas, por lo que muestra en estos ítems, un enfoque equilibrado en las métricas. Por otro lado, los relacionistas, no tienen en cuenta los resultados financieros a largo plazo y por ende no hay respuesta para la repuesta C. Siendo la misma muy importante para el área, pero de una gran responsabilidad en cargos directivos. Sin embargo, se debe idear una estrategia que se alinea con dicha métrica dada su importancia económica en el canal comercial y en la compañía.

Grafica 7

Respuesta pregunta # 5 aplicación encuesta Asesor.



Nota: Respuesta pregunta # 5 aplicación encuesta Asesor, autoría propia

- 6. Desafíos del relacionista.

Todas las áreas y procesos de una organización tienen un impacto importante en la fidelización del cliente, y en la determinación en la toma de decisiones a favor o en contra dado que el servicio percibido por el cliente es a nivel de compañía independientemente del responsable de la ejecución de la misma. Por ende, todas las áreas, desde la vinculación de la empresa hasta todos los procesos que intervienen en la post venta, deben estar alineados con el servicio al cliente. Los relacionistas manifiestan que las brechas en la alineación de todos los procesos enfocados al cliente, conlleva a malas experiencias en el mismo, y que su percepción cambie durante su permanencia. También manifiestan que la data y algunas bases de información al contar con información desactualizada de los clientes dificultan la comunicación con los mismos. Por otro lado, manifiestan, que al ser un canal directo y no tener comisiones como los intermediarios, tienen recursos limitados que les impiden darle más valores

agregados al cliente como actividades de bienestar entre otros que puedan fortalecer dichas relaciones comerciales con los clientes. Aunque tiene un número bajo de votaciones, dado que conocen la naturaleza del cargo y del canal comercial.

Grafica 8

Respuesta pregunta #6 aplicación encuesta Asesor.



Nota: Respuesta pregunta #6 aplicación encuesta Asesor, autoría propia

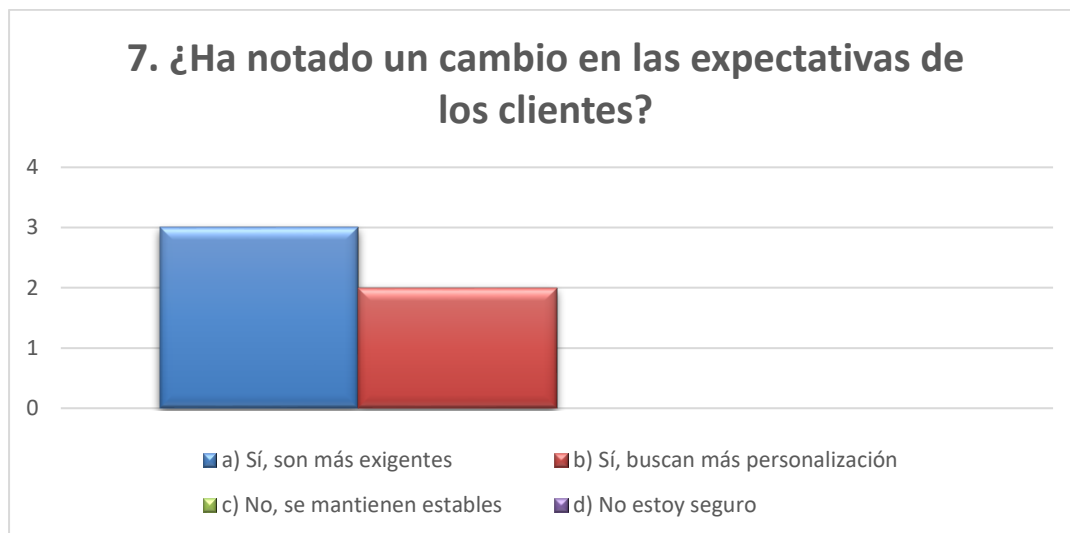
- 7. Cambios en las expectativas de los clientes

El sondeo en las respuestas, apuntan a que las expectativas del cliente han cambiado y son cambiantes. Los relacionistas parecen estar alineados con las tendencias actuales del mercado y conocer las mismas, como también las exigencias de los clientes y de la normativa que es bastante variable. Esto puede ser fundamental para el éxito a largo plazo de sus estrategias de fidelización dado que, al ver cambios en el cliente, el enfoque siempre estará dado a innovar en servicio, herramientas,

procesos entre otros que aumenten las expectativas de los clientes y satisfagan sus necesidades.

Grafica 9

Respuesta pregunta # 7 aplicación encuesta Asesor.



Nota: Respuesta pregunta #8 aplicación encuesta Asesor, autoría propia

- 8. Las buenas prácticas de fidelización

Para los relacionistas, todas las opciones tuvieron algún tipo de acogida, sin embargo, la escucha activa, el dar respuesta a los requerimientos y la personalización de la atención es el valor agregado que le pueden entregar al cliente.

Grafica 10

Nota: Respuesta pregunta #8 aplicación encuesta Asesor, autoría propia



Nota: Respuesta pregunta # 8 aplicación encuesta Asesor, autoría propia

Se encuentra pendiente el análisis de los clientes dentro de la aplicación de encuesta, esto debido a la modificación del formato como del tiempo que se requiere al aplicarlas a los clientes objetivos, por lo que apenas se realice dicha gestión se procederá a relacionarlo.

6.2.1. Análisis de encuesta clientes

Se realizó un análisis detallado de las respuestas obtenidas a través de una encuesta diseñada para recolectar información valiosa de los clientes, quienes constituyen un pilar fundamental para el área de relacionamiento de la organización. En este proceso, se examinaron las respuestas proporcionadas en preguntas abiertas, con el fin de capturar percepciones, necesidades y sugerencias clave. La muestra incluyó 78 empresas seleccionadas de manera aleatoria, representando el 30% del total de las empresas actualmente vinculadas a la organización. A partir de este análisis

exhaustivo, se identificaron aspectos clave que servirán para mejorar la calidad del servicio y fortalecer la relación con los clientes, orientando las futuras estrategias de la empresa.

-1. ¿Cómo describirías tu experiencia general con el servicio al cliente de nuestra ARL? ¿Qué aspectos positivos y negativos has notado?

A partir de las respuestas reiterativas de las empresas encuestadas, se identificaron varios aspectos clave sobre su experiencia con el servicio al cliente de la ARL. Las empresas destacaron positivamente la disponibilidad de un canal directo de atención, el cual les brinda un espacio para resolver sus inquietudes y problemas de manera rápida y eficaz. Apreciaron también la cordialidad y el profesionalismo del personal, quienes facilitan la comunicación y contribuyen a mejorar la percepción del servicio al cliente.

Sin embargo, algunas empresas señalaron aspectos que podrían mejorarse, especialmente en relación con las limitaciones de los canales de atención, lo cual aumenta los tiempos de respuesta en ciertos casos. También se evidenció una falta de seguimiento en la post-atención, generando incertidumbre y obligando a los clientes a contactar nuevamente a la ARL para obtener actualizaciones. En este sentido, algunas empresas sugirieron mejoras como contar con más personal capacitado y optimizar el uso de canales digitales para permitirles consultar el estado de sus solicitudes en tiempo real, incrementando así la transparencia y reduciendo la necesidad de contacto repetido.

- 2 ¿Qué mejoras consideras que son necesarias en el servicio al cliente de nuestra ARL para atender mejor tus necesidades como cliente?

Al analizar las respuestas de las 78 empresas encuestadas sobre las mejoras necesarias en el servicio al cliente de la ARL, surgieron diversas recomendaciones y necesidades recurrentes que podrían orientar un plan integral de optimización. Entre las sugerencias más destacadas está la de ampliar el equipo de atención con más personal capacitado en el canal directo, lo que ayudaría a reducir los tiempos de espera y permitiría brindar un servicio más personalizado y constante, fortaleciendo la relación con los clientes. Además, se enfatizó la necesidad de mejorar la disponibilidad y funcionalidad de los canales virtuales, de modo que las empresas puedan gestionar sus solicitudes y necesidades de manera autónoma y sin necesidad de contacto directo, lo cual incrementaría tanto la eficiencia operativa como la transparencia en el proceso.

Asimismo, muchas empresas sugirieron implementar un sistema de seguimiento en tiempo real que permita responder a las inquietudes y resolver las posibles incertidumbres de los clientes en cada etapa de su experiencia con el producto. Esto contribuiría a reforzar la confianza en el servicio y reducir la necesidad de llamadas de seguimiento. Finalmente, las empresas señalaron la importancia de estandarizar los protocolos de atención al cliente y mejorar la capacitación continua del equipo, garantizando así una experiencia de atención más uniforme y de alta calidad, sin importar el canal o el agente que atienda al cliente.

- 3. ¿Qué esperas recibir de nuestra ARL en términos de atención y servicio al cliente? Por favor, menciona cualquier aspecto específico que consideres importante.

Para las empresas encuestadas se pudieron percibir varios factores en relación a la atención y servicios, uno de ellos resaltando la relevancia de contar con respuestas concretas, claras y oportunas de acuerdo a las dudas que se presentan en el momento para así mismo lograr una satisfacción en relación a las soluciones brindadas hacia sus problemas detectados, también se enfatiza la importancia de recibir atención personalizada, donde el equipo de la ARL se anticipe a las necesidades de cada cliente esperando contar con procedimientos claros e información precisa y actualizada sobre sus casos como de sus solicitudes, se identifica que los clientes desean contar con variedad de canales de comunicación tanto físicos como digitales. Varios encuestados mencionaron la necesidad de contar con soporte especializado, especialmente en situaciones o casos complejos que requieren un alto nivel de conocimiento técnico o normativo destacando la importancia de contar con un personal constantemente actualizado y bien capacitado en las áreas más relevantes, como cambios en la legislación laboral, normativas de seguridad y bienestar, así como nuevas funcionalidades de los servicios ofrecidos por la ARL.

- ¿Conoces nuestros canales de atención para solicitudes o requerimientos? Puedes mencionar 2.

Al analizar las respuestas de las 78 empresas encuestadas sobre los canales de atención de la ARL, se observó que la mayoría está familiarizada con el canal telefónico y la plataforma digital en línea. Si bien ambos canales son ampliamente utilizados, algunos encuestados mencionaron que los tiempos de espera en el teléfono pueden ser largos, lo que afecta la eficiencia del servicio. En cuanto a la plataforma digital, aunque es bien conocida, se destacó que podría mejorar en términos de facilidad de uso y en la actualización de la información en tiempo real, lo que limitaría la experiencia del usuario.

A pesar de estas críticas, se evidenció una preferencia creciente por los canales digitales debido a su accesibilidad y la posibilidad de autogestionar solicitudes, sin embargo, el contacto con un asesor es primordial para resolver sus inquietudes en línea con alguien que pueda percibir y escuchar su inquietud o situación. Esto indica que las empresas valoran cada vez más la autonomía que ofrecen las plataformas en línea. Se recomienda, por lo tanto, optimizar la interfaz digital, reducir los tiempos de espera en el canal telefónico y promover una mayor utilización de los canales digitales, con el fin de mejorar la satisfacción y eficiencia en la atención al cliente.

7. Propuesta de Solución

El diagnóstico realizado sobre el desempeño del área de relacionamiento en la ARL en los últimos años ha permitido comprender las causas y efectos de las prácticas actuales en la captación y fidelización de clientes corporativos. Este análisis ha brindado una visión profunda

del contexto y de las áreas de oportunidad que guiarán la propuesta de solución, es a partir de esta indagación que se busca implementar mejoras en los perfiles del equipo, promoviendo una estructura que facilite la reconstrucción del área, además de diseñar estrategias innovadoras que fortalezcan la posición del área y optimicen su visibilidad en los distintos canales de atención al cliente externo. Estas acciones tienen como objetivo no solo consolidar relaciones más sólidas y duraderas, sino también mejorar la experiencia del cliente, alineando el área con los valores de calidad y servicio de la organización.

7.1.Referentes Teóricos

Para desarrollar la propuesta de solución, se utilizarán diversos referentes teóricos que fundamenten y guíen las mejoras planteadas para la organización. Estos marcos teóricos permitirán identificar prácticas efectivas en el ámbito de relacionamiento y fidelización de clientes, así como estrategias para optimizar los perfiles del equipo y su alineación con los objetivos de servicio de la compañía. La incorporación de estos referentes asegurará que las mejoras estén basadas en principios sólidos y adaptados a las necesidades específicas de la organización, potenciando su efectividad y sostenibilidad en el tiempo.

7.1.1. Teoría Modelo de Diseño Organizacional de Galbraith

Esta teoría sugiere que establecer una estructura organizacional debe adaptarse a partir de las necesidad y cambios específicas que se han desarrollado dentro de la organización, esto por medio de relacionar los diferentes variables internos como externos que estén actualmente relacionando y afectando el área y su funcionamiento, para así reconstruirla enfocada en la adaptación de su entorno y estrategias.

A través de este modelo se componen dentro de cinco principales pilares necesarios para su desarrollo en primera instancia se establece la estrategia la cual debe alinearse al enfoque de la organización como del área a la que se desea desarrollar la estrategia, el segundo pilar se centra en el entorno en estudiar y analizar el comportamiento actual del mercado la cual está sujeta la organización identificando posibles competencias, regulaciones, oportunidades, y estabilidad, después se encuentra la tecnología utilizada influyen en la estructura organizativa dentro de los procesos e información, se evidencia el tamaño centrándose en la reestructura del área dentro del organigrama jerárquico de la organización, por ultimo se evidencia las recompensas e incentivos en donde se diseñan los sistemas que motivan el logro de objetivos y proactividad del empleado. Una vez teniendo presente estos pilares se debe alinear de acuerdo con las estrategias, evaluando las condiciones del entorno por medio de la tecnología disponible. (Galbraith, 1973)

7.1.2. Recursos Humanos Gestión por Competencias

Este modelo se enfoca en desarrollar cargos basados en competencias mediante la creación de un área especializada en el estudio de los recursos humanos necesarios para cubrir funciones clave en la producción. A través de esta identificación, se busca definir de manera clara y específica las competencias esenciales para construir cada cargo, analizando los puestos que se desean establecer para lograr una activación oportuna y eficiente en función de las necesidades detectadas en el área y los cambios que esta ha generado dentro de la organización.

El modelo también define los procesos necesarios para diseñar y estructurar cargos basados en competencias de manera completa y concisa. Una vez identificadas las competencias requeridas, se establece el perfil adecuado para cada puesto, iniciando con la estructuración y ejecución de procesos de atracción, selección e incorporación de candidatos. Estos procesos se diseñan en función del perfil requerido, seleccionando herramientas, costos y beneficios pertinentes para encontrar a los candidatos más idóneos. Luego, se incorpora una capacitación eficiente para los nuevos empleados, proporcionándoles información relevante sobre la estructura y funcionalidad de la organización, tanto a nivel general como específico del área en la que serán integrados.

Posteriormente, este enfoque recomienda implementar una evaluación de desempeño para medir si los objetivos planteados se están cumpliendo con el nuevo capital humano. Si los resultados son positivos, se proponen estrategias de reconocimiento y beneficios, así como el mantenimiento de un ambiente laboral adecuado que favorezca la ejecución eficaz de sus actividades. (Alles, 2006).

7.1.3. La arquitectura organizacional y las capacidades estratégicas empresariales

Este modelo reúne aportes de varios autores y abarca el diseño estructural de la organización, respondiendo a sus necesidades actuales. Se enfoca en una distribución eficaz de responsabilidades y poderes de decisión, además de establecer métodos de asignación de recursos y difusión de ideas. Para ello, se basa en tres

sistemas fundamentales: la asignación de derechos de decisión, la evaluación y medición de desempeño, y un sistema de recompensas y sanciones. Estos sistemas, en conjunto, funcionan bajo una estructura de coordinación y control orientada a minimizar costos de manera óptima.

El modelo AO, defendido por Jensen y Meckling, promueve la creación de una cultura corporativa sólida, permitiendo la trazabilidad en cada uno de los procesos y garantizando transparencia tanto en la asignación de derechos de propiedad como en el control organizacional. Este enfoque contribuye a una arquitectura empresarial estratégica, donde la organización se concibe como un sistema integral de recursos tangibles e intangibles —financieros, físicos, humanos, tecnológicos y de innovación, así como la reputación— que pueden combinarse de manera óptima para potenciar la eficiencia.

Además, se integra el enfoque de Fernández y Suárez (1996), quienes plantean diferentes perspectivas estratégicas. En primer lugar, un enfoque racional que responde a las necesidades específicas del área, y luego, un enfoque descriptivo que, a través de los procesos desarrollados, facilita la creación de una estrategia evolutiva de mejora continua. Este sistema de estrategias optimiza los recursos y proporciona una base sólida para diseñar y desarrollar una arquitectura organizacional adaptable, lo que permite a la organización mantenerse competitiva y alineada con sus objetivos estratégicos a largo plazo. (Perdomo-Ortiz, 2003)

7.1.4. Economía y gestión de la experiencia de cliente

Este modelo destaca la experiencia del cliente como una de las principales dimensiones en la economía actual, posicionándola como un desafío innovador que integra a la organización y a sus clientes en un vínculo significativo. La experiencia del cliente no solo se limita a la calidad del producto o servicio, sino que también abarca la accesibilidad de la información, el diseño adaptado al perfil del cliente y estrategias de marketing orientadas a maximizar la atracción y el impacto. El objetivo es generar una experiencia positiva y diferenciada que fortalezca la conexión emocional entre la organización y el cliente. Para lograr este nivel de impacto, el modelo propone el desarrollo de estrategias basadas en diferentes tipos de participación del cliente: participación pasiva, participación activa, inmersiva y absorbente. Estas categorías de participación permiten a la empresa personalizar las interacciones y crear experiencias significativas que abarcan diversas dimensiones. Desde la estética en el diseño hasta el entretenimiento en el contenido, pasando por una dimensión educativa que profundiza en el mensaje deseado y una dimensión evasiva que invita al cliente a soñar y explorar. Todas estas esferas buscan, a través de un enfoque antropológico, enriquecer la experiencia del cliente y conectar de manera más profunda.

Además, el modelo resalta la importancia de la innovación en la construcción de experiencias de alto impacto, utilizando los datos obtenidos de los clientes para diseñar métodos y técnicas adaptadas a las expectativas de un consumidor cada vez más informado y exigente. Al analizar las necesidades, preferencias y comportamientos de los clientes, la empresa puede desarrollar experiencias

personalizadas y ajustadas a sus deseos, aumentando las posibilidades de fidelización a largo plazo.

En definitiva, este enfoque sitúa a la experiencia del cliente como un eje central en la estrategia organizacional, no solo para satisfacer las demandas inmediatas, sino también para construir relaciones sólidas y duraderas. La implementación de prácticas innovadoras, informadas y personalizadas es clave para destacar en un mercado competitivo y para cultivar la lealtad de un cliente que busca algo más allá de la transacción: una experiencia auténtica y significativa. (Rubalcaba, 2020)

7.1.5. Teoría de Marketing de Relaciones

La teoría desarrollada por Leonardo Berry en los años 80 se centra en la creación y conservación de relaciones a largo plazo, mutuamente beneficiosas, entre las organizaciones y sus clientes potenciales. Esta perspectiva trasciende la mera transacción o compra única, enfocándose en la importancia de mantener a los clientes satisfechos al cumplir con sus necesidades e inquietudes. Al priorizar la relación en lugar de la venta inmediata, las organizaciones pueden cultivar una lealtad duradera que se traduce en un crecimiento sostenible.

Un enfoque centrado en la retención de clientes no solo genera un aumento en las ventas, sino que también promueve la adquisición de nuevos clientes a través de referencias de aquellos que ya son leales a la marca. Esta dinámica crea un círculo virtuoso en el que la satisfacción del cliente se convierte en un motor de

diferenciación y valor en el mercado. Las empresas que implementan esta estrategia no solo mejoran su imagen, sino que también se posicionan como líderes en sus sectores, destacándose por su compromiso con la calidad y el servicio.

Además, la integración de tecnología y el manejo de datos, especialmente a través de sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM), desempeña un papel crucial en este enfoque. Estas herramientas permiten a las organizaciones recopilar y analizar datos detallados sobre sus clientes, facilitando interacciones personalizadas y una segmentación más precisa. Al comprender mejor las preferencias y comportamientos de sus clientes, las empresas pueden ofrecer experiencias relevantes y satisfactorias, aumentando así la probabilidad de fidelización y recomendación.

7.2. Descripción técnica de la Solución a partir de las herramientas desarrolladas a lo largo de la especialización.

Con base en el análisis de los procesos desarrollados en el área durante los últimos años, se ha identificado una oportunidad para implementar una reestructuración estratégica. Esta iniciativa busca optimizar el índice de crecimiento y maximizar el potencial del área, con el objetivo de fortalecer la adquisición y fidelización de clientes. La propuesta se enfoca en modernizar prácticas, mejorar la eficiencia operativa y adaptar los servicios a las necesidades actuales del mercado, lo que permitirá a la organización mantener una ventaja competitiva y asegurar la satisfacción del cliente a largo plazo.

7.2.1. Contexto

En Seguros Bolívar, el cliente y el servicio que se le brinda constituyen uno de sus pilares fundamentales. A través del canal comercial directo, se trabaja constantemente en

la fidelización y recuperación de clientes, elementos clave para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa, así como para mantener una base de clientes estable. Este canal directo ha demostrado ser especialmente rentable, ya que permite evitar los costos de comisión asociados a los intermediarios.

En este contexto, ARL y el canal comercial directo enfrentan el reto de retener clientes en un mercado altamente competitivo, donde la diferenciación y el valor percibido son esenciales para satisfacer las crecientes expectativas de los clientes.

Es por ello por lo que se plantea la siguiente propuesta de reestructuración de acuerdo con los resultados de diagnóstico e investigación se plantea la siguiente variables como foco de estudio e integración para la construcción de propuesta de mejora:

- Actualmente, el canal directo en el área de relacionamiento cuenta con un solo ejecutivo de relacionamiento ARL. Dado el volumen de trabajo, se decidió clasificar a las empresas según su nivel de aporte, de modo que el ejecutivo pueda brindar atención especializada a 400 clientes, mientras que los 1,000 clientes restantes son atendidos bajo solicitud. Sin embargo, el cargo de relacionista está diseñado para atender a un máximo de 300 clientes, lo que implica una sobrecarga laboral significativa para el ejecutivo actual.

Además, se le han asignado tareas adicionales, como la asistencia a comités directivos de la Dirección Nacional, siendo responsable al 100% del producto en el canal. Esta situación plantea la necesidad de revisar la carga laboral y buscar soluciones para optimizar el servicio.

- Actualmente, el área cuenta con la aprobación de cuatro vacantes para el cargo de relacionista ARL. No obstante, con el objetivo de optimizar la rentabilidad para la

compañía y el canal, se propone una nueva estructura que incluye dos roles diferenciados: un especialista y un senior. Esta reestructuración permitirá distribuir las diversas tareas del cargo entre ambos roles, lo cual reducirá la carga laboral y optimizará el uso de los recursos disponibles para el área. Esto debido a que la empresa trabaja constantemente en el servicio al cliente desde todos los procesos y áreas de la compañía, por lo que el objetivo principal, como inicialmente se pensó no es eliminar el área por completo sino estructurarlo de una mejor forma y darle un alcance diferente.

- En esta reestructuración no solo se busca incorporar talento externo, sino también impulsar el desarrollo y crecimiento del talento interno. Actualmente, los cuatro relacionistas contratados para ARL continúan en la compañía y cuentan con habilidades y competencias excepcionales adquiridas en el área. Uno de los relacionistas, por ejemplo, ha trabajado en la empresa durante 9 años, lo que demuestra que este cargo fomenta la lealtad y el compromiso de los colaboradores. Esta retención de talento permite reducir la tasa de rotación en el área y facilita el crecimiento profesional de los empleados dentro de la organización, promoviendo la continuidad y el fortalecimiento del equipo.

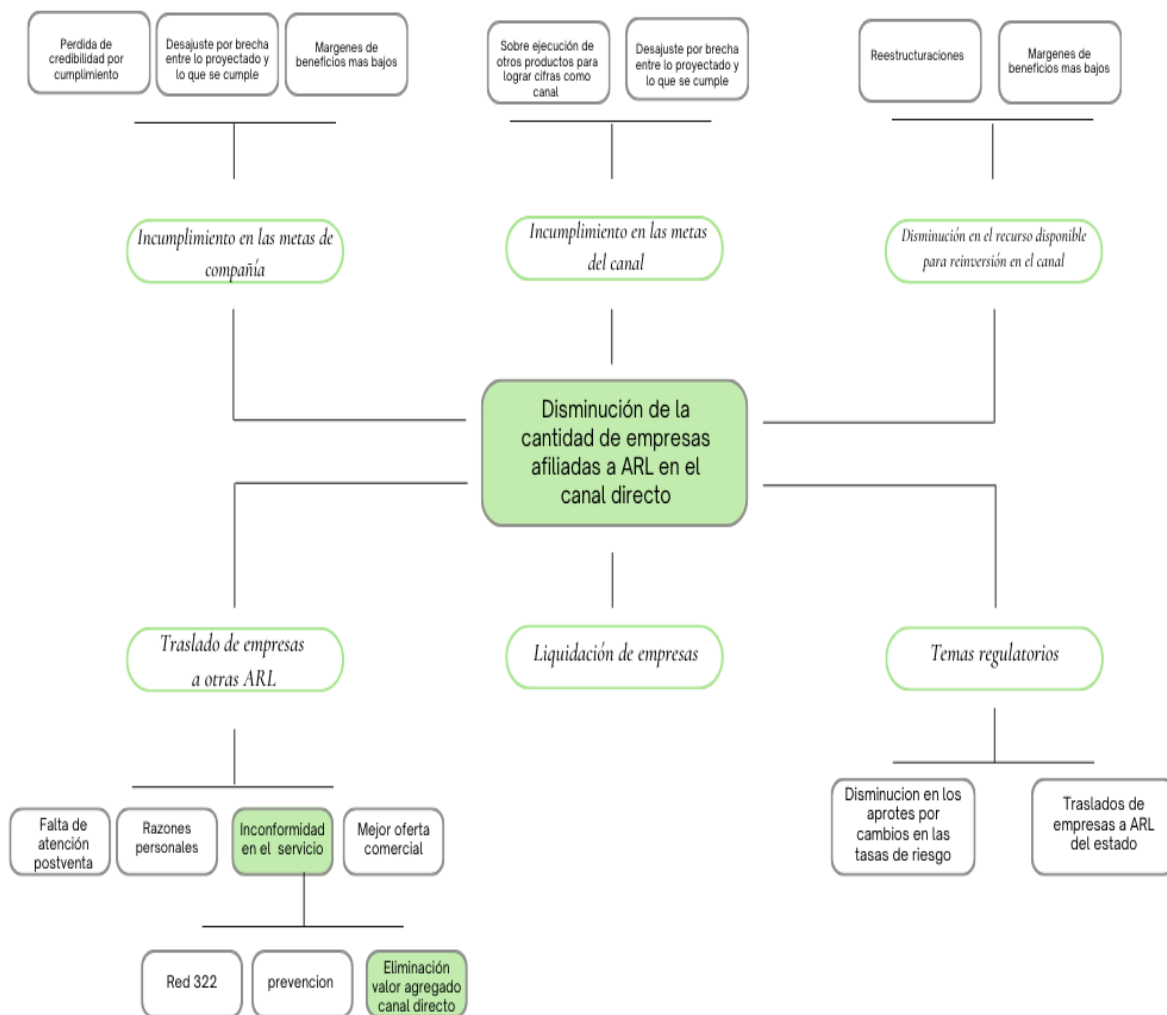
- En términos de cifras, se ha evidenciado que la cantidad de empresas que envían cartas de intención de traslado es menor cuando cuentan con un relacionista asignado. Esto se debe a que el relacionista recibe directamente las novedades y puede tomar acciones inmediatas para atender las inquietudes del cliente antes de que tome la decisión de trasladarse. Esta intervención oportuna contribuye a mejorar la retención de clientes y fortalece la relación con las empresas.

- La Dirección Nacional de ARL realizó un benchmarking interno, lo cual llevó a adaptar la estructura del área de canal directo en función de su capacidad de personal y la cantidad de empresas que maneja. Como resultado, se creó un área de fidelización de clientes llamada Acogida y Cercanía (A&C), dedicada a atender los requerimientos de los clientes de ARL. Sin embargo, debido al volumen de empresas, la atención en A&C se ofrece bajo solicitud, sin una gestión personalizada.

Según el director de esta área, A&C surgió gracias a la buena gestión y percepción del relacionista ARL en el canal directo, replicando esta buena práctica en ARL. El objetivo ahora es fortalecer las lecciones aprendidas y dar un nuevo enfoque que potencie aún más el rol del relacionista en la fidelización de clientes.

Ilustración 11

Árbol de problema autoría propia.



Nota: Árbol de problema autoría propia, autoría propia.

7.2.2. Técnicas de solución

A través de un análisis detallado y la medición de estrategias en relación con la prospectiva y la situación actual, se han identificado los siguientes aspectos clave como soluciones.

Se han considerado dos alternativas para fortalecer el canal directo de ARL: una solución interna y otra externa. La primera alternativa busca proteger la producción a través del fortalecimiento del área, mientras que la segunda propone generar alianzas estratégicas para la recuperación de clientes.

En la primera alternativa, el enfoque está en optimizar los procesos y fortalecer el cargo de relacionista ARL, así como una reestructuración del área de Relacionamento de canal directo Bogotá. Desde septiembre de 2023, la gerencia decidió reincorporar a una persona en este rol. Cabe recordar que antes de la pandemia, esta función era realizada por cuatro relacionistas ARL, mientras que actualmente recae en una sola persona, responsable de todo el producto. Esta situación requiere evaluar si una sola persona puede satisfacer adecuadamente las necesidades del cargo.

En 2019, cuando el equipo estaba completo con cuatro relacionistas, cada uno tenía a su cargo aproximadamente 200 empresas, de las cuales se visitaban alrededor de 150 al año según la segmentación basada en sus aportes, mientras que a las 50 restantes se les daba seguimiento telefónico o por correo electrónico. El canal de canal directo Bogotá cuenta con 1,300 clientes. La diferencia entre los 800 clientes asignados y el total son empresas de menor aporte, algunas integradas en grupos empresariales, que no requerían un

acompañamiento constante. Con la reactivación del cargo, se implementó un nuevo esquema para segmentar a las empresas en función de sus aportes, considerando que una sola persona atendería las cuentas. Actualmente, el relacionista ARL tiene a su cargo 350 clientes clasificados como Elite, A y B, a quienes debe visitar según un calendario preestablecido, mientras que los 950 clientes restantes, clasificados como C y D, reciben atención a solicitud.

Para el proceso de recuperación de clientes, el relacionista debe gestionar las solicitudes de traslado de cualquier empresa de las 1,300 activas en el canal, proporcionando seguimiento, contraofertas, negociación y retención. Dado el volumen de trabajo, se recomienda contratar al menos a un relacionista adicional para atender con mayor frecuencia y especialización a los 950 clientes de las categorías C y D. Entre enero y junio de 2024, el canal de canal directo Bogotá recibió 16 cartas de intención de traslado de clientes en estas categorías, de los cuales solo se recuperaron 4, ya que muchos clientes expresaron que no perciben suficiente acompañamiento. Contar con más personal ayudaría a preservar la producción actual en el área comercial y a reducir el número de traslados mediante estrategias de relacionamiento y recuperación de clientes.

La segunda alternativa, aunque es una solución externa, plantea la posibilidad de generar alianzas estratégicas con otros canales comerciales, como intermediarios, agentes y agencias. Estos aliados pueden ofrecer valor agregado a los clientes, dado que, al tratarse de canal directo y ARL, las opciones de personalización están limitadas por la normativa de riesgos laborales. Al colaborar con otros canales, se podrían unir esfuerzos y desarrollar contraofertas robustas para competir con los servicios más amplios que ofrecen otras ARL a través de intermediarios. Sin embargo, esta opción fue descartada en el análisis y

evaluación final, ya que, al ser un área de la misma gerencia con enfoque en intermediarios, podría desviar el propósito de la compañía de cuidar la producción directa. Además, compartir la base de clientes del canal directo con agentes y agencias podría generar conflictos de interés. Por ello, se ha decidido concentrar los esfuerzos en potenciar el área de relacionamiento y asegurar la producción del canal directo esto por medio de un estudio detallado de mercado en relación al cual se encuentra presente el área de la organización.

7.2.3. Herramientas y Metodologías

Para abordar la reestructuración del área de relacionamiento, se utilizarán diversas herramientas y metodologías adquiridas durante la especialización, las cuales se relacionan a continuación:

- *Modelo de gestión por competencias:* Este modelo establece una variedad de estrategias destinadas al desarrollo del talento humano, alineadas con las necesidades específicas de la reestructuración del área. Incluye el diseño del cargo, la definición del perfil del candidato y la implementación de procesos de selección. Además, se enfoca en el crecimiento interno y la capacitación del personal, garantizando que los colaboradores cuenten con las competencias necesarias para cumplir con los objetivos del área de relacionamiento.
- *Mapeo de Procesos:* Para entender y optimizar los flujos de trabajo actuales, eliminando redundancias y mejorando la eficiencia en las funciones de relacionamiento.
- *Herramientas de Feedback:* Actualmente no se cuenta con encuestas desde el canal para evaluar la satisfacción del cliente, por lo que se establecerán encuestas y

mecanismos de feedback que permitan a los clientes expresar sus opiniones sobre la asesoría brindada. Esto no solo proporcionará información valiosa, sino que también hará que los clientes se sientan escuchados y valorados.

- *CRM Avanzado:* La implementación de un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) es esencial para centralizar la información de los clientes y gestionar la interacción con ellos, esto por medio de la recopilación y análisis de datos históricos y en tiempo real sobre el comportamiento de los clientes permitirá segmentar adecuadamente la base de los mismos. Se utilizarán técnicas de minería de datos para identificar patrones y tendencias, facilitando la creación de campañas de fidelización personalizadas. Este sistema permitirá la personalización de ofertas y la automatización de procesos de marketing como canales de comunicación y servicio. El canal para otros cargos proporciona la herramienta de FORCEMANAGER, la cual será implementada en los cargos creados con el fin de tener una trazabilidad de la comunicación y asesoría que se tiene con el cliente. Este CRM permitirá en tiempo real ver actividades ejecutadas con el cliente, datos de contacto, productos que tenga con la compañía como también poder ubicar a los clientes por geolocalización lo cual permitirá ser as eficientes con las visitas presenciales por zona
- *Marketing chat:* Se desarrollará una campaña de marketing que permita la ejecución de envíos de información por correo electrónico y WhatsApp. Esto garantizará que los mensajes sean relevantes y oportunos con información importante que sale directamente de la ARL en temas de prevención como también noticias o eventos que se vayan a desarrollar en la compañía para los clientes

7.2.4. Propuesta de valor

La propuesta de valor se centrará en ofrecer una experiencia excepcional a los clientes a través de las siguientes estrategias:

- Atención Personalizada: Se diseñarán servicios a medida que respondan a las necesidades específicas de cada segmento de clientes, aprovechando la información obtenida del sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM) para anticipar sus requerimientos y personalizar las interacciones.

- Educación y Capacitación: Se implementarán programas educativos que informen a los clientes sobre los recursos y servicios disponibles en ARL. Además, se ofrecerá capacitación personalizada en el uso de diversas plataformas y canales de comunicación, asegurando que los clientes comprendan cómo aprovechar al máximo los servicios y procesos de ARL.

- Soporte Proactivo: Se establecerá un sistema de atención al cliente que no solo responda a consultas, sino que también anticipe necesidades y ofrezca soluciones proactivas, fomentando una relación más estrecha y confiable entre los clientes y ARL.

- Feedback Continuo: Se crearán mecanismos para recolectar opiniones y sugerencias de los clientes de manera regular, lo que permitirá realizar ajustes y mejoras constantes en los servicios ofrecidos, alineándolos con sus expectativas y experiencias.

- Comunicación Transparente: Se garantizará una comunicación clara y accesible, informando a los clientes sobre cambios en los servicios, actualizaciones y cualquier otro aspecto relevante de su relación con ARL.

7.3. Propuesta de implementación

La propuesta de implementación se estructura en varias fases, a partir del diagnóstico exhaustivo del área de relacionamiento identificando fortalezas y debilidades. A partir de esto, se diseñó una nueva estructura organizativa que incluya perfiles específicos para los nuevos cargos centrados a las necesidades del área de relacionamiento. Se lleva a cabo un desarrollo integral del personal mediante programas de capacitación en atención al cliente y uso de herramientas tecnológicas como CRM. Además, se relacionan estrategias enfocadas en la atención personalizada y la comunicación proactiva para aumentar la retención y atraer nuevos clientes, estableciendo indicadores clave de desempeño (KPI) para monitorear el impacto de las acciones y se generarán mecanismos de retroalimentación continua que permitan ajustar las estrategias y procesos como de los costos e inversiones requeridas, garantizando así el crecimiento de la base de clientes y la reducción de la tasa de cancelación.

7.3.1. Objetivos

Los objetivos que se desean alcanzar con esta propuesta de implementación son los siguientes:

- Implementar una estructuración de área a través de la gestión por competencias potencializando el capital humano.

- Aumentar la tasa de retención de clientes en un 15% en el primer año. (El % de retención esperado por compañía es del 10%)
- Mejorar la satisfacción del cliente en un 60% a través de servicios personalizados.

7.3.2. Estrategia de Implementación

Esta estrategia se implementará a través de las siguientes fases en donde se especifica los procesos a desarrollar:

- Fase 1: Evaluación y Planificación:

Con esta fase se llevará a cabo la evaluación de diversas alternativas para desarrollar una estrategia de alto impacto en el canal comercial del área de relacionamiento esto para reestructurar una planeación estrategia en relación al objetivo planteado determinando los procesos, las funciones, los costos como los tiempo que se necesita para observar los resultados esperados, enfocándose en la reestructuración del área en enfoque de retención de los clientes actuales y en la protección de la producción de la compañía. A través de la fidelización del cliente y el fortalecimiento de las relaciones, se busca, a largo plazo, implementar un plan de trabajo en sinergia con otro producto clave del canal, como el seguro de vida libranza. Este enfoque colaborativo, que incluye el trabajo de referidos y la creación de duplas entre los ejecutivos de ventas, no solo fortalecerá un producto específico, sino que también impulsará diversas líneas de negocio. Para ello, se establecerá un cronograma con hitos clave y se definirán los recursos necesarios, que abarcarán personal,

tecnología y presupuesto, asegurando una planificación integral y efectiva que respalde el crecimiento sostenible del área.

- Fase 2: Desarrollo

La implementación del modelo de gestión por competencias se llevará a cabo mediante la estructuración detallada de los perfiles, cargos y funciones requeridas en el área, junto con el diseño de formularios específicos para la evaluación, selección y capacitación de los candidatos. Este enfoque garantizará que cada miembro del equipo cuente con las habilidades y competencias necesarias para desempeñar su labor de manera efectiva. Adicionalmente, se desarrollarán estrategias que promuevan un ambiente laboral positivo, centradas en la motivación y el bienestar de los empleados, lo cual es fundamental para asegurar la productividad y el compromiso del equipo.

Asimismo, se integrará el CRM FORCEMANAGER como una herramienta clave para el control y gestión de las relaciones con los clientes, facilitando un seguimiento más eficiente de las interacciones y necesidades de cada cliente. Se proporcionará capacitación exhaustiva al personal para asegurar la correcta utilización de esta herramienta y de las nuevas tecnologías implementadas. Además, se llevará a cabo una formación continua en los procesos administrativos de la ARL y en los diferentes canales de atención al cliente, lo que permitirá al equipo ofrecer un servicio de alta calidad y responder de manera efectiva a las demandas de los clientes. Este enfoque integral no solo fortalecerá las capacidades del personal, sino que también contribuirá a mejorar la satisfacción del cliente y el desempeño general de la organización, promoviendo un crecimiento sostenible y exitoso a largo plazo.

Para el desarrollo de la implementación para la reestructuración propuesta, se deben generar una serie de etapas que permita la correcta implementación de la propuesta. Para ello se plantea el siguiente diagrama el cual permite visualizar el desarrollo del mismo propuesta. Para ello se plantea el siguiente diagrama el cual permite visualizar el desarrollo del mismo:

Ilustración 12

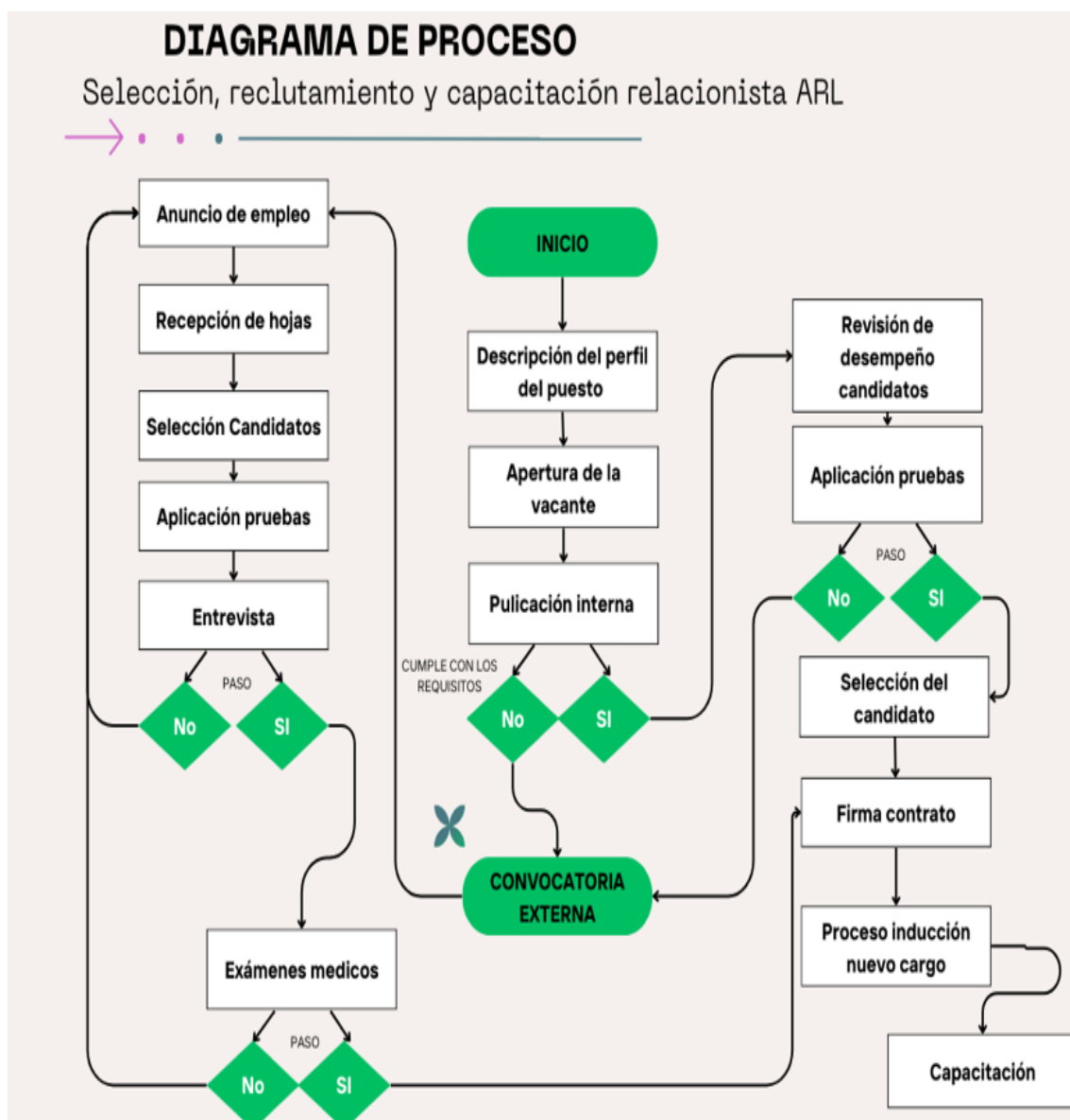
Desarrollo de implementación de propia autoría



Nota: Desarrollo de implementación, autoría propia.

Ilustración 13

Diagrama de procesos realizado de propia autoría.



Nota: Diagrama de procesos realizado, autoría propia.

- Fase 3: Lanzamiento

La fase de lanzamiento se llevará a cabo una vez que se complete el proceso de contratación para los dos nuevos cargos en el área de relacionamiento. Se realizará un nombramiento oficial de los nuevos ejecutivos, el cual será comunicado a todas las áreas involucradas en los distintos procesos de la ARL, asegurando que todos comprendan los alcances y la importancia de cada rol en el proceso de retención y fidelización de clientes.

Para informar a los clientes sobre estos cambios, se realizará un acercamiento masivo a través de un Mailyng informativo que incluirá una pieza de expectativa anunciando el nombramiento de un ejecutivo dedicado a su cuenta. Durante el primer mes, se implementarán campañas de comunicación utilizando todos los medios digitales disponibles, como WhatsApp, listas de difusión y correos electrónicos, con el objetivo de resaltar los nuevos beneficios de la atención personalizada que recibirán.

Adicionalmente, se establecerá un plan de contacto proactivo en el que se llamará a cada uno de los clientes para presentarles el nuevo canal de atención y asegurar que estén al tanto de los cambios y mejoras en el servicio. Este enfoque no solo fortalecerá la relación con los clientes existentes, sino que también permitirá recoger sus opiniones y expectativas, lo que será fundamental para ajustar y mejorar continuamente la atención ofrecida.

- Fase 4: Evaluación y Ajustes:

Cada relacionista tendrá indicadores específicos que evaluarán su desempeño, lo que permitirá un monitoreo continuo de los KPIs y un ajuste de la estrategia en

función de los resultados obtenidos. Se han establecido objetivos claros de recuperación y fidelización, los cuales serán monitoreados a través de encuestas para medir la percepción del cliente respecto al nuevo esquema de atención. Esto también permitirá evaluar si el área está cumpliendo con los objetivos y estándares de rendimiento establecidos.

Además, se implementará el CRM FORCEMANAGER como herramienta de soporte para el control y gestión de los clientes. Se llevará a cabo una capacitación integral del personal para asegurar la correcta utilización de estas nuevas herramientas, así como para formarlos en los procesos administrativos de la ARL y en los canales de atención. Esto permitirá una mayor interacción con los clientes, mejorando la fidelización y asegurando un servicio de alta calidad que responda a sus necesidades.

7.3.3. Resultados esperados de la Implementación

Una vez sea implementada la estrategia, y establecidas las métricas para evaluar el éxito de la estrategia de fidelización se deberá realizar un análisis de los mismos. Los indicadores que se medirán en la implementación de la reestructuración serán:

- La medición de la productividad en el área de relacionamiento es esencial para evaluar la efectividad de la reestructuración y la activación de los nuevos cargos.

- Tasa de Retención: Monitoreo del porcentaje de clientes que renuevan sus pólizas. Un aumento del 15% se considera apropiado teniendo en cuenta que la DNA generó como meta de 2024 aumentar el 10% de las recuperaciones de empresas de traslado.

- Satisfacción del Cliente: A través de las encuestas, se medirá la satisfacción general y el grado de satisfacción con el programa de fidelización. Un aumento del 60% será el objetivo.

Análisis de Resultados

Los resultados del análisis de los indicadores se realizarán de manera trimestral. Se utilizarán técnicas de análisis estadístico para evaluar la efectividad de la implementación. Estos resultados serán presentados en informes a la gerencia del canal incluyendo gráficas y visualizaciones para facilitar la comprensión. Estos informes deben ser realizados en la plataforma que está implementando la compañía para el análisis de data POWERBI

Ajustes y Mejoras

Una vez se tengan los resultados, se establecerán sesiones de retroalimentación periódicas con el equipo de trabajo y se buscará el input de los clientes para realizar ajustes necesarios en la estrategia. Se contemplará la posibilidad de realizar nuevas encuestas y/o estrategias de fidelización y se realizaran diferentes análisis de mercado para identificar oportunidades de mejora.

7.3.4. Presentación grafica cuadro estratégico presentación de propuesta.

Tabla 4

Cuadro estratégico presentación de propuesta.

Fase	Descripción	Actividades Clave	Responsable	Recursos Necesarios	Fecha Límite
1. Definición	Reestructuración de área de relacionamiento aumentando la adquisición y fidelización del cliente	-Definición funciones	Área de T.H. Y Área de relacionamiento	Manual de funciones CRM	15 de marzo 2025
		-Identificar factores de retiro clientes			
2. Diseño	Diseño de perfiles y proceso de selección. Propuesta comercial atención al usuario	- Mapa de proceso de reclutamiento y selección	Área de T.H. Y Área de relacionamiento	Formatos de selección Informes trimestrales	15 de marzo 2025
		- Estrategias de alianzas estratégicas.			
3. Desarrollo e Implementación	Implementación de reclutamiento y selección	- Seleccionar los candidatos que más se ajusten a los requisitos	Área de T.H. Y Área de relacionamiento	Implementación de pruebas CRM FORCEMANAGER	15 de marzo 2025
	Integración de relación de clientes	- Aumento de retención de clientes por feedback			
4. Lanzamiento	Integración de los nuevos cargos e implementación de retención y fidelización de clientes	- Contratación y capacitación de los nuevos candidatos	Área de T.H. Y Área de relacionamiento	Herramientas de capacitación y contratación Medición y análisis de Datos	15 de marzo 2025
		- Acercamiento masivo a través de un Mailyng			
		- Ajustar diseño y funcionalidad			



		- Capacitar al equipo de relacionamiento			
7. Evaluación y Ajustes	Evaluación y control de actividades en cargos establecidos	- Establecer parámetros de productividad y cumplimiento de funciones	Área de T.H. Y Área de relacionamiento	Evaluación por competencia 360°	15 de marzo 2025
	monitoreo continuo de los KPIs y estrategia en función de los resultados obtenidos	- Monitoreo de seguimiento de clientes por medio de canal directo		Herramientas de análisis por medio de encuestas de satisfacción. CRM FORCEMANA GER	

Nota: Cuadro estratégico presentación de propuesta, autoría propia.

7.4. Resultados de la implementación

La propuesta de implementación se encuentra actualmente en proceso de planeación y formulación, lo que significa que, hasta el momento, no se pueden presentar resultados concretos. Este enfoque estructurado se está llevando a cabo con el objetivo de asegurar que todas las estrategias y acciones estén alineadas con los objetivos de la reestructuración del área de relacionamiento, para su respectiva aprobación.

7.5. Integración a la Arquitectura Organizacional

Para la integración en la arquitectura organizacional, el diseño del área abarca los procesos adecuados y los sistemas de integración que vinculan la adquisición y fidelización de clientes en los servicios de ARL. Esto se logra mediante la

incorporación del talento humano necesario y la implementación de tecnologías pertinentes. La integración de estos pilares no solo potencia el área, sino que también refleja la imagen que la organización desea proyectar en el mercado, alineándose con sus objetivos estratégicos de eficiencia e innovación.

Tabla 5

Cuadro Integración a la Arquitectura Organizacional

Elemento	Descripción	Objetivos	Actividades Clave	Responsable	Fecha Límite	Resultados Esperados
1. Estructura Organizativa	Reestructuración del área de fidelización de clientes.	Clarificar funciones y mejorar la comunicación.	- Rediseñar organigramas	Gerente de RRHH	15 de enero 2025	Organigrama claro con roles, perfiles y responsabilidades documentadas.
			- Revisión y redefinición de roles en el área de fidelización para el nuevo cargo (clientes, seguimiento, recuperación, etc.).	Gerente canal comercial	31 de enero 2025	Roles definidos para cada miembro del equipo.
			- Establecer responsabilidades para la gestión de clientes clave	Director de Fidelización	31 de enero 2025	Asignación clara de responsabilidades en la fidelización.
			- Establecer protocolos internos de comunicación entre los equipos (atención, ventas, fidelización).	Gerente de Fidelización	15 de febrero 2025	Protocolos de comunicación implementados.
2. Procesos	Optimización de los procesos operativos relacionados con fidelización y recuperación.	Incrementar la eficiencia operativa y reducir tiempos de respuesta al cliente.	- Mapeo de procesos existentes (recuperación de clientes, fidelización, seguimiento).	Gerente de Operaciones	15 de febrero 2025	Diagnóstico claro de procesos ineficientes.
			- Identificación de cuellos de botella	Gerente de Operaciones	28 de febrero 2025	Procesos optimizados, reducción de tiempos y costos.
			- Implementación de mejoras y nuevas prácticas en el proceso de recuperación de clientes.	Director de Fidelización	15 de marzo 2025	Procesos optimizados y más eficientes.
3. Cultura Organizacional	Promover una cultura orientada a la fidelización y al servicio al cliente.	Alinear la cultura organizacional con los objetivos de fidelización.	- Talleres de sensibilización para todo el equipo sobre la importancia de la fidelización y el servicio.	Especialista en Cultura	31 de marzo 2025	Cultura organizacional alineada con el cliente.
			- Talleres de sensibilización y alineación cultural	Especialista en Cultura	30 de marzo 2025	Empleados alineados con la visión y valores organizacionales.
	Promover valores y comportamientos deseados.	Alinear la cultura con la estrategia organizacional.	- Encuestas de clima laboral para medir el estado actual	Gerente de RRHH	15 de abril 2025	Resultados de la encuesta que identifiquen áreas de mejora.
			- Generar campañas internas para fortalecer el compromiso con los clientes.	Líder de Fidelización	30 de abril 2025	Campañas internas que fomenten el enfoque hacia la fidelización.
4. Tecnología	Implementación de sistemas de soporte.	Facilitar la comunicación y gestión de información.	- Evaluación de herramientas tecnológicas actuales (CRM FORCEMANAGER, soporte)	Director de TI	15 de mayo 2025	Herramientas tecnológicas adecuadas y escalables.
			- Investigación de nuevas tecnologías y plataformas adecuadas	Director de TI	31 de mayo 2025	Selección de nuevas herramientas para mejorar la fidelización.
			- Capacitación del equipo en el uso de nuevas tecnologías	Coordinador de Capacitación	15 de junio 2025	Personal capacitado y familiarizado con las nuevas herramientas.
5. Gestión del Cambio	Estrategias para manejar la transición.	Minimizar resistencia y facilitar la adopción.	- Desarrollo de un plan de comunicación claro y constante	Gerente de RRHH	30 de junio 2025	Plan de comunicación ejecutado de manera efectiva.
			- Capacitación en gestión del cambio para líderes de equipo	Especialista en Cambio	15 de julio 2025	Líderes capacitados para gestionar la transición.
			- Implementación de soporte continuo post-cambio (mentoría)	Coordinador de Fidelización	31 de julio 2025	Adaptación exitosa del equipo a los cambios organizacionales.
6. Monitoreo y Evaluación	Seguimiento y evaluación continua de los resultados y procesos.	Asegurar la efectividad y la mejora continua de las estrategias.	- Establecimiento de KPIs para medir la efectividad de las acciones de fidelización y recuperación.	Líder de Fidelización	15 de marzo 2025	KPIs claros establecidos para seguimiento.
			- Análisis periódico de la tasa de retención, satisfacción, y recuperación de clientes.	Coordinador de Fidelización	31 de marzo 2025	Resultados mensuales que guíen ajustes y mejoras.
			- Revisión y ajuste de estrategias con base en los resultados obtenidos.	Líder de Fidelización	30 de abril 2025	Estrategias ajustadas basadas en análisis de resultados.

8. Herramientas de seguimiento y control de la propuesta

Las herramientas establecidas para proceder con el seguimiento y control de la propuesta planteada se diseñan con el objetivo de optimizar tanto las funciones como el cumplimiento de los objetivos establecidos. Estas herramientas se enfocan específicamente en los perfiles necesarios para la reactivación y fortalecimiento del área de relacionamiento de la ARL. Para garantizar una implementación exitosa y una gestión eficiente, se detallarán a continuación los ítems clave que se desean incorporar en el proceso. Estos elementos estarán orientados a facilitar el monitoreo continuo, la evaluación del desempeño y la correcta alineación con los objetivos estratégicos, asegurando que se logren los resultados esperados dentro de los plazos establecidos. Adicionalmente, se establecerán indicadores de rendimiento y protocolos de comunicación que permitirán una supervisión efectiva, una toma de decisiones ágil y una mejora continua en todas las etapas del proceso. Todo esto, con el fin de asegurar que el área de relacionamiento de la ARL pueda cumplir con sus metas de forma efectiva y en armonía con los principios organizacionales de la entidad.

Por otro lado, se establecerán indicadores clave relacionados con la medición y análisis de estadísticas que permitirán observar el seguimiento y comportamiento de los clientes, evaluando su nivel de satisfacción con las nuevas estrategias implementadas, así como su fidelización hacia la ARL. Estos indicadores serán fundamentales para monitorear el impacto de las acciones y asegurar que las iniciativas sean efectivas en la mejora de la experiencia del cliente. De igual manera, se validará el cumplimiento de las metas establecidas en cuanto a satisfacción, fidelización y otros aspectos relevantes.

Asimismo, se garantizará que los nuevos cargos en el área sean clave para la gestión eficaz del relacionamiento y de las estrategias comerciales. Estos perfiles serán

fundamentales no solo para asegurar una correcta implementación de las acciones, sino también para fomentar relaciones más sólidas y duraderas con los clientes, alineando sus objetivos con los de la ARL para promover una gestión integral y exitosa.

8.1. **Balanced Score Card**

El modelo de **Balanced Scorecard (BSC)** busca integrar de manera gráfica y clara los factores clave dentro de las estrategias e indicadores propuestos para la reactivación del área de relanzamiento de la ARL, abarcando las perspectivas de finanzas, cliente, procesos internos y aprendizaje. En el enfoque financiero, se busca optimizar recursos mediante la reducción de costos operativos, el ahorro en tiempos improductivos y la evaluación del costo-beneficio generado por la retroalimentación, apoyado por la digitalización y herramientas de análisis. Desde la perspectiva del cliente, el objetivo es mejorar la satisfacción de los usuarios internos y externos, midiendo la percepción del valor de las sesiones de retroalimentación, la tasa de retención del talento y la eficiencia en la implementación de sugerencias, reforzado por encuestas periódicas y programas personalizados. En cuanto a procesos internos, la estandarización es clave para garantizar eficiencia, monitoreando indicadores como el tiempo promedio de las sesiones, el cumplimiento de cronogramas y la implementación de sugerencias, todo bajo un marco de protocolos establecidos y gestión centralizada. Finalmente, desde el aprendizaje y el crecimiento, se promueve una cultura de mejora continua, midiendo la participación en capacitaciones, el desarrollo de habilidades blandas y las innovaciones derivadas del proceso, apoyado por entrenamientos regulares y programas de incentivos. Esta integración estratégica garantiza una visión holística y medible para alcanzar los objetivos organizacionales, fomentando un impacto sostenible.

Tabla 6

Balanced Score Card

SEGUROS
BOLÍVAR

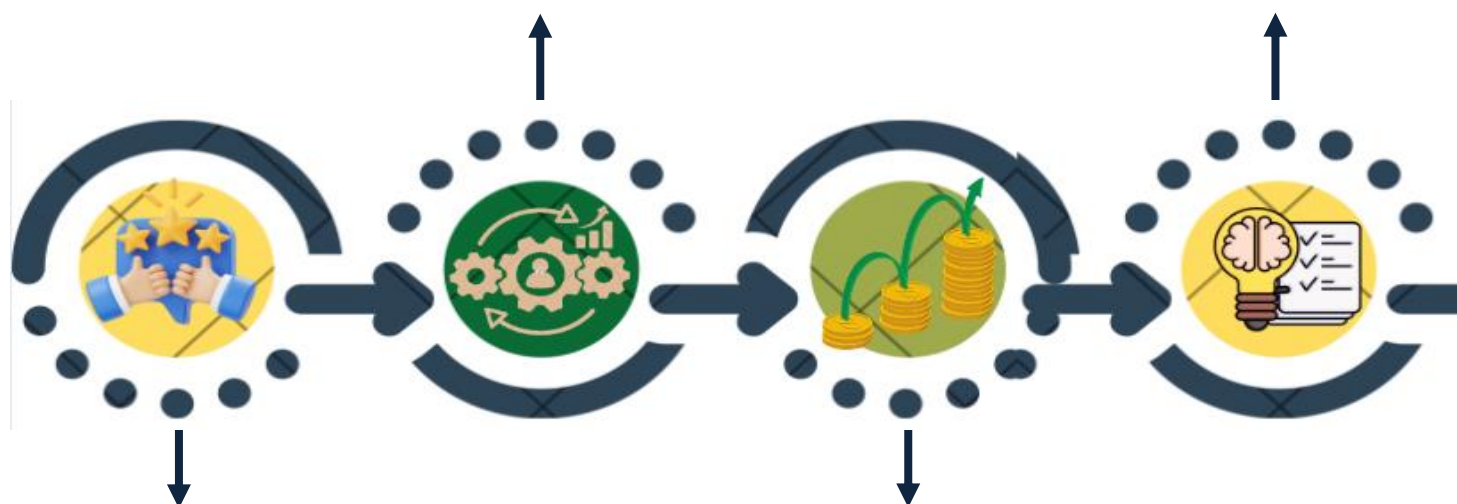


PROCESOS INTERNOS

Área reestructurada con roles y funciones claras, implementando indicadores para medir impacto en reconocimiento del cliente, garantizando atención personalizada desde el canal directo con la que no cuenta ARL y mejora de la eficiencia operativa, relaciones sólidas y una oferta de valor única en el mercado.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Fomentar una cultura de mejora continua en el servicio y canales de la reestructuración del área de relacionamiento desarrollar capacitaciones de habilidades blandas, trabajo en equipo y comunicación asertiva ofreciendo técnicas de retroalimentación efectiva. crear un programa de incentivos para quienes propongan soluciones basadas en la retroalimentación recibida.



CLIENTE

Brindar atención estratégica y personalizada a clientes empresariales, anticipando sus necesidades para evitar traslados a otras aseguradoras. El impacto se medirá mediante indicadores como fidelización, retención y satisfacción, asegurando relaciones sólidas y a largo plazo.

FINANZAS

Optimizar la inversión en la reestructuración del área para maximizar la eficiencia, comparando los resultados obtenidos frente a procesos anteriores y evaluando el impacto financiero de las mejoras en la productividad del personal y canales del área de relacionamiento.

Nota: Balanced Score Card, autoría propia, imágenes (Bolívar, 2024) , (canva, 2024)

8.2. Mapa Estratégico

El mapa estratégico presenta como objetivo principal la reactivación y reestructuración del área de relacionamiento de ARL, estableciendo una visión integral de la organización y su posicionamiento en el mercado como en el canal de servicio. Este modelo está diseñado para conectar las diferentes perspectivas del Balanced Scorecard: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje, asegurando una alineación estratégica de las actividades operativas con los objetivos de largo plazo.

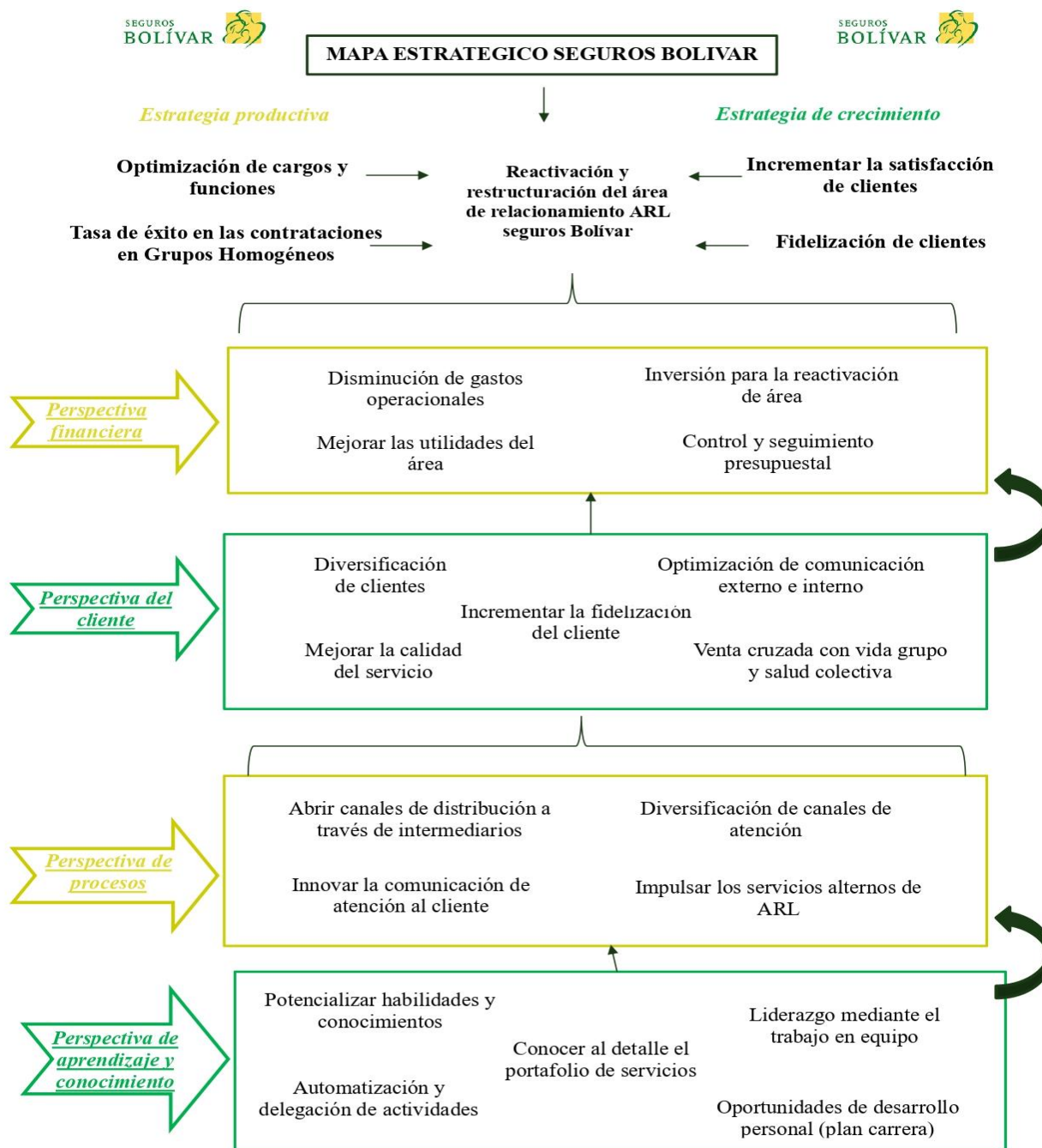
Desde la perspectiva financiera, se enfoca en la optimización de las inversiones requerida para la reactivación y reestructuración del área, mediante el control presupuestal, y seguimiento para impulsar los ingresos y objetivos del área, lo que permitirá maximizar la rentabilidad y sostenibilidad del área. En la perspectiva del cliente, el énfasis recae en la mejora de la calidad del servicio personalidad, la diversificación y fidelización de clientes empresariales, complementada con estrategias, fortaleciendo así la propuesta de valor para los usuarios actuales y potenciales.

En la perspectiva de procesos internos, se prioriza la innovación en los canales de atención y la apertura de nuevos medios de distribución a través de intermediarios, junto con la diversificación de canales para ampliar la cobertura con asesores especializados para así mejorar la experiencia del cliente. Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se centra en el enfoque de potencializar las capacidades del equipo, implementando programas de desarrollo personal, automatización de actividades, y fortaleciendo el liderazgo mediante el trabajo en equipo, para garantizar un servicio competitivo y diferenciado.

En conjunto, este mapa estratégico no solo establece un marco claro para la reestructuración del área, sino que también impulsa una visión sostenible y enfocada en resultados, destacando al área de relacionamiento ARL, dentro del sector asegurador crecimiento su porcentajes a nivel de fidelización de cliente.

Ilustración 14

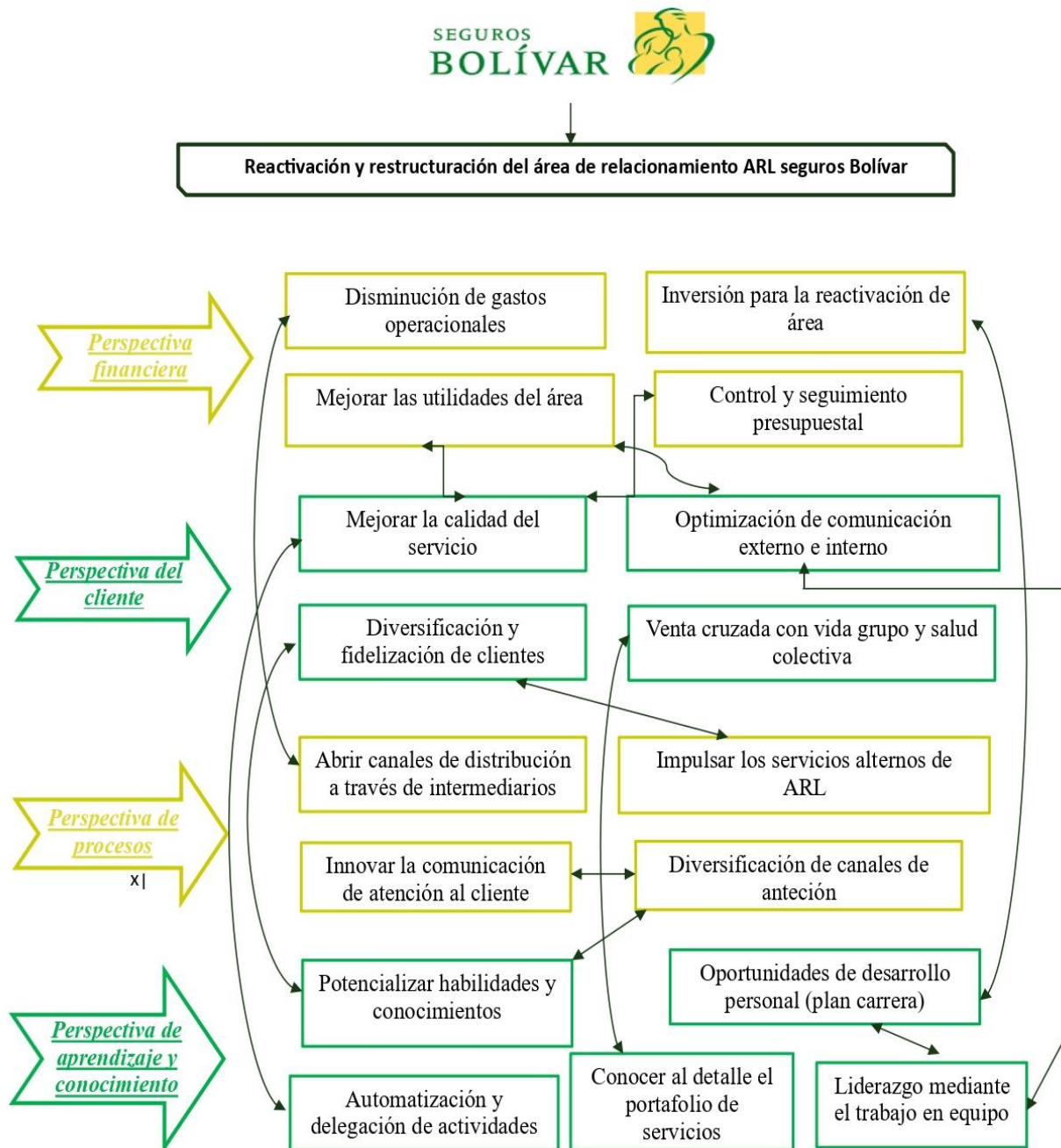
Mapa Estratégico, autoría propia.



Nota: Mapa Estratégico, autoría propia. (Bolívar, 2024)

Ilustración 15

Mapa Estratégico causa y efecto Autoría propia



Nota: Mapa Estratégico causa y efecto Autoría propia, autoría propia. (Bolívar, 2024).

8.3. Cronograma

Se diseña el siguiente cronograma con el objetivo de detallar las actividades que se realizarán tanto en el desarrollo del TPI como en la propuesta e implementación de la reestructuración y reactivación del área de ARL. Este cronograma permitirá una visión clara y organizada de las acciones planificadas, facilitando una proyección precisa de los tiempos y recursos necesarios para su ejecución. Se estima que todas las actividades se desarrollarán dentro de un período aproximado de un año, garantizando así un adecuado cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

Grafica 11

Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TÍTULO DEL PROYECTO	DIAGNOSTICOS EFECTIVOS ANTES DE UNA REESTRUCTURACION	NOMBRE DE LA EMPRESA	SEGUROS BOLIVAR
RESPONSABLE DEL PROYECTO	NATALIA SANCHEZ GARCIA / CAROLINA ALDANA	FECHA	ENERO 2025-JUNIO 2024

FASE	DETALLES	2024																				2025																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
		NOVIEMBRE					DICIEMBRE					ENERO					MARZO					ABRIL					MAYO					JUNIO					JULIO					AGOSTO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
		Semana del mes					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
1	Planificación de un diseño	Analisis de la situación actual																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														</

Nota: Cronograma de actividades, autoría propia

8.4. Indicadores

Los indicadores propuestos para la implementación del proyecto de reestructuración del área de relacionamiento, enfocados en la fidelización de clientes, son herramientas fundamentales para medir el éxito de las acciones realizadas y el impacto de los cambios implementados en el canal. Estos indicadores permiten evaluar la efectividad de los procesos, la calidad de la atención y el rendimiento del equipo, asegurando que las estrategias estén alineadas con los objetivos planteados. Al definir métricas claras y medibles, como el índice de quejas resueltas, la tasa de retención y recuperación de clientes, los referidos y el nivel de satisfacción general, se facilita el seguimiento continuo y la toma de decisiones estratégicas basadas en datos. Además, estos indicadores brindan la oportunidad de ajustar las estrategias de manera oportuna, garantizando un funcionamiento óptimo del área y el cumplimiento de los objetivos propuestos. De esta forma, no solo se evalúa el desempeño, sino que también se identifican áreas de mejora, contribuyendo a asegurar resultados positivos y sostenibles a largo plazo.

Tabla 7

Tabla de indicadores

INDICADOR	QUE MEDIRA	FORMULACIÓN
FORMACION		
Costo de formación relacionista ARL GH	Suma el valor de los diferentes entrenamientos dirigidos al relacionista de ARL.	$\sum$ Costo de Cada Entrenamiento
Satisfacción de los relacionistas GH	Encuesta de diferentes preguntas enfocadas en conocer si el relacionista de ARL esta contento en su puesto trabajo.	$(\sum \text{Puntuaciones de la Encuesta} / \text{Numero de Preguntas} \times \text{Numero de Relacionistas}) \times 100$
Rotación del empleado relacionista ARL GH	Tiempo que dura un relacionista de ARL en el cargo desde el inicio de su contrato hasta su promoción dentro de la compañía o retiro (justa causa y/o voluntaria)	$(\text{Numero Promedio de Empleados} / \text{Numero de Salidas (justas y voluntarias)}) \times 100$
Tiempo medio de la formación al relacionista ARL GH	Sumatorio del tiempo en horas que toma el relacionista de ARL.	$\sum$ Horas de Formacion/Numero de Relacionistas Formados
TTHH		
Tasa de reclutamiento del relacionista Grupos Homogeneos	Se medira la efectividad de los procesos de selección en el cargo de relacionistas ARL.	Nº de candidatos seleccionados / Nº total candidatos presetados
Tiempo promedio de contratación Grupos Homogéneos	Tiempo que le toma al area de selección en ocupar una vacante, en este caso el relacionista ARL	Tiempo promedio del proceso de selección
Coste de contratación Grupos Homogéneos	Costo de ocupar la vacante de relacionista ARL	Sumatoria del costo asociado a un proceso de selección
Retorno de la inversión (ROI)	Ayuda a determinar cuánto gana una empresa con sus inversiones	
Tiempo para cubrir una posición en el canal de Grupos Homogéneos	Calcula la brecha desde el momento que se abre una vacante hasta que se realiza el contrato para el relacionista ARL	Fecha de Contratacion- Fecha de Apertura de Vacante
Numero de entrevistas promedio para el cargo de Relacionista	Calcula el promedio de entrevistas que se requieren para lograr una contratacion para el cargo de relacionista ARL	Total de Contrataciones/Total de Entrevistas
Tasa de éxito en las contrataciones en Grupos Homogéneos	Calcula el porcentaje de las contrataciones efectivas y que cumplen con las expectativas de la compañía para el cargo de relacionista ARL	$(\text{Numero de Contrataciones Exitosas} / \text{Numero Total de Contrataciones}) \times 100$
GESTION		
Indice de quejas resueltas	Mide el porcentaje de quejas o reclamaciones de clientes que se resuelven de manera satisfactoria	$IRQ = (\text{Numero total de quejas recibidas} / \text{Numero de quejas resueltas}) \times 100$
Indice de recuperación Clientes	Mide el porcentaje de clientes que, después de haber experimentado una mala experiencia o insatisfacción, regresan a la empresa tras recibir una solución adecuada o compensación	$IRC = (\text{Número de clientes recuperados} / \text{Numero de cartas de traslado}) \times 100$
Indice de referidos	Indica los nuevos clientes que por medio de una recomendación ingresan a la ARL	$IR = (\text{Número de nuevos clientes referidos} / \text{Numero de clientes nuevos}) \times 100$
Indice de satisfaccion	Grado de agrado que tiene un cliente con la compañía	$IS = (\text{Número de clientes satisfechos} / \text{Numero de clientes encuestados}) \times 100$
Renovaciones	Mide los esfuerzos del relacionista para mantener la produccion	$\text{Produccion en renovacion} = (\text{Produccion del año en curso} - \text{producción del periodo anterior}) / \text{produccion año anterior} \times 100$
Valor de cliente a largo plazo CLTV	Valor esperada total de un cliente durante su vigencia	$CLTV = \text{Aporte promedio años esperados de vigencia}$

Nota: Tabla de indicadores, autoría propia.

8.5. Costos

El costo que se detalla a continuación incluye una descripción completa de la inversión necesaria para la reactivación y reestructuración del área de relacionamiento de ARL. Este análisis abarca los costos asociados con la contratación y mantenimiento de los perfiles clave requeridos para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del área. Asimismo, se contempla un presupuesto para los recursos y herramientas necesarias, tales como plataformas tecnológicas, capacitaciones y materiales de apoyo, que permitan fortalecer las capacidades operativas y estratégicas del equipo.

Además, se incluye una proyección de los gastos destinados a impulsar actividades de mercado y estrategias comerciales, como campañas de fidelización, iniciativas de adquisición de nuevos clientes empresariales y programas de diferenciación de servicios frente a la competencia. Este desglose no solo busca garantizar un control eficiente de los recursos, sino también maximizar el retorno de la inversión, alineando los esfuerzos con la sostenibilidad y el crecimiento de la organización.

Este presupuesto tiene una proyección de recuperación al 3,5 años de acuerdo a los ingresos esperados que desea obtener dentro del área como del impulso y fortalecimiento de la misma.

Tabla 8

Presupuesto de Inversión Costo de Personal

	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN COSTO DE PERSONAL
---	--

Concepto	Cantidad	Presupuesto año 1			proyectado real estructura actual				
		Unitario	Valor Mes	Valor Año	Gasto Real año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
Sueldos Cargo técnico	4	\$ 1.800.000	\$ 7.200.000	\$ 86.400.000	\$ 21.600.000	\$ 22.572.000,00	\$ 23.587.740	\$ 24.649.188	
Aux transporte	4	\$ 120.000	\$ 480.000	\$ 5.760.000	\$ 1.440.000	\$ 1.504.800,00	\$ 1.572.516	\$ 1.643.279	
Parafiscales	4	\$ 315.000	\$ 1.260.000	\$ 15.120.000	\$ 3.780.000	\$ 3.950.100,00	\$ 4.127.855	\$ 4.313.608	
Beneficios extralegales	4	\$ 1.800.000		\$ 7.200.000	\$ 1.800.000	\$ 1.881.000,00	\$ 1.965.645	\$ 2.054.099	
Prima Legal	4	\$ 1.800.000		\$ 7.200.000	\$ 1.800.000	\$ 1.881.000,00	\$ 1.965.645	\$ 2.054.099	
			Total	\$ 121.680.000	\$ 30.420.000	\$ 31.788.900	\$ 33.219.401	\$ 34.714.274	

Concepto	Cantidad	Propuesta		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
		Unitario	Valor Mes					
Sueldos Cargo técnico	1	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 21.600.000	\$ 22.572.000	\$ 23.587.740	\$ 24.649.188	
Sueldos Especialista	1	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 28.800.000	\$ 30.096.000	\$ 31.450.320	\$ 32.865.584	
Aux transporte	2	\$ 120.000	\$ 240.000	\$ 2.880.000	\$ 3.009.600	\$ 3.145.032	\$ 3.286.558	
Parafiscales	2	\$ 735.000	\$ 1.470.000	\$ 17.640.000	\$ 18.433.800	\$ 19.263.321	\$ 20.130.170	
Beneficios extralegales	2	\$ 4.200.000		\$ 8.400.000	\$ 8.778.000	\$ 9.173.010	\$ 9.585.795	
Prima Legal	2	\$ 4.200.000		\$ 8.400.000	\$ 8.778.000	\$ 9.173.010	\$ 9.585.795	
			Total	\$ 87.720.000	\$ 91.667.400	\$ 95.792.433	\$ 100.103.092	
			Inflación		4,50%	4,50%	4,50%	
			Ptto salida	\$ 81.589.100	\$ 85.260.610	\$ 89.097.337	\$ 93.106.717	
			Real Salida	\$ 65.322.200	\$ 34.130.850	\$ 27.304.680	\$ 22.753.900	
			Recuperación	\$ 16.266.900	\$ 51.129.760	\$ 61.792.657	\$ 70.352.817	
			Tasa de recuperación		2	2,5	3	
			Diferencia		\$ 8.748.740,00	\$ 780.375,17	-\$ 4.963.998,46	
						Para el año 3.5 ya se paga inversión		

Nota: Presupuesto de Inversión Costo de Personal, autoría propia.

Tabla 9

Presupuesto de Inversión de Estrategia Comercial

SEGUROS
BOLÍVAR

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN COSTO DE ESTRATEGIA COMERCIAL

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO (Cifras en Miles)			
	2023	2022	2021
CRECIMIENTO %	-14,4%	13,7%	
Ventas	1.873.980	\$ 2.190.171,5	\$ 1.925.511,8
Mercado USD	\$ 39.723,0	\$ 40.345,0	\$ 41.778,0
TRM	\$ 4.325,1	\$ 4.255,4	\$ 3.743,0
Mercado COL\$	\$ 9.184.402,5	\$ 9.480.805,7	\$ 11.161.635,1
Participación	20,40%	23,10%	17,25%
Producción			
Inventario	\$ 24.073,0	\$ 601.000,0	\$ 601.000,0
Total Ventas	\$ 1.898.052.624.000,0	\$ 2.791.171.530.600,0	\$ 2.526.511.771.900,0
Consumo Percápita en USD	\$ 8,5	\$ 3,9	\$ 2,3
Consumo Percápita en COL\$	\$ 36.762,9	\$ 16.596,2	\$ 8.608,9
VENTAS	\$ 51.629.532,3	\$ 168.181.200,5	\$ 293.476.724,3
Crecimiento del Sector	14,5%		

DEMANDA POTENCIAL

92.089.885.696

=

2.970.641.474

31

PARTICIPACION EN EL
MERCADO

18.739.796.240

=

630,8

2.970.641.474

Demanda Potencial

Participacion en el mercado

PROYECCIÓN DE VENTAS (Cifras en Miles)						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
0,03	Enero	\$ 147.868,3	\$ 169.309,2	\$ 193.859,0	\$ 221.968,6	\$ 254.154,0
0,05	Febrero	\$ 215.771,9	\$ 215.771,9	\$ 215.771,9	\$ 215.771,9	\$ 215.771,9
0,02	Marzo	\$ 84.335,6	\$ 96.564,3	\$ 110.566,1	\$ 126.598,2	\$ 144.955,0
0,02	Abril	\$ 98.263,0	\$ 112.511,1	\$ 128.825,2	\$ 147.504,9	\$ 168.893,1
0,03	Mayo	\$ 108.586,0	\$ 124.331,0	\$ 142.358,9	\$ 163.001,0	\$ 186.636,1
0,05	Junio	\$ 224.894,6	\$ 224.894,6	\$ 224.894,6	\$ 224.894,6	\$ 224.894,6
0,09	Julio	\$ 397.915,3	\$ 455.613,1	\$ 521.677,0	\$ 597.320,1	\$ 683.931,5
0,13	Agosto	\$ 559.848,2	\$ 641.026,2	\$ 733.975,0	\$ 840.401,3	\$ 962.259,5
0,16	Septiembre	\$ 707.097,1	\$ 707.097,1	\$ 707.097,1	\$ 707.097,1	\$ 707.097,1
0,19	Octubre	\$ 810.072,2	\$ 927.532,6	\$ 1.062.024,9	\$ 1.216.018,5	\$ 1.392.341,2
0,19	Noviembre	\$ 801.186,3	\$ 917.358,3	\$ 1.050.375,2	\$ 1.202.679,6	\$ 1.377.068,2
0,23	Diciembre	\$ 1.004.980,8	\$ 1.150.703,0	\$ 1.317.555,0	\$ 1.508.600,4	\$ 1.727.347,5
TOTAL		\$ 5.160.819,2	\$ 5.742.712,3	\$ 6.408.979,8	\$ 7.171.856,2	\$ 8.045.349,6
% Crecimiento en las Ventas			11,28%	11,60%	11,90%	12,18%
Utilización Capacidad Instalada		10,0%	11,1%	12,4%	13,9%	15,6%

Inflación*

9,28%

Precio de Venta

\$ 900.000

\$ 983.520,00

\$ 1.074.790,66

\$ 1.174.531,23

\$ 1.283.527,73

\$ 83.520,00

\$ 91.270,66

\$ 99.740,57

\$ 108.996,50

\$ 119.111,37

Nota: Presupuesto de Inversión de Estrategia Comercial, autoría propia.

8.6. Plan de acción

Se estructura un plan de acción de acuerdo con el diagnóstico realizado y necesidades identificadas en donde el propósito se enfocará en reactivar y reestructurar el área de relacionamiento ARL, para así impulsar e incrementar los porcentajes de retención de clientes corporativos como en la adquisición de nuevos clientes potenciales en el mercado, mejorando así la calidad del servicio ofrecido, garantizando sostenibilidad y competitividad en el mercado.

8.6.1. Diagnóstico y planeación

Se procede un análisis detallado de la situación actual que presenta el área y el impacto que esta genera dentro de la organización, esto se procede a realizarlo por medio de la matrices de análisis interna como externa que permita identificar potenciales indicadores, definiendo perfiles claves y funciones necesarias para la reestructuración, como de determinar estrategias claves que potenciales para incrementar los índices comerciales estableciendo os indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar el progreso y los resultados e incluyendo l presupuesto detallado para la implementación, incluyendo costos de contratación, capacitación y estrategias de mercado.

8.6.2. Reestructuración del Área

La reestructuración del área de relacionamiento se enfocará en la contratación y asignación de personal calificado según los perfiles definidos,

acompañada del diseño de un esquema organizacional actualizado con roles, funciones y responsabilidades claramente establecidos. Además, se implementarán sistemas de gestión tecnológica para optimizar los canales de atención y se establecerán protocolos estandarizados de atención y relacionamiento con clientes empresariales, así como implementación de estrategias comerciales que permita generar una mayor visualización de estos canales. Estas actividades estarán a cargo de la Gerencia del Área de Relacionamiento, comercial y el equipo de Recursos Humanos, con el objetivo de contar con un área reestructurada y equipada con el personal y las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos.

8.6.3. Implementación de Estrategias Comerciales y de Mercado

Se llevará a cabo la implementación de estrategias comerciales y de mercado, enfocadas en fortalecer la relación con los clientes actuales y captar nuevos clientes empresariales. Esto incluirá el lanzamiento de campañas de fidelización dirigidas a la base actual de clientes, así como el diseño e implementación de estrategias para la adquisición de nuevos clientes, como venta cruzada y promociones específicas. Adicionalmente, se abrirán nuevos canales de comunicación y distribución, aprovechando intermediarios y plataformas digitales para ampliar el alcance. Estas actividades estarán lideradas por el Equipo de Mercadeo y Ventas junto con la Gerencia del Área, esperando como resultado un aumento significativo en la retención de clientes y en la formalización de nuevos contratos empresariales.

8.6.4. Capacitación y Desarrollo

La fase de Capacitación y Desarrollo se centrará en fortalecer las competencias del equipo mediante la implementación de capacitaciones enfocadas en habilidades blandas, comunicación asertiva y técnicas de negociación. Paralelamente, se introducirán programas de formación para el uso efectivo de herramientas tecnológicas y plataformas digitales que optimicen el desempeño operativo. Además, se establecerán sesiones regulares de retroalimentación continua, con el objetivo de identificar áreas de mejora y promover el crecimiento profesional del equipo. Estas actividades estarán lideradas por el Líder de Capacitación y Desarrollo, junto con el Gerente de Relacionamiento, con el resultado esperado de contar con un equipo altamente capacitado y preparado para ofrecer un servicio diferencial y competitivo.

8.6.5. Monitoreo y Evaluación de Resultados

La etapa de Monitoreo y Evaluación estará enfocada en medir el impacto de las estrategias implementadas a través de los indicadores definidos, como satisfacción del cliente, retención, adquisición y rentabilidad. Con base en los resultados obtenidos, se realizarán los ajustes necesarios a los procesos y estrategias para optimizar su efectividad. Finalmente, se elaborará y presentará un informe completo que resuma los avances logrados y las métricas de éxito alcanzadas, junto con recomendaciones clave para garantizar la sostenibilidad del área en el tiempo. Estas actividades estarán a cargo del Equipo de Monitoreo y Evaluación, en colaboración con la Alta Dirección.

Conclusiones y Recomendaciones.

La reestructuración del área de relacionamiento ARL se enfocará en fortalecer la fidelización de clientes mediante la incorporación de asesores especializados y técnicos. Su principal objetivo es mejorar la calidad de atención en el canal directo, lo que se traducirá en una mayor satisfacción y lealtad por parte de los clientes, reduciendo significativamente las intenciones de traslado hacia otras ARL. Con la asignación de dos personas al canal, quienes asumirán roles y tareas específicas, se busca ofrecer una atención más rápida, personalizada y eficaz, atendiendo de manera óptima las necesidades de los usuarios.

Además, esta reestructuración tiene como meta incrementar la eficiencia operativa. La redefinición de procesos y roles dentro del área permitirá un mejor desempeño de los cargos, optimizando tiempos y recursos. Como resultado, se espera una mejora notable en los tiempos de resolución de problemas y en la gestión de consultas, gracias a un enfoque más especializado y orientado a la satisfacción del cliente.

Para garantizar el éxito de esta transformación, es esencial invertir en una capacitación integral para el equipo, implementar tecnología avanzada como un CRM que automatice procesos y permita acceder al conocimiento de los clientes en tiempo real desde cualquier rol comercial. Asimismo, es fundamental establecer un sistema de retroalimentación constante, tanto de clientes como del equipo interno, para identificar oportunidades de mejora. Monitorear los indicadores de desempeño propuestos y realizar ajustes periódicos serán acciones clave para asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Finalmente, alineándose con los lineamientos de la compañía, donde el enfoque al cliente es primordial, se fomentará la colaboración interna y el desarrollo de una cultura centrada en el cliente. Esto será crucial para mantener la cohesión del equipo, su motivación y un compromiso constante con la excelencia en la atención.

Recomendaciones

Para garantizar el éxito de la reestructuración del área, es fundamental considerar algunas recomendaciones clave: priorizar una ejecución efectiva mediante un plan bien estructurado que contemple objetivos claros, plazos realistas y responsabilidades definidas para cada integrante del equipo; invertir en capacitación continua, proporcionando formación especializada que fortalezca las habilidades técnicas, el conocimiento del cliente y el manejo de herramientas tecnológicas como el CRM; implementar un sistema riguroso de monitoreo de resultados, basado en indicadores clave de desempeño (KPI) que permitan evaluar la efectividad de los cambios y detectar áreas de mejora; y mantener una disposición para ajustar los procesos de manera ágil y proactiva, asegurando la capacidad de responder a los cambios en las necesidades de los clientes o en las dinámicas del mercado. Además, fomentar la comunicación interna y la retroalimentación constante dentro del equipo contribuirá a reforzar la cohesión y la alineación con los objetivos estratégicos del área.

A continuación, se presenta de manera detallada los factores a tener en cuenta para tener una mayor precisión:

- Asegurar una Capacitación Integral y Continua

Es fundamental invertir en la formación inicial de los asesores y en una capacitación continua que abarque tanto el dominio de los procesos internos como la actualización constante en nuevas herramientas y técnicas de atención al cliente.

Además, es crucial profundizar en los aspectos técnicos relacionados con Seguridad y Salud en el Trabajo, dada su relevancia para el rol. Paralelamente, se debe ofrecer formación en habilidades blandas, como la empatía, la comunicación efectiva y la gestión de conflictos, para asegurar que los asesores estén preparados para manejar con éxito cualquier situación, promoviendo una experiencia de cliente más satisfactoria y profesional.

Un flujo de trabajo fluido y bien estructurado entre ambos roles es fundamental para garantizar que la experiencia del cliente sea consistente, eficiente y orientada a la resolución de sus necesidades. Esto evitará interrupciones o desviaciones que puedan afectar negativamente la percepción del servicio y permitirá alcanzar los objetivos establecidos de manera integral.

- Potencializar la Tecnología para Mejorar la Eficiencia

Implementar el uso de herramientas tecnológicas como CRM (FORCEMANAGER), sistemas de gestión de quejas y solicitudes es crucial para mantener actualizados los datos esenciales del cliente. Estas herramientas permiten automatizar procesos, centralizar la información de los clientes, y agilizar la comunicación interna.

- Establecer un Sistema de Retroalimentación Continuo:

Es crucial implementar una herramienta que permita a los clientes proporcionar feedback inmediato sobre la atención recibida, como encuestas de satisfacción, ya que estas ofrecen información valiosa para conocer de primera mano su percepción y

realizar ajustes estratégicos con agilidad. Al mismo tiempo, es importante fomentar un ambiente de mejora continua, promoviendo que los asesores compartan retroalimentación sobre los procesos, herramientas y necesidades de capacitación con sus supervisores, lo que contribuirá a optimizar las operaciones y mantener un enfoque centrado en el cliente.

- Medir el Impacto y Realizar Ajustes Periódicos:

El monitoreo regular de los indicadores clave de desempeño (KPI) es fundamental para evaluar el impacto de la reestructuración. Además del aumento esperado en la retención y satisfacción de los clientes, es importante medir aspectos como la productividad del equipo y los tiempos de resolución de problemas, asegurando una visión integral del desempeño. Con base en los resultados obtenidos durante este seguimiento, se deben realizar ajustes en las estrategias de fidelización, lo que puede incluir la optimización de los procesos de atención, la incorporación de nuevos servicios o la mejora de los recursos tecnológicos implementados. Estos ajustes se llevarán a cabo en la fase de monitoreo, donde se analizará si el proyecto está tomando el rumbo esperado o si es necesario replantear y ajustar ciertos aspectos para garantizar su éxito.

- Establecer un Plan de Sostenibilidad a Largo Plazo:

Una vez implementada la reestructuración, es fundamental contar con un plan de sostenibilidad que garantice la efectividad continua de los cambios. Este plan debe incluir la actualización periódica de estrategias, la evaluación constante de los procesos y la capacitación continua del equipo, asegurando que estén preparados para adaptarse

a las nuevas exigencias del entorno. Además, es crucial realizar un análisis regular del mercado y la competencia, lo que permitirá ajustar las estrategias de fidelización para responder a las demandas emergentes y aprovechar las tendencias del sector, manteniendo así una posición competitiva y orientada al cliente.

Bibliografía

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*. Mexico: Debora Feely .
- Bertalanffy, L. v. (1968). *General System Theory; Foundations, Development, Applications*. EE.UU: Publicado por George Braziller, Nueva York.
- Bolívar, S. (2024). *Seguros Bolívar* . Obtenido de Quienes somos : <https://www.segurosbolivar.com/quienes-somos>
- Burke-Litwin. (1992). *Modelo de Burke-Litwin A causal model of organizational performance and change*. . EE.UU: Journal of Management, 18(3), 523-54.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing Complex Organizations*. USA: Addison-Wesley.
- Hamel, G. &. (1994). *Competing for the future*. EE.UU.: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.: Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row.: Selected theoretical papers.
- Perdomo-Ortiz, J. (07 de 22 de 2003). La arquitectura organizacional y las capacidades estratégicas empresariales. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*, pág. 8.
- Pine, B. J. (1999). *The Experience Economy, Pine y Gilmore*. Harvard Business School Press.: Work is theatre & every business a stage. .
- Rubalcaba, L. &. (2020). *Economía y gestión de la experiencia de cliente: el nuevo desafío para la innovación empresarial*. Obtenido de Ediciones Pirámide: <https://elibro.net/es/ereader/usta/216151?page=4>
- Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. EE.UU.

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1	Formula población de muestra.....	30
Ilustración 2	fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra.....	30
Ilustración 3	Canal comercial canal directo.....	32
Ilustración 4	Información movimiento de trabajadores y/o empresas	44
Ilustración 5	Análisis Factores Externos EFE	46
Ilustración 6	Análisis Matriz Factores Internos EFI	50
Ilustración 7	Matriz de Evaluación EFI 2.....	51
Ilustración 8	Gestión de sostenibilidad.....	53
Ilustración 9	Formato encuesta para asesores.....	57
Ilustración 10	Cuestionario para los clientes objetivos en su aplicación.	58
Ilustración 11	Árbol de problema autoría propia.	82
Ilustración 12	Desarrollo de implementación de propia autoría	91
Ilustración 13	Diagrama de procesos realizado de propia autoría.	92
Ilustración 14	Mapa Estratégico, autoría propia.	104
Ilustración 15	Mapa Estratégico causa y efecto Autoría propia	105
Ilustración 18	Presupuesto de inversión costo TT.HH. Autoría Propia	¡Error! Marcador no definido.

Encuesta para el cliente

1. ¿Cómo describirías tu experiencia general con el servicio al cliente de nuestra ARL? ¿Qué aspectos positivos y negativos has notado?

Respuesta:

2. ¿Qué mejoras consideras que son necesarias en el servicio al cliente de nuestra ARL para atender mejor tus necesidades como cliente?

Respuesta:

3. ¿Qué esperas recibir de nuestra ARL en términos de atención y servicio al cliente? Por favor, menciona cualquier aspecto específico que consideres importante.

Respuesta:

4. ¿Conoces nuestros canales de atención para solicitudes o requerimientos? Puedes mencionar 2.

Respuesta:



Anexo

Perfil Analista Senior	
Cargo	Analista Senior
Área	ARL Relacionamento
Jefe Inmediato	Jefe de relacionamiento ARL
Objetivo del cargo	Ejecutar actividades operativas en relación al control y actualización de bases de datos de las empresas afiliadas a la organización, como de actividades administrativas solicitadas por el jefe inmediato.
Posición en el Organigrama	
<pre> graph TD GN[Gerente nacional canal directo] --> GR1[Gerente Regional 1] GN --> GR2[Gerente Regional Bogotá - Tunja] GN --> GR3[Gerente Regional 3] GR2 --> GC[Gerente comercial] GC --> DCVG[Director comercial vida Grupo] GC --> DR[Director relacionamiento] GC --> DCE[Director Comercial Educador] DCVG --> RVG[Relacionamiento Vida Grupo] RVG --> ERA[Especialista de relacionamiento ARL] DR --> RA[Relacionista ARL] RA --> AS[Analista Senior] DCE --> RVI[Relacionista vida Industrial] </pre>	
Competencias	
Habilidad Analítica	Capacidad para interpretar y analizar información, generando reportes y conclusiones útiles para la toma de decisiones.
Organización y gestión del tiempo	Capacidad para priorizar tareas, gestionar múltiples proyectos y cumplir con plazos establecidos.
Trabajos en equipo	Habilidad para colaborar con otros departamentos y contribuir a un ambiente de trabajo positivo.
Atención al detalle	Capacidad para identificar problemas y desarrollar soluciones efectivas de manera rápida y eficiente.
Adaptabilidad	Capacidad para ajustarse a cambios en procesos, herramientas o prioridades organizativas.
Comunicación Asertiva	Manejo e interpretación de idea e información de manera clara y concisa a nivel oral o verbal
Manejo de herramientas ofimáticas	Conocimiento especializados en los programas informáticos como office para optimización de actividades.
Funciones y responsabilidades	
* Recopilar, organizar y mantener bases de datos precisas y actualizadas.	
* Realizar la entrada de datos y asegurar la integridad de la información.	
* Generar reportes periódicos sobre el desempeño y resultados de datos relevantes.	
* Colaborar con otros equipos para asegurar un flujo de trabajo eficiente.	
* Envío de correos requeridos de manera interna como de los clientes externos	
*Elaborar y presentar informes periódicos a la gerencia sobre el estado de los datos y la gestión administrativa.	
*Trabajar en conjunto con otros departamentos para facilitar el intercambio de información y el cumplimiento de objetivos organizacionales.	
Perfil académico	
Profesional en administración de empresas con cursos relacionados a la gestión de bases de Dato y área comercial	
Experiencia	
Tener experiencia en el manejo y análisis de datos CRM	
Participación en proyectos relacionados con la gestión de datos, análisis de información	
Atención y fidelización al cliente	
Dos años de experiencia en apoyo administrativo	
Elaboración para elaborar informes claros y presentar información a diferentes audiencias.	
Condiciones de empleo	
Horario:	Lunes a Viernes de 8 a.m. a 5 p.m
Salario:	A convivir
Pago:	Quincenal
Modalidad:	Híbrido 40% Home Office y cuatro presencial
Extra	Bonificación por cumplimiento de metas.



Perfil Especialista de relacionamiento	
Cargo	Especialista de relacionamiento
Área	ARL Relacionamiento
Jefe Inmediato	Jefe de relacionamiento ARL
Obejivo del cargo	Desarrollar y mantener relaciones sólidas y duraderas con los clientes, garantizando su satisfacción y fidelidad, actuandocomo intermediario entre la empresa y los clientes
Posición en el Organigrama	
<pre>graph TD; GN[Gerente nacional canal directo] --> GR1[Gerente Regional 1]; GN --> GRB[Gerente Regional Bogotá - Tunja]; GN --> GR3[Gerente Regional 3]; GRB --> GC[Gerente comercial]; GC --> DCVG[Director comercial vida Grupo]; GC --> DR[Director relacionamiento]; GC --> DCE[Director Comercial Educador]; DCVG --> RVG[Relacionamiento o Vida Grupo]; DR --> RA[Relacionist a ARL]; DCE --> RVI[Relacionista vida Industrial]; RVG --> ERA[Especialista de relacionamiento ARL]; RVG --> AS[Analista Senior];</pre>	
Competencias	
Normativa legal	Dominio de la legislación vigente sobre riesgos laborales, seguridad y salud en el trabajo, así como las políticas específicas de la ARL.
Negociación y persuasión	Capacidad para negociar con empresas afiliadas soluciones viables a problemas de gestión de riesgos, cumplimiento legal o atención a siniestros.
Liderazgo de proyectos	Habilidad para liderar o coordinar iniciativas de atracción y fidelización de clientes.
Manejo de quejas y reclamaciones	Habilidad para gestionar consultas, quejas y reclamaciones de manera asertiva, buscando soluciones a los problemas de los clientes
Manejo de datos y reportes	Habilidad para gestionar bases de datos, realizar informes de incidentes y mantener actualizados los expedientes de clientes
Comunicación Asertiva	Habilidad para comprender las necesidades específicas de cada cliente y ofrecer soluciones adaptadas a sus circunstancias.
Toma de decisiones	Habilidad para evaluar situaciones y tomar decisiones informadas, considerando los objetivos propuestos como del cumplimiento normativo
Funciones y responsabilidades	
* Identificar las necesidades de los clientes frecuentes y proporcionar soluciones efectivas.	
* Implementar estrategias de comunicación y seguimiento que optimicen la experiencia del cliente	
* Recibir y tramitar reclamaciones sobre servicios, evaluaciones de riesgos o prestaciones económicas, asegurando una resolución efectiva de los problemas.	
* Desarrollar y mantener relaciones sólidas con los clientes (empresas afiliadas), asegurando un alto nivel de satisfacción y fidelización.	
* Proponer soluciones ajustadas a las necesidades de cada empresa	
* Preparar reportes periódicos sobre la atención brindada, el estado de los casos, el número de siniestros, y los avances en los planes de prevención implementados.	
* Participar en iniciativas internas de la ARL que busquen mejorar la atención al cliente, la eficiencia de los procesos o la implementación de nuevas herramientas tecnológicas.	
Perfil académico	
Profesional en administración de empresas, mercadeo, con profundización en área comercial, atención al clientes, analisis de datos y gestión de proyectos	
Experiencia	
Tener experiencia más de dos años en atención al cliente	
Trabajo previo en gestión de cuentas corporativas, en el que haya interactuado directamente con empresas B2B	
Haber trabajado anteriormente en una ARL, EPS, o instituciones relacionadas con el sistema de seguridad social	
Experiencia en la gestión de bases de datos, elaboración de reportes de siniestralidad, y seguimiento de indicadores	
Experiencia liderando o participando en proyectos destinados a mejorar la atención al cliente	
Condiciones de empleo	
Horario:	Lunes a Viernes de 8 a.m. a 5 p.m
Salario:	A convivir
Pago:	Quincenal
Modalidad:	Hibrido un día Home Office y cuatro presencial
Extra	Bonificación por cumplimiento de metas.



SEGUROS BOLÍVAR 		Formato Entrevista Por Competencia		
Fecha	_____	Lugar	_____	
Nombre del entrevistador	_____			
1. Datos Basicos				
Cargo aspirante	_____			
Nombre	_____	Apellido	_____	
C.C.	_____	Sexo	_____	
Edad	_____	Profesión	_____	
Correo electronico	_____	Telefono	_____	
2. Formación Académica				
Formación Titulado	Estado	Año	Institución	
_____	_____	_____	_____	
_____	_____	_____	_____	
_____	_____	_____	_____	
Maneja un segundo idioma	Si	No	Cual	
_____	_____	_____	_____	
2. Experiencia Laboral				
Empresa donde ha laborado	Tiempo Laborado	Cargo	Principales funciones	Logro Realizados
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
Descripción de conocimientos específicos				

Ha tenido personas a cargo		Tiempo de desempleo	Actividades desarrolladas durante este tiempo	
Si ___ No ___ Cuantas personas? _____		_____	_____	
3. Habilidades y competencias				
Pregunta	Contextualización			Puntuación
Dos habilidades que lo describan e identifiquen como persona	_____			_____
Dos fortalezas por las cuales se destaca en su profesión o labor	_____			_____
Aspectos que debe mejorar como persona ¿qué está haciendo para mejorarlos?	_____			_____
¿Cuénteme un logro laboral que obtuvo? ¿Qué aspectos contribuyeron a ese logro?	_____			_____
Que hace o como evalúa su trabajo para saber que quedo bien hecho	_____			_____
Cuéntame sobre una ocasión en la que tuviste que explicar un concepto complejo a alguien sin experiencia en el tema. ¿Cómo te aseguraste de que lo entendiera?	_____			_____
¿Cómo aboradas situaciones en las que hay poca información disponible pero aún se espera que tomes una decisión?	125			_____
¿Cómo contribuyes para que tu equipo alcance sus objetivos comunes?	_____			_____



Principales competencias y habilidades que se identifican en el candidato	BAJO (1)	MEDIO (2)	MEDIO ALTO (3-4)	ALTO (5)

4. Analisis Final

Aparencia Personal :

Forma de expresión:

Educación:

Experiencia:

Actitud en la entrevista:

Potencial:

Ajuste al perfil :

Observaciones personales:

Se adapta al perfil ☐ No se adapta al perfil ☐ Se adapta con algunas observaciones ☐

Firma del entrevistador _____ Fecha _____



		Evaluación por competencia 360°				
1. Dato del evaluado						
Nombre		Fecha				
Área		Cargo				
2. Datos del Evaluador						
Evaluador		Jefe inmediato		Psicologo TT.HH.		
Competencia Habilidad Analítica		Calificación			Observación	
Habilidad para recopilar, interpretar y analizar datos relevantes para la toma de decisiones.		1	2	3	4	5
Desarrollo de soluciones efectivas y creativas para problemas identificados.		1	2	3	4	5
Capacidad para estructurar información y tareas de manera efectiva.		1	2	3	4	5
Capacidad para presentar hallazgos de manera clara y concisa, tanto verbalmente como por escrito		1	2	3	4	5
Trabajo efectivo con otros para abordar problemas complejos desde múltiples perspectivas.		1	2	3	4	5
Organización y gestion del tiempo		Calificación			Observación	
Capacidad para establecer un plan claro y realista para llevar a cabo actividades.		1	2	3	4	5
Habilidad para utilizar herramientas y tecnologías que faciliten la organización del tiempo		1	2	3	4	5
Habilidad para completar tareas y proyectos dentro de los plazos establecidos.		1	2	3	4	5
Análisis de situaciones en las que se requiere una buena gestión del tiempo y la organización.		1	2	3	4	5
Trabajos en equipo		Calificación			Observación	
Habilidad para trabajar junto a otros, compartiendo responsabilidades y apoyando a los miembros del equipo.		1	2	3	4	5
Habilidad para ajustarse a cambios en dinámicas de grupo, roles o tareas según sea necesario.		1	2	3	4	5
Habilidad para participar en la toma de decisiones de manera colaborativa, considerando las opiniones de todos.		1	2	3	4	5
Análisis de situaciones donde el trabajo en equipo es clave para resolver problemas.		1	2	3	4	5
Atención al detalle		Calificación			Observación	
Habilidad para entender y explicar los productos o servicios de la empresa, así como sus características y beneficios.		1	2	3	4	5
Habilidad para priorizar las necesidades del cliente y esforzarse por superar sus expectativas.		1	2	3	4	5
Análisis de escenarios donde se evalúa la capacidad para resolver problemas de atención al cliente.		1	2	3	4	5
Revisiones periódicas que consideren la retroalimentación de clientes y supervisores.		1	2	3	4	5



Adaptabilidad							Calificación					Observación
Habilidad para adquirir nuevas habilidades o conocimientos rápidamente, adaptándose a nuevas herramientas o procesos.							1	2	3	4	5	
Capacidad para mantener la calma y la efectividad en situaciones de incertidumbre o ambigüedad.							1	2	3	4	5	
Capacidad para recuperarse de contratiempos o fracasos, aprendiendo de ellos para enfrentar futuros desafíos.							1	2	3	4	5	
Habilidad para manejar el estrés que puede surgir debido a cambios o desafíos inesperados.							1	2	3	4	5	
Comunicación Asertiva							Calificación					Observación
Capacidad para transmitir información de manera comprensible y efectiva, tanto verbal como escrita.							1	2	3	4	5	
Habilidad para escuchar con atención a los demás, mostrando interés y comprensión sin interrumpir.							1	2	3	4	5	
Capacidad para utilizar un lenguaje constructivo y positivo, incluso al abordar temas difíciles o sensibles.							1	2	3	4	5	
Habilidad para expresar las propias necesidades y deseos de manera clara y respetuosa, sin ser agresivo ni pasivo.							1	2	3	4	5	
Manejo de herramientas ofimáticas							Calificación					Observación
Habilidad para crear, editar y formatear documentos utilizando software como Microsoft Word o Google Docs							1	2	3	4	5	
Habilidad para crear presentaciones visuales atractivas y claras utilizando herramientas como Microsoft PowerPoint o Google Slides							1	2	3	4	5	
Capacidad para utilizar programas de correo electrónico (como Outlook o Gmail) de manera efectiva, gestionando bandejas de entrada, organizando correos y utilizando funciones de programación de citas.							1	2	3	4	5	
Habilidad para gestionar diferentes formatos de archivo y comprender cómo exportar e importar documentos entre diferentes herramientas ofimáticas.							1	2	3	4	5	
Conclusión							Firma Evaluador					



SEGUROS BOLÍVAR 		Evaluación por competencia 360°				
1. Dato del evaluado						
Nombre		Fecha				
Área		Cargo				
2. Datos del Evaluador						
Evaluador		Jefe inmediato		Psicologo TT.HH.		
Normativa legal		Calificación			Observación	
Capacidad para comprender y aplicar las normas y leyes relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo, incluidas las regulaciones específicas de la ARL.		1	2	3	4	5
Habilidad para reconocer y evaluar los riesgos potenciales en el entorno laboral, utilizando la normativa como guía para su identificación.		1	2	3	4	5
Capacidad para gestionar la documentación relacionada con la ARL.		1	2	3	4	5
Análisis de situaciones reales o hipotéticas que requieran la aplicación de normas legales de ARL para su resolución.		1	2	3	4	5
Revisiones que consideren la efectividad en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo según la normativa de la ARL.		1	2	3	4	5
Negociación y persuasión		Calificación			Observación	
Capacidad para construir y mantener relaciones de confianza con los clientes.		1	2	3	4	5
Capacidad para identificar las necesidades y expectativas del cliente mediante preguntas adecuadas		1	2	3	4	5
Capacidad para preparar y planificar estrategias de negociación al cliente.		1	2	3	4	5
Capacidad para evaluar el propio desempeño en negociaciones y buscar oportunidades de mejora, realizar un seguimiento		1	2	3	4	5
Liderazgo de proyectos		Calificación			Observación	
Capacidad para establecer metas claras y alcanzables para el proyecto.		1	2	3	4	5
Capacidad para analizar información y evaluar opciones antes de tomar decisiones clave.		1	2	3	4	5
Habilidad para monitorear los riesgos a lo largo del proyecto y ajustar los planes según sea necesario.		1	2	3	4	5
Capacidad para ajustar el enfoque del proyecto según sea necesario, en respuesta a cambios o imprevistos.		1	2	3	4	5

Manejo de quejas y reclamaciones	Calificación	Observación
Habilidad para negociar compensaciones cuando sea apropiado, buscando un acuerdo beneficioso para ambas partes.	1 2 3 4 5	
Capacidad para escuchar atentamente las quejas y preocupaciones de los clientes sin interrumpir.	1 2 3 4 5	
Capacidad para proponer soluciones efectivas que aborden las inquietudes del cliente.	1 2 3 4 5	
Habilidad para tener un sólido conocimiento de los productos o servicios ofrecidos para resolver quejas de manera efectiva.	1 2 3 4 5	
Manejo de datos y reportes	Calificación	Observación
Habilidad para utilizar herramientas de gestión de relaciones con clientes (CRM) para seguir la interacción y el historial del cliente.	1 2 3 4 5	
Capacidad para clasificar y categorizar datos de manera lógica y accesible.	1 2 3 4 5	
Capacidad para identificar y acceder a fuentes de datos relevantes y confiables.	1 2 3 4 5	
Capacidad para conocer y aplicar normativas relacionadas con la gestión de datos	1 2 3 4 5	
Comunicación Asertiva	Calificación	Observación
Capacidad para transmitir información de manera comprensible y efectiva, tanto verbal como escrita.	1 2 3 4 5	
Habilidad para escuchar con atención a los demás, mostrando interés y comprensión sin interrumpir.	1 2 3 4 5	
Capacidad para utilizar un lenguaje constructivo y positivo, incluso al abordar temas difíciles o sensibles.	1 2 3 4 5	
Habilidad para expresar las propias necesidades y deseos de manera clara y respetuosa, sin ser agresivo ni pasivo.	1 2 3 4 5	
Toma de decisiones	Calificación	Observación
Capacidad para reunir datos relevantes y necesarios para la toma de decisiones.	1 2 3 4 5	
Capacidad para generar múltiples alternativas y enfoques para abordar un problema.	1 2 3 4 5	
Capacidad para sopesar las ventajas y desventajas de cada opción disponible.	1 2 3 4 5	
Capacidad para realizar un seguimiento y evaluar los resultados de la decisión tomada.	1 2 3 4 5	
Conclusión	Firma Evaluador	

CAPACITACIONES ARL										
Nombre del colaborador:	Cargo:			ESPECIALISTA ARL						
Área de Intervención	Eje de transformación	Personal a capacitar	Temas	Tipo de Competencia	Duración	Responsable	Tipo de capacitador	Lugar	Recursos	Observaciones
CORPORATIVO	Cultura corporativa	Equipo de relacionamiento ARL	Cuidemos los 2024	Corporativa	2 horas	Yo - Auto-desarrollo	Interno	Herramienta digital XPLORA		Solicitar usuarios
			Valores y principios	Corporativa	2 horas	Yo - Auto-desarrollo	Interno	Herramienta digital XPLORA		Solicitar usuarios
			Acoso Laboral	Corporativa	2 horas	Yo - Auto-desarrollo	Interno	Herramienta digital XPLORA		Solicitar usuarios
			Ausentismo	Corporativa	2 horas	Yo - Auto-desarrollo	Interno	Herramienta digital XPLORA		Solicitar usuarios
EQUIPOS	Cultura en el equipo	Equipo de relacionamiento ARL	Normalidad en Seguridad y salud	Técnicas	4 horas	Dir SST	Interno	Herramienta digital PROFE	Aula- Video Beam - Agenda notas - Esteros	Solicitar usuarios
			Trabajo en equipo	Emocionales / Sociales	2 horas	Yo - Auto-desarrollo	Interno	Aula de capacitaciones SB		Solicitar usuarios
			Comunicación asertiva-efectiva	Emocionales / Sociales	2 horas	Yo - Auto-desarrollo	Interno	Herramienta digital XPLORA		Solicitar usuarios
			Manejo del cambio	Emocionales / Sociales	2 horas	Yo - Auto-desarrollo	Interno	Herramienta digital XPLORA		Solicitar usuarios
			Negociación	Corporativa	2 horas	Yo - Auto-desarrollo	Interno	Herramienta digital XPLORA- Aula SB	Aula- Video Beam - Agenda notas - Esteros	Solicitar usuarios
			Coaching y liderazgo	Emocionales / Sociales	2 horas	Dir TTHH	Interno	Aula de capacitaciones SB	Aula- Video Beam - Agenda notas - Esteros	
			Manejo de conflictos	Emocionales / Sociales	2 horas	Dir TTHH	Interno	Aula de capacitaciones SB	Aula- Video Beam - Agenda notas - Esteros	
			Hablemos de datos personales	Técnicas	2 horas	Yo - Auto-desarrollo	Interno	Herramienta digital XPLORA		Solicitar usuarios
			Habilidades comerciales	Técnicas	2 horas	Dir TTHH	Interno	Aula de capacitaciones SB	Aula- Video Beam - Agenda notas - Esteros	
			Técnicas de ventas	Técnicas	4 horas	Dir TTHH	Interno	Aula de capacitaciones SB	Aula- Video Beam - Agenda notas - Esteros	Refrigerio
PERSONAS	Capacitación de personas	Equipo de relacionamiento ARL	Calidad de servicio y orientación al cliente	Técnicas	2 horas	Yo - Auto-desarrollo	Interno	Herramienta digital XPLORA		Solicitar usuarios
			Manejo de G-sites	Técnicas	2 horas	Tecnología	Interno	Aula de capacitaciones SB	Aula- Video Beam - Agenda notas - Esteros	
			Manejo de Tronador	Técnicas	2 horas	Tecnología	Interno	Aula de capacitaciones SB	Aula- Video Beam - Agenda notas - Esteros	
			Manejo de Imáginé	Técnicas	2 horas	Tecnología	Interno	Aula de capacitaciones SB	Aula- Video Beam - Agenda notas - Esteros	
			Oferta comercial ARL 2024	Técnicas	4 horas	Dir Producto	Interno	Herramienta digital PROFE		Solicitar usuarios
			Oferta de Valor Bienestar ARL 2024	Técnicas	4 horas	Dir Producto	Interno	Herramienta digital PROFE	Aula- Video Beam - Agenda notas - Esteros	Solicitar usuarios
			Análisis de datos	Técnicas	2 horas	Tecnología	Interno	Aula de capacitaciones SB	Aula- Video Beam - Agenda notas - Esteros	
			Manejo power bi - herramientas análisis datos	Técnicas	6 horas	Tecnología	Interno	Aula de capacitaciones SB	Aula- Video Beam - Agenda notas - Esteros	Solicitar usuarios
			***El jefe inmediato valida que el colaborador tiene el conocimiento y la habilidad para aplicarlo en el desempeño de su cargo							
	Observaciones:									
Firma del colaborador:	Firma del jefe inmediato:									



CAPACITACIONES ARL											
Nombre del colaborador:	Cargo:			EJECUTIVO SENIOR ARL							
Área de intervención	Eje de transformación	Personal a capacitar	Temas	Tipo de Competencia	Duración	Responsable	Tipo de capacitador	Lugar	Recursos	Observaciones	
CORPORATIVO	Cultura corporativa	Equipo de relacionamiento ARL	Cuidemos los 2024	Corporativa	2 horas	Yo - Auto-desarrollo	Interno	Herramienta digital XPLORA		Solicitar usuarios	
			Valores y principios	Corporativa	2 horas	Yo - Auto-desarrollo	Interno	Herramienta digital XPLORA		Solicitar usuarios	
			Acoso Laboral	Corporativa	2 horas	Yo - Auto-desarrollo	Interno	Herramienta digital XPLORA		Solicitar usuarios	
			Ausentismo	Corporativa	2 horas	Yo - Auto-desarrollo	Interno	Herramienta digital XPLORA		Solicitar usuarios	
EQUIPOS	Cultura en el equipo	Equipo de relacionamiento ARL	Normatividad en Seguridad y salud	Técnicas	4 horas	Dir SST	Interno	Heramienta digital PROFE		Solicitar usuarios	
			Trabajo en equipo	Emocionales / Sociales	2 horas	Yo - Auto-desarrollo	Interno	Herramienta digital XPLORA		Solicitar usuarios	
			Comunicación asertiva-electiva	Emocionales / Sociales	2 horas	Yo - Auto-desarrollo	Interno	Herramienta digital XPLORA		Solicitar usuarios	
			Manejo del cambio	Emocionales / Sociales	2 horas	Yo - Auto-desarrollo	Interno	Herramienta digital XPLORA	Aula- Video Beam - Agenda notas - Esteros	Solicitar usuarios	
PERSONAS	Capacitacion de personas	Equipo de relacionamiento ARL	Manejo de conflictos	Emocionales / Sociales	2 horas	Dir TTHH	Interno	Aula de capacitaciones SB		Solicitar usuarios	
			Hablemos de datos personales	Técnicas	2 horas	Yo - Auto-desarrollo	Interno	Herramienta digital XPLORA	Aula- Video Beam - Agenda notas - Esteros	Solicitar usuarios	
			Habilidades comerciales	Técnicas	2 horas	Dir TTHH	Interno	Aula de capacitaciones SB			
			Técnicas de ventas	Técnicas	4 horas	Dir TTHH	Interno	Aula de capacitaciones SB	Aula- Video Beam - Agenda notas - Esteros	Refrigerio	
			Calidad de servicio y orientación al cliente	Técnicas	2 horas	Yo - Auto-desarrollo	Interno	Herramienta digital XPLORA		Solicitar usuarios	
			Manejo de G-sites	Técnicas	2 horas	Tecnología	Interno	Aula de capacitaciones SB	Aula- Video Beam - Agenda notas - Esteros		
			Manejo de Imáginne	Técnicas	2 horas	Tecnología	Interno	Aula de capacitaciones SB	Aula- Video Beam - Agenda notas - Esteros		
			Oferta comercial ARL 2024	Técnicas	4 horas	Dir Producto	Interno	Heramienta digital PROFE		Solicitar usuarios	
			Oferta de Valor Bienestar ARL 2024	Técnicas	4 horas	Dir Producto	Interno	Heramienta digital PROFE		Solicitar usuarios	
			Análisis de datos	Técnicas	2 horas	Tecnología	Interno	Aula de capacitaciones SB	Aula- Video Beam - Agenda notas - Esteros		
			Manejo power bi - herramientas análisis datos	Técnicas	6 horas	Tecnología	Interno	Aula de capacitaciones SB	Aula- Video Beam - Agenda notas - Esteros	Solicitar usuarios	
			***El jefe inmediato valida que el colaborador tiene el conocimiento y la habilidad para aplicarlo en el desempeño de su cargo								
Observaciones:											
Firma del colaborador:	Firma del Jefe Inmediato:										

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE RENDIMIENTO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	META
Tiempo medio de la formación al relacionista ARL GH	Σ Horas de Formacion/Numero de Relacionistas Formados	Mensual	GH	>160 horas/mes
Liderazgo	(Puntuacion Promedio en Encuestas de Clima Laboral sobre Liderazgo/ puntuacion maxima) x100	Semestral	GH	>85%
Tasa de resolución de problemas	(Numero de Problemas Resueltos en el Primer Contacto/numero de problemas reportados)*100	Mensual	Relacionista senior	> 80%
Percepción servicio al cliente (calidad)	(Σ Puntuaciones de Encuesta/Numero de respuestas)*100	Mensual	Relacionista senior	> 90%
Tiempo medio por tarea	Σ Tiempo Total Gastado en Tarea(MINUTOS)/numero total de tareas o casos asignados	Mensual	Relacionista senior	> 90%
Fidelización clientes	(Clientes iniciales - Clientes retirados / Clientes iniciales) * 100	Mensual	Relacionista senior	> 90%
Tasa de retención	Propuestas aceptadas / Propuestas totales	Mensual	Relacionista Especializado	> 90%
Quejas y reclamos	Σ reclamos y quejas anuales	Anual	Relacionista Especializado	< 10% Año anterior