AAU1019

BN 189555

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

POSTGRADO ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

AAU1019001000000

PROPUESTA DE PROYECTO FACTIBLE PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN UNA ASEGURADORA TRASNACIONAL

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

ANDREÍNA TEIXEIRA DE FRANCA

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: JOSÉ RAMÓN NARANJO MORA

Caracas, Mayo de 2019

UCAB Universidad Católica ANDRES BELLO

POSTGRADO ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

PROPUESTA DE PROYECTO FACTIBLE PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN UNA ASEGURADORA TRASNACIONAL

Autor: Andreína Teixeira De Franca

Asesor: José Ramón Naranjo Mora

RESUMEN

La presente propuesta de proyecto factible pretende mejorar con su aplicación, la Calidad de Servicio de una aseguradora trasnacional en Caracas abocada al ramo patrimonial de cara a los intermediarios de seguros que fungen como sus clientes externos, a través de un proceso socio técnico que permita la participación de los trabajadores de las unidades involucradas en la atención de dichos clientes (Suscripción y Comercial, Operaciones y Reclamos). Todo en una transformación tecnológica enfocada en el rediseño de la página web cuyo impacto incluiría la reducción de los tiempos de respuesta y el aligerar la carga laboral de las unidades mencionadas. El diagnóstico de necesidades se llevó a cabo a través de la aplicación de la encuesta Servqual elaborada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) tanto a los 23 trabajadores de dichas unidades como a 23 intermediarios de seguros, el cual arrojó deficiencias importantes en 2 dimensiones del modelo: Tangibilidad y Confiabilidad, vinculadas a la tecnología utilizada en y por la organización y el cumplimiento de promesas y tiempos respectivamente. Por ello se diseña una propuesta que contemple entre otros aspectos socio técnicos, la discusión en grupos focales de los requerimientos para el rediseño de la página web y la posterior aprobación de su versión de prueba β y lanzamiento definitivo, así como un plan de comunicación y entrenamiento de los usuarios (intermediarios y trabajadores) en las nuevas funcionalidades, y que constituya una metodología apta, para futuros cambios en los procesos de trabajo de las unidades mencionadas en pro del mejoramiento continuo con foco en el cliente, en materia de interfaz y digitalización en la carga de datos, generación de reportes y en las respuestas oportunas, confiables para todos los involucrados en este sistema.

Palabras Clave: Intervención Organizacional, Calidad de Servicio, Proyecto Factible, Proceso Socio Técnico.

Si es una propuesta ¿Cual es la intervención organizacional

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION....6
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN....8
1.1. PLANTEAMIENTO DEL CASO....8
1.2. JUSTIFICACIÓN....9
1.3. Objetivos....10
1.3.1. Objetivo General....10
1.3.2. Objetivos Específicos....10
II. MARCO ORGANIZACIONAL....11
2.1. Visión y Misión de la organización....11
2.2. Valores y Objetivos....11
2.3. Estructura....12
2.4. Grupo de Atención....12
III. MARCO TEÓRICO....13
3.1. Antecedentes de la Investigación....13
3.2. Bases teóricas....14
Servicio....14
Calidad de Servicio....14
Dimensiones de la Calidad de Servicio....16
Intervenciones Tecnológicas y Desarrollo Organizacional....17
Procesos en empresas aseguradoras....20
Indicadores de servicio en empresas aseguradoras....22
Tecnología en empresas aseguradoras....24
IV. MARCO METODOLÓGICO....26
4.1. Tipo de Investigación....26
4.1.1. Investigación Aplicada....26
4.1.2. Investigación-Desarrollo....26
4.1.3. Proyecto Factible....26

Proyecto....26
Proyecto Factible....27
Fases de un Proyecto Factible....28
Diagnóstico de Necesidades....30
Factibilidad....36
Diseño de la propuesta....38
Validación de la propuesta....41
V. RESULTADOS
5.1. Propuesta para la ejecución de un proyecto de rediseño de la página web de la organización en cuanto a las operaciones de las unidades de Suscripción y Comercial, Operaciones y Reclamos y estrategias de Desarrollo Organizacional que acompañando a ese cambio, garanticen la participación y aceptación del cambio mismo por parte de los trabajadores y clientes externos....42
Propuesta de desarrollo de software....42
Situación Actual....43
Solución Propuesta....43
Alcance....45
Prácticas técnicas a utilizar para aseguramiento de Calidad....46
Configuración de Scrum a utilizar....46
Planificación....47
Garantía....47
Estimados de Inversión....48
Grupos Focales....48
Características....48
Guía para su implementación....49
5.2. Plan de comunicación para informar tanto a los corredores de seguros como al personal interno de la empresa sobre la implementación del rediseño de la página web de la organización....51
5.3 Plan de intervención en los usuarios internos considerando los aspectos sociotécnicos que sean necesarios para el cambio propuesto....55
5.4. Plan de entrenamiento tanto para los corredores de seguros como para el personal interno de la empresa en relación al uso de la página web contemplando las nuevas funcionalidades....58

5.5. Medición de los avances de los procesos socio técnicos involucrados con métricas de acuerdo a objetivos, planes y metas establecidas....63

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES....65

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS....67

VIII. ANEXOS....75

Anexo 1. Operacionalización de las Variables, encuesta Servqual aplicada previamente en la organización....75

Anexo 2. Resumen de Resultados de la encuesta Servqual aplicada previamente en la organización....77

Anexo 3. Resultados de pruebas inferenciales....78

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Esquema de Metodología de Proyecto Factible....27

Tabla 2. Plan de Ejecución del Proyecto Factible....39

Tabla 3. Planificación de horas de trabajo por semana....47

Tabla 4. Cronograma de comunicaciones corporativas....53

Tabla 5. Contenido de comunicaciones corporativas....54

Tabla 6. Plan de entrenamiento....60

Tabla 7. Preguntas frecuentes....62

Tabla 8. Medición de Avances....64

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama....12

Figura 2. Modelo Servqual....15

Figura 3. Framework Scrum....46

INTRODUCCIÓN

El objetivo final de todo proceso diagnóstico, además de conocer la situación actual de una determinada problemática, es guiar a los involucrados en la puesta en marcha de soluciones que permitan mejorar dicho estado hacia un futuro deseado. Es por ello que la presente investigación comienza exponiendo los resultados de un proceso diagnóstico en Calidad de Servicio en una empresa aseguradora para luego desarrollar como tal las soluciones planteadas a las principales debilidades encontradas según el modelo empleado, bajo una metodología de Proyecto Factible que incluye intervenciones integradas de Tecnología y Desarrollo Organizacional, debido a la naturaleza de las debilidades halladas.

Como principal aporte se presenta una propuesta de proceso socio técnico para el acompañamiento de un cambio tecnológico en el sistema cliente que permita que el mismo sea exitoso, apoyado por los trabajadores y clientes de la organización y sostenible en el tiempo; teniendo en cuenta que la competitividad de la empresa con respecto al mercado es un factor clave para el mantenimiento de su cartera de clientes VIP, tal como lo refleja la estrategia adoptada por la organización.

El presente trabajo se encuentra estructurado en ocho capítulos.

El primero abarca el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, justificación y los objetivos a los que darán respuesta los resultados de la investigación.

El segundo capítulo hace referencia al Marco Organizacional o características del sistema cliente, en este caso una aseguradora trasnacional en Caracas.

El tercero, desglosa el basamento teórico y estudios previos que dirigen los esfuerzos en la presente investigación, los cuales incluyen tópicos como Servicio, Calidad de Servicio y sus dimensiones, modelos de Intervenciones Tecnológicas e integradas en DO, así como información relativa a los procesos, indicadores y tecnología empleada en empresas aseguradoras.

El cuarto capítulo detalla la metodología a ser empleada a fin de dar respuesta a las preguntas y objetivos de investigación, en este caso vinculadas a la Investigación

Aplicada, Investigación Desarrollo y Proyecto Factible, presentada bajo esta modalidad para su posterior aprobación y aplicación por parte del sistema cliente

El quinto capítulo permite observar los resultados, o propuesta de intervención detallada en cuanto al proceso sociotécnico a llevar a cabo con el fin de mejorar la calidad de servicio en el sistema cliente.

El sexto capítulo resume conclusiones y recomendaciones a enfatizar para promover el éxito en la aplicación de la intervención propuesta.

Finalmente, el séptimo y octavo capítulo presentan las referencias bibliográficas y Anexos de interés para consulta del lector, respectivamente.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL CASO

Tras medir la Calidad de Servicio en una aseguradora trasnacional en Caracas a través del modelo Servqual (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988) a comienzos del año 2018, se observaron deficiencias en cuanto al cumplimiento de tiempos de respuesta y la tecnología empleada en y por la organización para realizar sus operaciones de cara a sus intermediarios de seguro. Dichos intermediarios, siendo quienes manejan directamente a los clientes finales de la aseguradora, son una pieza clave en el desarrollo y expansión del negocio; además, teniendo un bagaje técnico similar al de los propios trabajadores de la aseguradora y manteniéndose en contacto con múltiples compañías de seguro, permiten una aproximación objetiva al posicionamiento del sistema cliente en el mercado nacional y específicamente en el ramo patrimoniales que es ahora su único foco.

El mejorar la experiencia que tienen dichos intermediarios con la aseguradora, disminuyendo los tiempos en los cuales pueden entregar a sus clientes finales una respuesta sobre sus siniestros y consultas, mejorando así la reputación y visibilidad en el mercado del sistema cliente, no sólo permitiría mantener sino también incrementar la cartera de cuentas corporativas para las que trabajan y lograr alinearse con su estrategia a través de la eficiencia operativa y la rentabilidad.

Dado que actualmente no se está aprovechando un recurso tan importante para la comunicación y realización de operaciones con los intermediarios como lo es la página web, pareciera que la aseguradora se ha estado quedando atrás en la nueva era digital de las organizaciones y en cuanto a la competitividad que puede representar la marca a nivel mundial. Es por ello que se hace necesario realizar un acompañamiento a través de un proceso socio técnico de estrategias de Desarrollo Organizacional que permita que la implantación de cambios tecnológicos como un rediseño de la interfaz de la página web que haga diferencia en los resultados de la compañía y resulte de verdadera utilidad a los intermediarios de seguros, sea apoyada y mantenida por los trabajadores de la organización, incluyendo el front office y back office de los respectivos procesos técnicos involucrados (Suscripción y Comercial, Operaciones y Reclamos), y eventualmente se convierta en parte de una nueva cultura de trabajo que potencie el mejoramiento continuo

de sus procesos con foco en el cliente y la innovación en un ambiente de colaboración y búsqueda de la excelencia. De allí se desprende la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál sería una Propuesta de Proyecto Factible de un proceso sociotécnico a través de estrategias de Desarrollo Organizacional, para acompañar los cambios a realizarse en el interfaz de página web en aseguradora trasnacional, a fin de mejorar la Calidad de Servicio percibida por los clientes?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Más allá de resultar en la mejora de la Calidad de Servicio percibida por los clientes de una aseguradora trasnacional, la cual pudiera traducirse en indicadores como la retención e incremento de la cartera de clientes, la disminución de las quejas recibidas y otros aspectos a los cuales pudieran tener acceso quizás unas unidades particulares de la organización en las que se potenciaría de igual manera la motivación, el presente proyecto permitiría además a la aseguradora contar con una metodología que garantice la participación de su fuerza de trabajo en un esfuerzo conjunto por alcanzar los objetivos y estrategia de la organización en futuras oportunidades y que le acerque cada vez más a la vanguardia digital que es tendencia. En sintonía con la visión del consultor que ofrece Argyris (1999) de esta manera el proceso serviría para ayudar a la organización a mejorar su capacidad inherente de adaptación.

Igualmente, la propuesta resultaría de interés para otras organizaciones que presenten una modalidad de servicio combinada presencial - electrónica y de sectores vistos como "tradicionales" que requieran apoyo en comenzar su transformación.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de proyecto factible de un proceso sociotécnico para acompañar a través de estrategias de Desarrollo Organizacional el cambio en la interfaz de página web de la organización, a fin de mejorar la Calidad de Servicio percibida por los clientes.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Definir una propuesta para la ejecución de un proyecto de rediseño del interfaz de la página web de la organización, en cuanto a las operaciones de las unidades de Suscripción y Comercial, Operaciones y Reclamos.
- Establecer las estrategias de Desarrollo Organizacional que acompañando a ese tipo cambio, garanticen la participación y aceptación del cambio mismo por parte de los trabajadores y clientes externos.
- Diseñar un plan de comunicación ad hoc para informar tanto a los clientes externos como a los trabajadores de la empresa, sobre la implementación del rediseño de la interfaz en la página web de la organización.
- Realizar un plan de intervención en los usuarios internos considerando los aspectos sociotécnicos que sean necesarios para el cambio propuesto.
- Generar un plan de entrenamiento tanto para los clientes externos como para los trabajadores de la empresa, en relación al uso de la página web contemplando las nuevas funcionalidades.
- Establecer un programa de medición de los avances de los procesos sociotécnicos involucrados con métricas de acuerdo a objetivos, planes y metas establecidas.

II. MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. Visión y Misión de la Organización

Esta empresa trasnacional del ramo asegurador ubicada en Caracas cuenta con más de 64 años de experiencia en el mercado venezolano, en este momento enfocándose únicamente en el negocio patrimonial, el cual contempla las siguientes subdivisiones administrativas o de portafolio de servicios: Incendio, Robo, Rotura de Maquinaria, Equipo de Contratista, Equipo Electrónico, Dinero y Valores, Vidrios y Cristales, Objetos Valiosos, Riesgos Diversos, Armas, Equipaje Riesgos Especiales, Responsabilidad Civil General Embarcaciones de Recreo, Fidelidad, Responsabilidad Civil Familiar, Responsabilidad Civil Médico, Montaje, Construcción, Transporte Marítimo y Aéreo, Transporte Terrestre, Embarcaciones Comerciales, Aviación Casco, Aviación Accidentes Personales, Aviación Responsabilidad Civil, Guerra – Aviación, Protección Agrícola Vegetal, Ganado, Responsabilidad Civil Patronal, Responsabilidad Civil Empresarial, Todo Riesgo Industrial.

Sus principios son:

- Aprovechar nuestras fortalezas financieras en el mercado local.
- Proteger nuestra cartera Premium.
- Modelo de Servicio VIP a la medida de nuestros clientes.
- Procesos simplificados.
- Cultura de alto desempeño.

2.2. Valores y Objetivos

Los valores de esta organización son los siguientes, sin embargo, se encuentran en proceso de refrescamiento:

- Integridad: Abramos nuestras manos para mostrar con orgullo quiénes somos como organización y que no tenemos nada para esconder. Logremos que la honestidad, el orden y el respeto a las leyes de nuestro país, así como nuestros principios básicos, dejen una huella en nuestra conciencia y en la confianza de nuestros clientes.
- Centralización en el cliente: Enfocarnos en el otro, en quienes nos necesitan para resolver sus inquietudes, aquellos que depositan su confianza y cuentan con que

estaremos ahí cuando más nos necesiten. Trabajaremos para que la huella en nuestros clientes sea positiva e imborrable.

- Trabajo en equipo: Unamos esfuerzos con solidaridad, equidad y responsabilidad, para alcanzar las metas trazadas y dejar una huella que refleje los mejores resultados.
- Excelencia: Superémonos constantemente, buscando siempre hacer la diferencia con justicia, confianza y respeto mutuo. Busquemos día tras día, dejar una huella cada vez más positiva en nuestro trabajo.
- Creación de valor sostenible: Construyamos confianza, estabilidad, fiabilidad y responsabilidad ambiental, para dejar una huella cada vez más valiosa en el mercado de seguros del país, en nuestras comunidades, familias y en nosotros como integrantes de la organización.

La Estrategia "Asegurando el futuro en Venezuela" está basada en estos pilares:

- Enfoque en el negocio patrimonial.
- Eficiencia operativa.
- Rentabilidad.
- Gente talentosa.

2.3. Organigrama

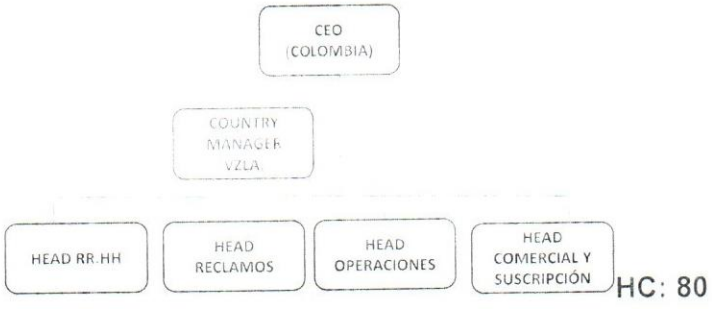


Figura 1. Organigrama.

2.4. Grupo de Atención

Se considerará como grupo de Atención la totalidad de 23 trabajadores de las unidades de Suscripción y Comercial, Operaciones y Reclamos que atienden clientes externos de la organización (intermediarios de seguros) laborando en horarios de Oficina de lunes a viernes, y la totalidad de dichos clientes externos.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de la Investigación

Villalobos (2008) realizó el diseño de una interfaz de consulta integrada al sistema Acsel-e (variante del sistema Acsel) de una aseguradora en Caracas a través de la implantación de servicios Web, los cuales permiten, a través de un método de comunicación estandarizado no vinculado a ninguna plataforma o lenguaje de programación, que las aplicaciones compartan información y que invoquen funciones de otras aplicaciones independientemente de cómo ellas se hayan creado, cuál sea el sistema operativo o plataforma en que se ejecutan y cuáles sean los dispositivos utilizados para obtener acceso a ellas.

El objetivo de dicho desarrollo fue proveer servicios Web que permitieran a sistemas externos (por vía extranet) utilizar todos los procesos de consulta y búsqueda de pólizas implementados en Acsel-e de la aseguradora, pudiendo invocar las funciones de la aplicación a través de Internet (o intranet corporativa) sin tener que modificar la aplicación como tal, logrando así la interoperabilidad y la integración de la empresa con sus clientes y mejorando la capacidad de la organización para trabajar conjuntamente con sus socios de negocio, proveedores y clientes (Villalobos, 2008).

Las funcionalidades vinculadas al sistema Acsel-e que desarrolló Villalobos (2008) fueron: Iniciar Sesión, Cerrar Sesión, Búsqueda de Operaciones Pendientes, Búsqueda de Operaciones Aplicadas, Búsqueda de Pólizas por Tercero y Rol, Búsqueda de Póliza, Consulta de Movimientos de una Póliza y Consulta de Movimientos de un Reclamo.

Para el inicio de sesión se diseñó un cuadro de texto para colocar el nombre de usuario y contraseña, y dos listas desplegables para seleccionar el país donde se ubica el usuario y el idioma de preferencia. Debajo de los resultados de búsqueda de pólizas se colocaron botones que permitían la navegación para ver más resultados, en caso de que los hubiera y cada una de estas páginas permitía el retorno a la página principal. Antes del lanzamiento de esta integración, se realizaron las pruebas técnicas pertinentes para validar y verificar los resultados del desarrollo según está definido en el proceso o ciclo de vida de desarrollo de todo software (Villalobos, 2008).

En otro orden de ideas, se han tomado en cuenta las recomendaciones de Severino (2000) quien tras haber realizado un proceso diagnóstico previo a la instauración de un cambio tecnológico en una empresa de estiba en Caracas, sugiere no sólo fomentar la participación de los trabajadores en el diseño de los cambios sino en todo el proceso a través de un plan comunicacional que les informe de los avances del mismo. Por otra parte, Pizano (2010) resalta la metodología de Proyecto Factible como una opción interesante para el diseño de intervenciones en DO que puedan ser revisadas y aprobadas por el sistema cliente previo a su implementación.

3.2. Bases teóricas

Antes de comenzar la revisión del impacto de los sistemas de tecnología en la Calidad de Servicio en empresas aseguradoras, debe primeramente aclararse algunos conceptos básicos:

SERVICIO

Es un conjunto de trabajos destinados a satisfacer necesidades del cliente, sin requerir la producción de bienes tangibles (Valencia, 2004; c.p. Skinner y León, 2016). De este concepto se derivan ciertas características de los servicios (Abad y Pincay, 2014):

a) su Intangibilidad, lo que dificulta la medición objetiva de su calidad,

b) su Heterogeneidad, ya que nunca se presta un servicio exactamente igual a dos clientes diferentes o a un mismo cliente en distintas oportunidades ya que intervienen muchos factores,

c) su Inseparabilidad, ya que se producen y consumen de forma simultánea, y

d) su carácter Perecedero, por el hecho de que no se puede almacenar o postergar su entrega.

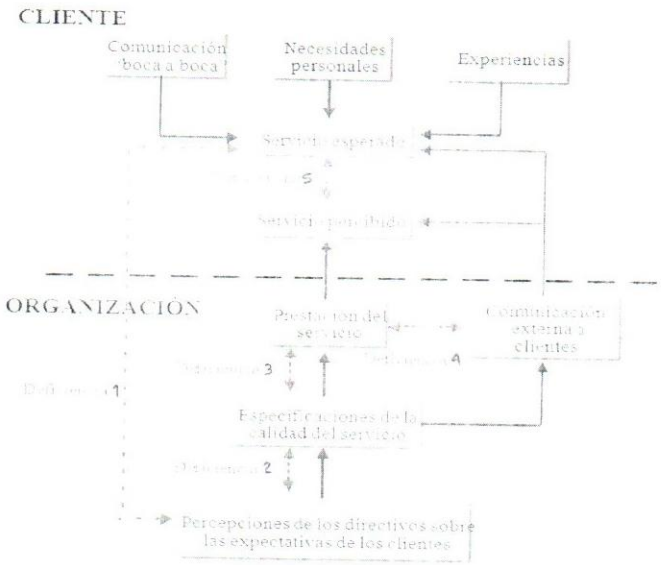
Todo lo anterior hace que su evaluación sea abstracta, indirecta y difícil de plantearse en términos objetivos.

CALIDAD DE SERVICIO

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) analizan la Calidad de Servicio a la luz de la Calidad Percibida o el juicio que realiza el cliente sobre la excelencia o superioridad del

servicio en general, siendo una forma de actitud distinta a la Satisfacción del cliente, y que consiste en una respuesta emocional la cual resulta de la comparación de las Expectativas (allá – después) con respecto a las Percepciones de desempeño de un determinado proveedor de servicio (aquí – ahora), todo ello con base en experiencias anteriores y asociada a una transacción en particular con dicho proveedor. También, Kotler, Cámara y Cruz (2000; c.p. Skinner y León, 2016) diferencian ambos conceptos indicando que: la Satisfacción del Cliente es temporal, a corto plazo y variable mientras que la Calidad de Servicio es un concepto a largo plazo, a modo de resumen y con base en análisis previos que define compras futuras, es decir que permanece en el tiempo y presenta mayor confiabilidad. Es por ello que la Calidad de Servicio impacta en la lealtad o fidelidad que pueden generar en los clientes y en su orientación hacia un determinado prestador de servicio.

A continuación se muestra el modelo de Servqual y las brechas o Deficiencias que mide. Cabe destacar que este estudio se enfocó en la Deficiencia 5, las diferencias entre el Servicio esperado y el Servicio Percibido.



Fuente: Aiteco Consultores (https://www.aiteco.com)

Figura 2. Modelo *Servqual.*

DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIO

El modelo Servqual desarrollado por los mencionados autores Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) considera la Calidad de Servicio como un constructo integrado por cinco dimensiones:

a) La Tangibilidad, considerando las instalaciones físicas, equipos y apariencia del personal,

b) La Confiabilidad, o habilidad para cumplir las promesas realizadas de forma precisa,

c) La Capacidad de Respuesta o Responsabilidad, como voluntad del personal para prestar un servicio,

d) La Seguridad, conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza, y

e) Empatía, consideración y atención personalizada que una organización le brinda a sus clientes.

Cabe destacar que en la encuesta aplicada previamente en la organización a modo de Diagnóstico se utilizó una escala de puntuación en formato tipo Likert de 5 puntos en vez de 7 como fue diseñada originalmente y se realizaron modificaciones en la dimensión Tangibilidad para incluir la percepción sobre la tecnología de la organización, sus plataformas de servicio y atención telefónica y el atractivo de la página web, tal como se observa en la tabla de especificaciones del Anexo 1, ya que los clientes externos no asisten a las instalaciones de la aseguradora por lo que los ítems originales de dicha dimensión no se ajustaban a la realidad de la organización o en todo caso no eran pertinentes al foco del problema planteado de tipo sociotécnico. Ello se ancla igualmente en investigaciones recientes realizadas por parte del equipo que originalmente desarrolló la encuesta Servqual (Paramasuran, Zeithaml y Malhotra, 2005), las cuales apuntan al acercamiento a la medición del servicio electrónico realizando modificaciones al modelo.

Habiendo sido percibidas las mayores debilidades de la Calidad de Servicio del sistema cliente en cuanto a las dimensiones Tangibilidad y Confiabilidad, la intervención sugerida en la presente investigación se basará específicamente en la modificación de

aspectos tangibles tecnológicos de la empresa y su impacto, en relación a la capacidad de la organización para cumplir con los tiempos estipulados de cara a sus clientes.

INTERVENCIONES TECNOLÓGICAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Una intervención en Desarrollo Organizacional (IO) hace referencia a actividades planificadas y diseñadas para mejorar el funcionamiento de una organización, ayudando a los miembros de dicha organización a administrar mejor los procesos y culturas de sus equipos (French y Bell, 1996). En este caso en particular, y siguiendo la propuesta metodológica de Jacobson, Butterill y Goering (2003), el interventor—con el apoyo de los miembros de la organización—recopila y analiza datos para explicar las cuestiones centrales que están en juego, es decir, para construir un diagnóstico y apoyar en un enfoque sociotécnico con estrategias de D.O. el ajuste al nuevo interfaz desde la perspectiva de los clientes y usuarios del Sistema.

El Desarrollo Organizacional ha sido definido por Beckard (1969, c.p. Santamaría y García, 2012) como un esfuerzo que abarca toda la organización para aumentar la eficacia y salud organizacional, usando intervenciones planeadas en los procesos organizacionales y conocimientos de la ciencia del comportamiento. French y Bell (1996, c.p. Santamaría y García, 2012) reportan que una de las novedades del Desarrollo Organizacional es la intención de integrar tres tipos distintos de prácticas a través de la acción del consultor: las tecnológicas, las administrativas y las del comportamiento.

Para que una empresa logre adaptarse a mercados volátiles, competitivos e impredecibles debe primeramente percibir amenazas y oportunidades emergentes a través de una vigilancia constante que incluye explorar las necesidades de sus clientes e inversiones exploratorias en tecnologías relevantes (Day y Schoemaker, 2016); especialmente en un contexto donde la tendencia es el ofrecimiento de servicios a través de plataformas con servicios online, modalidad 7x7, con interfaz confiable, segura y ya no de atención cara cara –salvo contadas excepciones o de productos tangibles en algunas circunstancias de acuerdo a las formalidades legales-, y la transformación desde la forma mecánica o mecanicista de llevar a cabo los procesos a la manera digital.

De allí la importancia del apoyo del Desarrollo Organizacional en el proceso de integración de la tecnología al lugar de trabajo (Church y Burke, 2017), más aún en una organización trasnacional de sólida marca, cuyas diferencias en procesos y la Calidad de

Servicio ofrecida a sus clientes por sede puede afectar el posicionamiento general de la marca.

La tecnología, entre otras cosas, puede ayudar a pulir habilidades y reducir la duplicación de los recursos en una organización, a impulsar el desarrollo de carreras y mejorar la comunicación entre los empleados y en general, a hacer el trabajo más fácil. A fines de mejorar la calidad de vida en el trabajo es importante contar con tecnología avanzada que sea capaz de reducir el tiempo en la entrega y de errores en los servicios a los clientes, convirtiéndose en una ventaja competitiva para la organización (Wulf y Rohde, 1995).

Inclusive las propias técnicas de Desarrollo Organizacional se han visto renovadas por la tecnología. Por ejemplo, Iverson y Vukotich (2009) refieren que las herramientas web 2.0 como blogs, páginas wiki, redes sociales, presentaciones deslizables, videos compartidos y realidades virtuales pueden ser utilizados en prácticas de gestión del conocimiento y entrenamiento, inducción, comunicación, mentoring, evaluación y gestión del desempeño, teambuilding, manejo de reuniones y procesos grupales, entre otras.

Por otro lado, el desarrollo de software en particular ocurre como un proceso de cooperación entre desarrolladores y usuarios. Sin embargo, tradicionalmente, el desarrollo de software no lidia con los cambios organizacionales derivados de su aplicación. Es por ello que Wulf y Rohde (1995) proponen un modelo participativo de intervención integrada de Desarrollo Organizacional y Tecnológico en donde los implicados en un proceso de trabajo perciben un problema diario dentro de la unidad organizacional y deciden establecer un cambio organizacional o tecnológico con objetivos y mediciones específicos, analizando primeramente el estado actual, diseñando alternativas, implementando software de ser necesario así como cambios en la estructura organizacional y evaluando los resultados, en caso surjan nuevos requerimientos en cuanto al software desarrollado por lo que se reanudaría el ciclo. Para la participación en el proyecto de cambio deben tomarse en cuenta las habilidades sociales, en especial la comunicación y cooperación como prerrequisitos, y asegurar la formación continua de los involucrados en estas habilidades.

De alguna manera esto tiene antecedentes en aspectos de Productividad y ello implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia, en el uso de los

recursos y en un ambiente de temporalidad (Robbins y Judge, 2009). De forma más compleja y completa. Lepratte (2011) indica que:

> Desde una perspectiva latinoamericana se ha elabora un framework[1] con aportes de los estudios sociales de la tecnología (SST) y de la economía evolucionista de sistemas complejos (EE) para abordar problemas relacionados con procesos de innovación, cambio tecnológico y desarrollo en esta región. El framework opera bajo supuestos de la Teoría de Alcance Medio, orientada a un campo acotado de problemas, haciendo combinaciones de conceptos y generando un marco explicativo. El framework plantea: simplicidad en la selección de los conceptos (convergentes), especificidad para comprender y describir la dinámica, trayectoria, articulaciones y configuraciones de los sistemas sociotécnicos de producción e innovación. Finalmente, se establece bajo una perspectiva de generalidad y alcance, un modelo explicativo (de alcance medio) que incorpora los aportes de la evidencia empírica generada en la investigación al debate político sobre el desarrollo en la región (o de la problemática en cuestión) (p.2.)

En ese mismo orden ideas, la estrategia integrada de Corning en DO (Dowling, 1975) se basa en la convicción de que para ser efectivo, un esfuerzo de cambio requiere de modificaciones en personas, procesos y estructuras aunque no necesariamente al mismo tiempo o en ese orden. Como ejemplo de ello, algunos de los factores organizacionales y humanos que pueden influir en el fracaso de la implantación de un cambio tecnológico en una determinada organización son los siguientes: falta de estrategias de negocio y tecnológicas así como falta de atención a la estructura y diseño organizacional, su cultura, los procesos y procedimientos ya establecidos, el sistema gerencial, habilidades y actitudes de los ejecutivos y usuarios del nuevo sistema, así como a la participación y sentido de propiedad y pertenencia de los usuarios con respecto al cambio (McDonagh y Coghlan, 2006).

Ciertos autores proponen que los miembros de la organización deben estar directamente involucrados en el diagnóstico y la solución de problemas ya que de esta manera se pone en marcha el proceso de aprender a aprender y se genera un sentido de compromiso por la dirección del cambio a ser desarrollado. Otros autores proponen que dicho enfoque ignora la importancia del rol del experto quien posee la información,

[1] NA: se corresponde a un marco de trabajo

habilidades y experiencia necesaria para ubicar una solución correcta al problema y de manera más rápida (Dowling, 1975).

Es por ello que dentro del presente proyecto, se propone una perspectiva que recoge ambos enfoques del proceso de consultoría, donde el consultor sugiere soluciones pero las mismas son presentadas a los miembros de la organización que serán afectados por el cambio para discutir o conversar y modificar dichas soluciones de ser el caso. Se buscaría así que los cambios satisfagan tanto a los clientes, de quienes se ha nutrido el diagnóstico, como a los trabajadores que serán parte de los nuevos procesos a implementarse, reduciendo a su vez la resistencia de los mismos al cambio.

Por otra parte, Alballaa y Al-Mudimigh (2011) igualmente refieren el énfasis en la participación, comunicación y entrenamiento como estrategias de gestión del cambio para la implantación de sistemas, junto con una clara y sistemática planeación y feedback constante. De esta manera, se desarrollan las habilidades necesarias para que el sistema cliente pueda cambiar sus propios procesos, comenzando por el logro de metas que puedan ser alcanzadas a corto plazo y que permitan su confianza e involucramiento con metas a largo plazo.

PROCESOS EN EMPRESAS ASEGURADORAS

Los procesos son entidades de funcionamiento relativamente independientes pero conectadas con las demás que pueden ser analizadas con detalle y cuyas acciones repetidas pueden ser automatizadas en cuanto a sistemas y personas que intervienen para optimizar tiempos, oportunidades y costos, sin perder la capacidad de adaptarse constante y rápidamente a los cambios (Administrados Kybeme.com S.A., 2006; c.p. Pacifico, 2010).

A modo general, el área de Suscripción de una empresa aseguradora tiene como responsabilidad analizar el riesgo de la cartera de clientes de la organización y garantizar que sea rentable guiándose por las normas técnicas establecidas por la empresa, al mismo que tiempo que debe velar por la calidad del producto que adquiere el cliente. De igual manera esta área revisa permanentemente la cartera de clientes para controlar la siniestralidad de las pólizas por actividad y clientes, así al detectar desviaciones pueden proponer planes de acción para mantener los niveles de calidad en los riesgos asumidos y también tramita las renovaciones de pólizas al caducar y la finalización de contratos no

renovables. La transformación digital, específicamente la posibilidad de contar con herramientas de simulación para la estimación de pérdidas o el acceso a un banco de datos mundial con información sobre condiciones de siniestralidad de una determinada actividad podría impactar directamente en la exhaustividad del análisis de un suscriptor a futuro (Fuentes, 2015; Ortega, 2009).

El área de Reclamos, por otra parte, se encarga de la tramitación de los siniestros u ocurrencias de los eventos previstos en la póliza y que desencadenan el cumplimiento de las obligaciones del asegurador, por lo que constituyen la prestación dineraria o de servicio que realiza el asegurador cuando ocurre el riesgo cubierto por la póliza (Pérez, 1986). El ramo de patrimoniales contempla los siniestros particulares de las pólizas de bienes asegurados como la indemnización de siniestros, órdenes de pago y liquidación de facturas de proveedores (Ortega, 2009). En el sistema cliente en particular, el área de Operaciones lleva a cabo procesos que se encuentran entre el extremo de Suscripción y Reclamos, específicamente en cuanto a la emisión como tal de las pólizas y otras tareas administrativas; mientras que el área Comercial o de captación de nuevos clientes se fusionó con el área de Suscripción. En Venezuela, el sector asegurador está regulado por el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de la Actividad Aseguradora (2015).

Como antecedente a la presente investigación, Pacifico (2010) buscó mejorar los procesos de una agencia en particular de una empresa aseguradora en Caracas teniendo como objetivos identificar actividades que retrasan la atención al cliente, establecer formatos de medición y evaluar la posible incorporación de nuevas tecnologías que facilitaran el trabajo interno. A través de entrevistas al personal pudo conocer el funcionamiento de cada área y las responsabilidades de cada cargo así como conocer las propuestas de mejora que presentaban los trabajadores.

Cabe destacar que en dicha agencia se notaba la separación de las funciones de front office y back office según la teoría del modelo de servicio con base en el contacto con el cliente de Richard Chase (Metters y Metters, 2006; c.p. Pacifico, 2010), el cual indica que en un servicio se tienen actividades que requieren un alto contacto con el cliente y otras de bajo contacto, por lo que se separan entonces en dos trabajos realizados por personas diferentes; ello es común en el sector asegurador y lo presenta el sistema cliente de la presente investigación.

Pacifico (2010) creó los formatos para la medición de las actividades realizadas por el personal, la medición de tiempos de atención de los clientes (hora de llegada, hora a la que es atendido, hora en la que termina de ser atendido) y realizó una revisión de los llamados expedientes que se manejan en la agencia para determinar duración de cada paso del proceso y tiempo de respuesta de cada caso. Para la estandarización de los procedimientos diseñó un checklist para recopilar la documentación necesaria para los expedientes. También evaluó la tecnología empleada en cuanto a sistemas de manejo de procesos de seguros como el sistema Rector, Sistemas de Gestión de Procesos (BPM o Business Process Management) y sistemas de administración de colas como Qmatic, registrando los procesos a través del programa Microsoft Visio a fin de analizar y rediseñar dichos procesos de manera gráfica.

Se evidencia de esta manera que la tecnología empleada se considera en la evaluación de los procesos en una organización ya que impactan en la forma en la que se llevan a cabo, específicamente en los tiempos de respuesta al cliente y la satisfacción de estos (Cárdenas, 2010).

INDICADORES DE SERVICIO EN EMPRESAS ASEGURADORAS

La función principal de un indicador, es brindar una herramienta de dirección empresarial que cree valor a través de técnicas de gestión (Flores, 2008). Cabe destacar que según DANE (s.f.) un buen indicador debe cumplir con las siguientes características:

- Simplificación: debe abarcar una sola dimensión de la realidad a evaluar.
- Medición: permite comparar la situación actual de una dimensión con los cambios en el tiempo o con respecto a estándares establecidos.
- Comunicación: debe poder guiar la toma de decisiones.

Según Muñoz y Millán (2000) existen tres aspectos altamente valorados por el cliente que influyen en su fidelización y que se pueden convertir en indicadores útiles para monitorear la gestión operativa de una aseguradora:

- La agilidad en la tramitación de siniestros, en la medida en que los siniestros estén bien atendidos y liquidados, sin molestias para el asegurado, viajes inútiles, etc. La

velocidad de liquidación de los siniestros es el período de tiempo desde que el siniestro es declarado hasta que se paga el asegurado.

- Información transparente, veraz y clara para evitar confusiones y equívocos.
- El costo.

Igualmente, en el sector asegurador, se sabe que también afectan las políticas de reconocimiento del siniestro y los pagos considerando valores financieros establecidos. Por otra parte, se puede entender que si el cliente está satisfecho con la empresa aseguradora renovará su relación con ella y en caso de estar insatisfecho, al finalizar el período de cobertura, buscará otra compañía que cumpla con sus expectativas. De esta manera, "la caída de cartera" es un concepto que permite medir el conjunto de pólizas que no se renuevan por parte de los asegurados, también denominado anulaciones o caídas del ejercicio; excluyendo de este cálculo las no renovaciones voluntarias, las cuales ocurren cuando la empresa por distintas razones desea anular la cartera de un tipo de producto o área geográfica (Muñoz y Millán, 2000).

Algunos de los plazos de tiempo que se manejan en la operatividad de una aseguradora son los siguientes:

- Momento inicial del proceso: Emisión de la póliza o inicio de la cobertura
- Período medio de ocurrencia de los siniestros
- Período medio de declaración de los siniestros
- Período medio de pago de los siniestros
- Período medio de cobro de primas.

En relación a este último punto, la velocidad de cobro de los recibos es el tiempo que transcurre desde que la aseguradora emite el documento hasta que se cobra la prima al asegurado y aunque pueda parecer contradictorio, un cobro ágil permite que el cliente desarrolle confianza en la empresa (Muñoz y Milán, 2000).

Wipf y Garand (2012) mencionan otros indicadores que pueden medirse para verificar la visibilidad del producto y satisfacción del cliente como el índice de crecimiento

o la proporción de incremento en el número de clientes, el cual mide la velocidad a la que crece o decrece el número de clientes.

Por otra parte, ya como indicadores propiamente de la Calidad de Servicio y que impactan en los ya mencionados indicadores de satisfacción / fidelización del cliente, Wipf y Garand (2012) y Flores (2008) refieren lo siguiente:

- El índice de siniestros procesados, es decir pagados y rechazados, el cual se mide desde la fecha en que se produce el evento cubierto hasta la fecha en que los clientes reciben los beneficios o se les deniegan. Ello implica la eficiencia laboral o capacidad que posee la fuerza laboral para cerrar los expedientes con respecto al mes anterior y así satisfacer la demanda del servicio. Las variables involucradas para el cálculo son el número de reclamos terminados contra el número de siniestros no cerrados. También, se deben incluir, los reclamos que por extemporáneos se dejan de pagar ya que no se han satisfecho los lapsos de tiempo para los reclamos con sus recaudos correspondientes.

- El índice de rechazo de reclamos, el cual puede reflejar el grado de comprensión y utilidad del producto que se ofrece al cliente.

Otros indicadores importantes a ser tomados en cuenta, más allá del tiempo en que efectivamente se realiza un proceso de cotización y emisión de pólizas y de aprobación y pago de siniestros, tienen que ver con los tiempos que transcurren desde que se realizan dichos procesos hasta que se informa de ello a los clientes y la rapidez con la que se da respuesta a sus inquietudes, los cuales dependen de contar con medios de comunicación y de tecnología los cuales permitan un intercambio rápido y seguro de información. Por otra parte, los sistemas tecnológicos también permiten la automatización del cálculo de estos y muchos otros indicadores de gestión que resulten de interés en relación a distintos procesos de la organización.

TECNOLOGÍA EN EMPRESAS ASEGURADORAS

Los sistemas de manejo de procesos son herramientas creadas para ayudar en el desarrollo de las responsabilidades y actividades diarias o rutinarias de las empresas, brindando un respaldo sólido para la adecuada implementación de los procesos internos (Pacifico, 2010). El sistema Acsel-x, desarrollado por la empresa Consis International, es el utilizado por la empresa aseguradora cliente de la presente investigación para la

gestión de sus procesos en las unidades de Suscripción y Comercial, Operaciones y Reclamos. Dicho sistema permite la administración de pólizas comerciales e incluye componentes como la Tarifa, Suscripción, Ventas, Pólizas, Primas, Siniestros o Reclamos, Coaseguros y Reaseguros. Incorpora elementos contables y gerenciales así como aspectos técnicos de cada ramo. Su principal ventaja es que resulta altamente configurable y flexible a las necesidades de cualquier asegurador (Villalobos, 2008).

Cabe destacar que en todo desarrollo de aplicaciones Web se emplean dos grandes conjuntos de tecnologías (Valdivia, 2016):

a) las tecnologías Front-end, aquellas con las que interactúan directamente los usuarios y suelen emplear los lenguajes HTML o Hypertext Markup Language, CSS o Cascading Style Sheets y Javascript así como herramientas de diseño gráfico como Photoshop, siendo su objetivo generar la interfaz gráfica de usuario o GUI para garantizar una excelente experiencia de usuario, y

b) las tecnologías Back-end que corresponden a tareas de base de datos y servidores que los usuarios no pueden visualizar en el explorador de internet, usando lenguajes como PHP, Java, Go, Ruby, .NET y Python, sobre las cuales se sustentan las tecnologías Front-end.

Por otro lado, es importante señalar que el término interfaz de usuario hace referencia a un medio de comunicación entre el usuario de un sistema informático y dicho sistema, a través de la utilización de dispositivos de entrada/salida o input/output (I/O) con software de soporte. De esta interfaz se exige que sea interactiva, es decir, si proporciona un feedback comunicativo al usuario y que sea amigable, fácil de navegar. En esto intervienen elementos como cajas de diálogos, el sistema operativo, colores con tonos y tamaños de pantalla para los cuales se les diseña, y la guía de estilo de la empresa que incluye preferencias para fuentes de letra, entre otras cosas (Salvador, Angós y Fernández, 2001). Finalmente, se habla de Rediseño Web ante la creación o desarrollo de mejoras de un producto Web que ya ha sido diseñado anteriormente (Rojas, 2012) y con lo cual depende del nivel de cambios se traduce en versiones X.1 a X.1.1 o a X.2 por ejemplo.

IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de Investigación

4.1.1. Investigación Aplicada. Este estudio está enmarcado dentro de la Investigación Aplicada, la cual persigue la generación de conocimiento con aplicación directa a problemáticas de la sociedad o del sector productivo (Lozada, 2014).

4.1.2. Investigación Desarrollo. La Investigación y Desarrollo (I+D) puede realizarse mediante tres tipos de actividades: la investigación básica, la investigación aplicada y el desarrollo experimental (Arellano y Rodríguez, 2015). Frascati (2002; c.p. García, 2010) considera que la Investigación y Desarrollo es el conjunto de trabajos creativos que se realizan en forma sistemática para aumentar el volumen de conocimientos y utilizarlos a su vez para la creación de nuevas aplicaciones, productos o procesos, siendo su elemento distintivo la novedad y resolución de una incertidumbre científica o tecnológica. Sin embargo, la Investigación Desarrollo se diferencia de la Innovación Tecnológica, también llamada Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I) porque no alcanza un grado de terminación que permita su aplicación comercial de forma directa sino que se queda en un producto piloto (González, Yll y Curiel, 2003). En este caso, la metodología para desarrollar dicho programa piloto será la vinculada al Proyecto Factible.

4.13 Proyecto Factible

PROYECTO

En un concepto amplio, proyecto significa trazar un plan y los medios para un fin. El proyecto señala un camino con un destino definitivo, por tanto tiene un principio y un fin y es también un objeto provisional, camino o ruta que será perfeccionado en su trayecto (Escorcia, 2010). Arias (1991; c.p. Dubs y Siso, 2002) define el proyecto como un conjunto de ideas y de recursos organizados que pretenden alcanzar un objetivo, para lo cual se realiza una serie de actividades en forma planificada en un horizonte temporal.

Otras definiciones de proyecto son las siguientes: propuesta de estudio de investigación científica en un campo vagamente definido que se presenta como posible de realizar; conjunto de elementos interrelacionados de una estructura diseñado para lograr

objetivos específicos con base en necesidades proyectadas; conjunto de recursos y fases diseñados para solucionar problemas específicos; y unidad de operaciones que pretende obtener metas concretas dentro de límites de costo, tiempo y calidad prefijados (Tamayo, 2004).

PROYECTO FACTIBLE

Un Proyecto Factible consiste en un conjunto de actividades vinculadas entre sí, cuya ejecución permitirá el logro de los objetivos previamente definidos en atención a las necesidades que pueda tener una institución o grupo social en un momento determinado (Dubs y Siso, 2002).

Otros autores, lo consideran como la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable, cuyo objetivo es la búsqueda de solución de problemas y satisfacción de necesidades (Hernández, 2006). En otras palabras, es una investigación orientada hacia la innovación que busca investigar para crear un nuevo producto y después mejorarlo y representa una de las modalidades de investigación más empleada porque constituye una alternativa para elevar propuestas a nivel institucional.

Tabla 1.

Esquema de Metodología de Proyecto Factible.

CRITERIOS	PROYECTO FACTIBLE
Finalidad	Proponer la solución a un problema de tipo práctico o la satisfacción de necesidades de una institución
Objetivos	Se definen objetivos de acción, procesos o actividades.
Metodología	En cada etapa del proceso se emplean diferentes técnicas.
Secciones para su elaboración	Introducción Contexto de la situación Objetivos y Justificación del Proyecto Marco referencial Metodología Diagnóstico de necesidades Formulación de la propuesta Análisis de Factibilidad Recomendaciones Referencias

Fuente: Dubs y Siso (2002)

En el ámbito de las ciencias económicas y sociales, pueden presentarse distintos tipos de proyectos, que en opinión de Cerda (1995; c.p. Hernández, 2006) se clasifican en:

- Según sus finalidades: se contemplan de acuerdo a los bienes y servicios producidos y el tipo de consumo que da lugar al producto, por lo que se distinguen claramente los proyectos agrícolas, mineros, industriales, de salud, vivienda, educativos, entre otros.
- Según el tiempo que separa los procesos y el logro de resultados donde se pueden identificar proyectos que exigen resultados inmediatos y aquellos de producción diferida o a largo plazo.
- De acuerdo a la complejidad que conlleva su ejecución o sus resultados porque es diferente un proyecto que pretende un objetivo muy específico a aquellos que buscan el desarrollo regional o nacional.
- Los proyectos económicos y sociales, los cuales buscan solucionar una situación que demandan bienes y servicios.

FASES DE UN PROYECTO FACTIBLE

Las etapas y esquemas de presentación de los proyectos factibles varían según el área donde se ubican y de los objetivos que se persiguen, de esta manera un proyecto pedagógico difiere de un proyecto de inversión, en tanto que, un proyecto para la ejecución de un programa de capacitación es diferente de un proyecto para constituir una microempresa (Pizano, 2010). Sin embargo, independientemente de los nombres que se le asignen a cada etapa y el orden que se adopte a cada caso, los componentes del proyecto obedecen a ciertos criterios de organización y coherencia lógica, precisión y claridad (Dubs y Siso, 2002).

De esta manera, el proyecto factible se desarrolla a través de las siguientes etapas: (a) diagnóstico de las necesidades, el cual puede fundamentarse en una investigación de campo y/o documental, (b) planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; (c) análisis de su factibilidad o viabilidad (económica, política, social, entre otros), (d) el procedimiento metodológico, (e) las actividades y recursos necesarios para su ejecución y (f) las conclusiones sobre la viabilidad del proyecto (Dubs y Siso, 2002).

Al iniciar el diseño de un proyecto factible, se plantean muchas interrogantes, cuyas respuestas indicarán la estrategia metodológica a desarrollar y las actividades a realizar, las cuales se relacionan con la organización y estructura del mismo (Dubs y Siso, 2002):

- ¿Qué hacer? Determinándose la identidad, naturaleza y contexto del proyecto, formulando y explicando los objetivos del mismo.
- ¿Para qué hacerlo? Indicando el contexto social, económico, político y cultural donde se realiza el proyecto y el problema o necesidad que se pretende solucionar o satisfacer.
- ¿Por qué hacerlo? Justificando el proyecto a través de una explicación sobre su importancia, factibilidad, base teórica, beneficiarios, interés, relevancia y motivo.
- ¿Cómo hacerlo? Se mencionan las actividades a realizar durante el proceso, estrategias y tareas como parte de la planificación en función de los objetivos propuestos.
- ¿Dónde hacerlo?
- ¿Qué magnitud tendrá? Refiriéndose al alcance el proyecto.
- ¿Cuándo se hará?
- ¿Quiénes lo harán? Especificando las competencias y preparación de los miembros que conforman el equipo de trabajo que implementará el proyecto.
- ¿Con qué medios y recursos se hará? Definiendo los recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos requeridos.
- ¿Qué sucede durante la ejecución? Resaltando los procesos de control, evaluación y seguimiento de cada una de las actividades definidas previamente.
- ¿Cuáles son las limitaciones? Vinculándolas a las fortalezas, amenazas y oportunidades del proyecto, a fin de elaborar un marco de recomendación para su ejecución.

A continuación se detallan cada una de las etapas considerando el proyecto factible que se propone en el presente trabajo.

Diagnóstico de Necesidades

De acuerdo a lo expresado por Kaufman (1991) y Dubs y Siso (2002) la identificación de necesidades es un análisis de discrepancias determinado por las dos posiciones extremas de la posición actual frente a la futura. Como parte descriptiva del proceso, permite hacer una descripción detallada de la situación que se desea mejorar.

Desde luego se considera la Naturaleza de la investigación: Hace referencia al modelo metodológico asumido, en qué consiste y la justificación de su elección (Hernández, 2006); es decir el Tipo y Diseño de investigación. Para ello el diagnóstico de necesidades se realizó a través de una investigación de campo (Ramírez, 1999) ya que se recogieron datos que no habían sido recolectados previamente; transversal, ya que se observó a la muestra en un momento determinado y no a lo largo del tiempo; cuantitativa, tomando como fuente de información datos primarios ya que se aplicaron instrumentos psicométricos que se tradujeron en data numérica (Kerlinger y Lee, 2002); y de carácter descriptivo, a fin de conocer cómo se comportaba la variable Calidad de Servicio (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) en el sistema cliente.

Por otro lado, el escenario o contexto del estudio: Según Hernández (2006) permite describir el lugar donde se pretende llevar a cabo la investigación y debe contener todos los aspectos que caracterizan el lugar seleccionado (ubicación geográfica, elementos físicos, aspectos poblacionales o socio demográficos - organizacionales, condición socioeconómica general, entre otros). Como aspectos del trabajo de campo, el diagnóstico de necesidades se realizó en el mes de marzo de 2018 en Caracas contemplando una lista de clientes (intermediarios – brokers de seguros) provenientes de 11 corretajes cuya opinión la aseguradora trasnacional presentaba interés en conocer, y a los trabajadores de las unidades de Suscripción y Comercial, Operaciones y Reclamos que atienden a dichos clientes externos. El muestreo utilizado fue de tipo intencional u opinático, el cual es un tipo de muestreo no probabilístico caracterizado por la selección directa de los individuos de la población para que la muestra sea lo más representativa posible a los efectos de la investigación (Vieytes, 2004).

De acuerdo a la fuente de información seleccionada o lo que se denomina unidad de análisis, en este punto, se precisan las personas poseedoras de la información, definiendo los criterios utilizados para la selección de dichas personas que fuesen

miembros de la organización: internos – externos, en las áreas de gestión involucradas. De esta manera, se encuestaron los 23 trabajadores de las unidades de Suscripción y Comercial, Operaciones y Reclamos que atienden a clientes externos y 23 de los 36 clientes que la aseguradora refirió para encuestar. Incidieron factores como la disponibilidad de tiempo, permisos y vacaciones de los clientes en el proceso de obtención de información.

Para esta investigación en su fase de campo se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información: la encuesta o cuestionario, que consiste en una serie de preguntas con relación a una o más variables a medir con el objetivo de recolectar datos. A los clientes se les aplicó vía telefónica (en un espacio temporal de una semana y a partir de los datos suministrados por el área comercial de la aseguradora) la encuesta Servqual, la cual fue diseñada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988). Esta escala tiene una amplia validez aparente, concurrente y de constructo y además un nivel de confiabilidad en su aplicación, en diferentes contextos socioculturales y organizacionales. Debido a que se trabajó con muestras menores a 100 sujetos se decidió acortar el rango de la escala a 5 puntos para reducir la variabilidad de los datos ya que la escala original es de 7 puntos, en la cual el valor 1 correspondia a Totalmente en Desacuerdo, 2 a En Desacuerdo, 3 a Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo, 4 a De Acuerdo y 5 a Totalmente De Acuerdo.

Por otra parte, ya que el cliente externo no asiste a las instalaciones de la aseguradora sino que es atendido por vía telefónica o por correo electrónico, se modificaron los ítems de la dimensión Tangibilidad del instrumento original para adaptarse a la realidad de las relaciones en la organización. El instrumento consta de 2 escalas, una de Expectativas o predicciones (allá – después) que realiza el cliente en relación a lo que consideran debería ofrecer el proveedor y otra de Percepciones, que contempla la forma en la que se interpreta el servicio ofrecido por el proveedor (aquí – ahora), es decir se trabajan dos planos relacionales. Además contiene una pregunta para que el cliente priorice la importancia que le da a cada una de las 5 dimensiones de calidad de servicio del modelo Servqual.

Para medir la percepción que tenían los trabajadores de las unidades de Suscripción y Comercial, Operaciones y Reclamos del servicio que ofrecen al cliente externo se procedió a modificar la redacción de los ítems de la escala de Percepciones de

calidad de servicio del instrumento Servqual para ajustarse a dicho fin, manteniendo el total de 22 ítems y la escala de 5 puntos usada para la medición de calidad de servicio al cliente externo; dicha escala se aplicó de manera presencial. La operacionalización de las variables de la encuesta de Calidad de Servicio aplicada se puede observar en el Anexo 1.

Adicionalmente, y para conocer las necesidades específicas de los clientes en relación a la página web y tecnología empleada por la organización y su vinculación a los tiempos de respuesta que la misma les ofrece como áreas peor valoradas de la encuesta de Percepciones aplicada, se realizó nuevamente una encuesta telefónica a los clientes a través de una sola pregunta abierta "¿Qué cambios sugeriría usted en cuanto a la tecnología, a las plataformas de servicio y atención telefónica, y a la página web de la aseguradora?"

Procedimiento de investigación o Fases para el diagnóstico y su comunicación al cliente.

- Validación de los instrumentos a aplicar con expertos en Desarrollo Organizacional y con el contacto en el sistema cliente.
- Aplicación de los instrumentos.
- Análisis de la información obtenida a través del programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) en su versión 22 en español para el tratamiento de los datos cuantitativos provenientes de la aplicación de la encuesta Servqual.
- Análisis de contenido para la estructuración de una categorización de las respuestas obtenidas a través de la pregunta abierta, realizada a los clientes posteriormente a la aplicación de la encuesta Servqual.
- Elaboración de propuesta al cliente con posibles objetivos de cambio, contemplando los resultados del diagnóstico.
- Presentación al cliente de dichos resultados y recomendaciones.

Conclusiones del diagnóstico: De manera sucinta los resultados de la encuesta Servqual se pueden observar en los Anexos 2 y 3; sin embargo, a continuación de describen los principales hallazgos:

- *Estadística descriptiva.*

Para el tratamiento de los datos de la encuesta aplicada se eligió la Mediana como Medida de Tendencia Central, la cual representa el percentil cincuenta en un grupo de puntuaciones o puntuación que divide las posiciones en partes iguales, ya que la variable Calidad de Servicio es de carácter ordinal medida bajo una escala de 5 puntos según el modelo teórico subyacente. Cabe resaltar que la mediana no se afecta por el mayor o menor tamaño de puntuaciones situadas por encima o debajo de la misma, a diferencia de la media en la que sí influye el tamaño de cada puntuación en el grupo (Glass y Stanley, 1986).

El servicio que se ofrece actualmente en la aseguradora se encuentra por debajo de lo esperado por los clientes ya que la escala Percepciones de la Calidad de Servicio (mediana de 4 puntos) obtuvo una mediana menor que la escala Expectativas de la Calidad de Servicio (mediana de 5 puntos). La brecha entre ambos puntajes fue de 1 nivel en la escala de 5 puntos aplicada. A nivel de dimensiones las brechas más amplias fueron las correspondientes a las dimensiones Confiabilidad y Tangibilidad, ya que presentaron una diferencia de 2 puntos entre las medianas de ambas escalas para estas dimensiones; siendo los ítems peor valorados de dichas dimensiones el cumplimiento de promesas y el entregar el servicio solicitado a una hora determinada, así como el atractivo de la página web y el acceso a las plataformas de servicio y atención telefónica.

Analizando cada dimensión de la escala Expectativas se evidenció que los clientes parecen mostrarse más exigentes con respecto a aspectos técnicos del servicio, ya que todas las dimensiones obtuvieron una mediana de 5 puntos, a excepción de la dimensión Empatía cuya mediana resultó de 4 puntos.

En cuanto a la escala Percepciones del cliente externo, las dimensiones peor evaluadas fueron Confiabilidad y Tangibilidad como ya se mencionó anteriormente (ambas con medianas de 3 puntos), seguidas por la dimensión Responsabilidad (mediana de 3,5), Empatía (mediana de 4), siendo la mejor evaluada la dimensión Seguridad (mediana de 4,5). Se traduce ello en que aspectos más blandos del servicio vinculados a las dimensiones: Responsabilidad, Seguridad y Empatía tales como la comprensión de las necesidades específicas de los clientes, la disposición a ayudar, el interés por resolver sus problemas cuando se presentan, la cortesía y confianza que inspiran los empleados, recibieron mejores puntajes en cuanto a la percepción de la Calidad de Servicio actual.

Por otro lado, los trabajadores encuestados manifestaron Percepciones de la Calidad de Servicio que ofrecen un panorama similar al de las Percepciones de los clientes externos, ya que la mediana general de la escala fue igualmente de 4 puntos, siendo la dimensión peor valorada Tangibilidad (mediana de 3 puntos), cuyos aspectos peor puntuados fueron el uso de tecnología de punta en la organización y el atractivo de la página Web. Cabe destacar que el resto de las dimensiones obtuvo un mismo valor de mediana (4 puntos), siendo el ítem peor valorado de la escala Confiabilidad el relacionado a la entrega del servicio a la hora prometida y de la dimensión Responsabilidad, el concerniente a un servicio expedito. De esta manera, estando en sintonía la opinión de ambos grupos muestrales, con el servicio actual se estarían vulnerando algunos principios establecidos por la organización tales como: Procesos Simplificados, Cultura de alto desempeño, Centralización en el Cliente, Excelencia y Creación de Valor sostenible.

- *Estadística Inferencial.* Basada en pruebas no paramétricas ya que la muestra empleada es menor a 30 casos (Berlanga y Rubio, 2012); dicho tipo de pruebas permiten analizar datos que son inherentes a los rangos, como en el caso de la medición de actitudes y son especialmente útiles cuando la distribución de los datos no se asemeja a la distribución normal (Siegel y Castellan, 1970).

Se empleó la prueba de Wilcoxon de los rangos con signos para comparar la distribución de la escala de Expectativas de Calidad de Servicio y la distribución de la escala de Percepciones de Calidad de Servicio, ambas aplicadas al cliente externo, cuyo resultado arrojó diferencias significativas. Cabe resaltar que dicha prueba es una técnica no paramétrica aplicable en caso de dos muestras relacionadas donde cada participante tiene un par de resultados relacionados, es decir, uno para cada condición (en este caso, los mismos clientes respondieron a la Escala de Expectativas y a la de Percepciones); por lo que para cada participante se pueden calcular las diferencias entre esos pares de resultados (Siegel y Castellan, 1970; Green y D'Oliveira, 2006).

Por otra parte, se aplicó la prueba de análisis bidimensional de Friedman de varianzas por rangos para comparar la distribución de las dimensiones de la Escala de Expectativas de Calidad de Servicio entre sí, para comparar la distribución de las dimensiones de la Escala de Percepciones de Calidad de Servicio entre sí, ambas aplicadas a los clientes externos; e igualmente para comparar la distribución de las

dimensiones de la Escala de Percepciones de Calidad de Servicio entre sí, aplicadas a los trabajadores. Para los tres casos, los resultados arrojaron diferencias significativas. Resulta importante recordar que dicha prueba es una técnica no paramétrica en caso de más de dos muestras relacionadas. En particular, esta prueba asume que los datos están en una escala ordinal, evaluando la hipótesis nula de que las distintas muestras (más de tres muestras, en este caso cinco por la cantidad de dimensiones del modelo) fueron extraídas de la misma población o de poblaciones con la misma mediana, siendo que el número de casos es el mismo en cada una de las muestras (Siegel y Castellan, 1970).

Por último, se aplicó la prueba U de Man-Whitney para comparar la distribución de la escala Percepciones de la Calidad de Servicio aplicada a los clientes externos y la distribución de la escala Percepciones de la Calidad de Servicio aplicada a los trabajadores, cuyo resultado no arrojó diferencias significativas. Resulta importante destacar que dicha prueba se usa ante muestras independientes, es decir, cuando dos condiciones se aplican a participantes distintos y los datos de las variable son de tipo ordinal (en este caso, los clientes externos y trabajadores como dos grupos diferentes de participantes respondieron a una Escala de Percepciones de Calidad de Servicio). Permite comparar los totales de categorías de las dos condiciones a partir de la clasificación conjunta; si las diferencias son aleatorias habría las mismas categorías (altas y bajas) para las dos condiciones aproximadamente y se aceptaría la hipótesis nula, como resultó en este caso particular en que fue aplicada (Greene y D'Oliveira, 2006), usando la mediana como medida de tendencia central.

- *Análisis Cualitativo.*

Al indagar específicamente qué aspectos de la tecnología y página web de la organización se deben mejorar para impactar positivamente en los tiempos de respuesta que la misma les ofrece (aspectos peor valorados por ambos grupos muestrales) los clientes externos recomiendan automatizar los procesos de la organización y permitirles como intermediarios la consulta de información valiosa como recibos de pago, cotizaciones y estatus de pólizas y reclamos a través de la página web, en este momento prácticamente inutilizada, y así reducir el tiempo que invierten en llamadas telefónicas y correos electrónicos que son atendidos de forma tardía, especialmente porque empresas competidoras a la evaluada, con las que los corredores también trabajan, ya ofrecen esos servicios.

Objetivos de cambio: Como principal objetivo de cambio generado del diagnóstico organizacional realizado se presenta la mejora / rediseño de la página web como forma de impactar directamente los tiempos de respuesta que se les ofrece a los clientes-intermediarios, tomando en cuenta los cambios de carácter humano que deben darse para acompañar y sustentar dicho cambio tecnológico, que permita además un precedente en relación a cómo abordar este tipo de cambios a futuro y acerca al sistema cliente a la vanguardia digital y al mejoramiento continuo con la participación de todos los involucrados. El abordaje de otros aspectos de los procesos de trabajo, por unidad, que influyen en dichos tiempos de respuesta podrá ser realizado a través de un proyecto posterior. Tal como indican Cadle y Yates (2008; c.p. Ciric y Rakovic, 2010) resulta de vital importancia el número de trabajadores involucrados en un cambio tecnológico y cómo estos deberán modificar igualmente sus actitudes y comportamiento en el tiempo que se tiene disponible para el proyecto para que éste verdaderamente sea exitoso.

Factibilidad de la intervención

La factibilidad de un proyecto – en su fase de intervención - se circunscribe a la pertinencia circunstancial, esto es, la posibilidad de contar con los recursos humanos, económicos y logísticos para su desarrollo. Un proyecto es viable o factible cuando se demuestra desde el punto de vista teórico su relevancia y desde la metodología sus posibilidades de aplicación (Dubs y Siso, 2002). De acuerdo con Hurtado (2015) se consideran varias factibilidades:

Factibilidad técnica: El proceso técnico necesario para llevar a cabo la propuesta de este proyecto viene dado por la intervención de expertos en el área tecnológica y en Desarrollo Organizacional con la participación de las unidades del sistema cliente involucradas en el cambio a realizar. La organización ya cuenta con una página Web que será simplemente rediseñada para incluir funcionalidades de interés para los clientes y además el mismo equipo de tecnología de la empresa puede contribuir a la validación y mantenimiento del rediseño, lo que permitiría que el cambio se instaure en el tiempo y se le puedan seguir realizando mejoras a futuro.

Factibilidad económica / financiera: Dentro del diseño de la propuesta se incluirá el estimado de inversión aproximado que solicitaría el proveedor de servicios de software así como los honorarios de los consultores de Desarrollo Organizacional, en caso que el sistema cliente apruebe su participación; en caso que decida liderar el proceso a través

de consultores internos dicho costo no se incluirá. Dado que la organización es de carácter trasnacional y cuenta con el soporte de capital extranjero y tomando en cuenta la importancia de mantener la cartera de clientes VIP seleccionada como parte de la estrategia de la organización de los próximos años y el costo sería un monto único por los meses de implementación del software, se considera viable que la organización considere invertir en un cambio tecnológico que mejore la calidad del servicio que ofrece a sus clientes, tomando en cuenta lo que mencionan Ciric y Rakovic (2010) como razones de peso para dicha inversión: la sobrevivencia, la mejora de la eficiencia y la competitividad del negocio.

Factibilidad administrativa: Más allá del cumplimiento de normativas de seguridad informática asegurando la confidencialidad de la información manejada a través de la página web y de las leyes aseguradoras que ya rigen el proceso del sistema cliente, el proyecto no se encuentra impactado por otro tipo de políticas o disposiciones del estado, y aunque permitiría un mayor aprovechamiento de la jornada laboral de las unidades involucradas, no requiere un cambio en el organigrama.

Factibilidad institucional: Dado el interés del área comercial y de RR.HH del sistema cliente en conocer la Calidad de Servicio percibida por un grupo selecto de clientes, el cual permitió la realización de un Diagnóstico Organizacional con aprobación de sus instancias superiores de reporte, se considera que la propuesta, respondiendo a las principales deficiencias encontradas en los resultados del Diagnóstico, también será respaldada por la institución. Ello resulta primordial para el éxito del proyecto ya que los líderes o patrocinantes del mismo además de supervisar su desarrollo impulsan a la participación y compromiso de todos los demás miembros de la organización con el cambio (Civic y Rakovic, 2010).

Factibilidad social: Se espera que con la implementación de la presente propuesta se impacte favorablemente no sólo la satisfacción laboral de los trabajadores de las unidades involucradas e intermediarios de seguros reduciendo el tiempo de su jornada invertido en la atención telefónica y envío de correos electrónicos relacionados a información que ya estará disponible en tiempo real a través de la página Web, sino también la satisfacción del cliente final (contratantes de póliza) ya que sus intermediarios podrán darles respuestas más rápidas a sus solicitudes, lo cual es la razón de ser del sistema cliente.

Diseño de la propuesta

- Producto: el resultado material de la implementación de la presente propuesta es el uso sostenido del rediseño de la página web con las nuevas funcionalidades contando con la participación y apoyo de los trabajadores involucrados y su compromiso con la transformación digital, tras el plan de comunicación de los avances del proyecto y el plan de entrenamiento para los trabajadores y corredores de seguros. El servicio que se ofrece a los clientes (intermediarios) una vez implementado el proyecto es el acceso en tiempo real a la carga y descarga de información de interés para la administración de las pólizas de los clientes finales.

- Plan de ejecución y recursos requeridos en cada fase del mismo: Esta información se esboza en el siguiente Diagrama de Gantt.

Tabla 2.

Plan de Ejecución del Proyecto Factible.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (SEMANAS)																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	PERSONAL DE RRHH Y TECNOLOGÍA, CONSULTORES EN DO																					
SELECCIÓN DEL PROVEEDOR DE SERVICIOS DE SOFTWARE Y APROBACIÓN DE VERSIÓN PRELIMINAR DE PROPUESTA DE SERVICIO (SIENDO ÉSTE EL REDISEÑO DE LA PÁGINA WEB).	PERSONAL DE RRHH, FINANZAS Y TECNOLOGÍA QUE INTERVENGAN EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.																					
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO A LA ORGANIZACIÓN	PERSONAL DE RRHH, TECNOLOGÍA Y CONSULTORES EN DO																					
GRUPOS FOCALES CON UNIDADES ORGANIZATIVAS INVOLUCRADAS EN LA MEJORA TECNOLÓGICA PARA ANALIZAR VERSIÓN PRELIMINAR DE PROPUESTA DE SERVICIO.	PERSONAL DE LAS UNIDADES DE SUSCRIPCIÓN Y COMERCIAL, OPERACIONES Y RECLAMOS QUE PARTICIPEN EN LOS GRUPOS FOCALES, CONSULTORES EN DO																					
APROBACIÓN DE VERSIÓN DEFINITIVA DE PROPUESTA DE SERVICIO Y PUESTA EN MARCHA DEL PROCESO DEL REDISEÑO DE LA PÁGINA WEB.	TECNOLOGÍA EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN Y APROBACIÓN DE LA PROPUESTA DE SERVICIO, PROVEEDOR DE SERVICIOS DE SOFTWARE																					
PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN PARA INFORMAR A TRABAJADORES Y CLIENTES DEL INICIO Y AVANCE DEL PROCESO DE REDISEÑO DE LA PÁGINA WEB.	PERSONAL DE RRHH Y/O COMERCIAL QUE INTERVENGAN EN EL PROCESO DE COMUNICACIONES CORPORATIVAS, CONSULTORES EN DO																					
PUESTA EN MARCHA DE PLAN DE INTERVENCIÓN DE ASPECTOS SOCIOTÉCNICOS Y MEDICIÓN DE LOS AVANCES	PERSONAL DE RRHH, CONSULTORES EN DO																					
GRUPOS FOCALES CON UNIDADES ORGANIZATIVAS INVOLUCRADAS EN LA MEJORA TECNOLÓGICA PARA VALIDAR SOFTWARE IMPLEMENTADO; IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIOS DE SER NECESARIO	PERSONAL DE LAS UNIDADES DE SUSCRIPCIÓN Y COMERCIAL, OPERACIONES Y RECLAMOS QUE PARTICIPEN EN LOS GRUPOS FOCALES, CONSULTORES EN DO																					
PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN PARA INFORMAR A TRABAJADORES Y CLIENTES DE LA INSTAURACIÓN DEL REDISEÑO DE LA PÁGINA WEB.	PERSONAL DE RRHH Y/O COMERCIAL QUE INTERVENGAN EN EL PROCESO DE COMUNICACIONES CORPORATIVAS, CONSULTORES EN DO																					
DESARROLLO DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO A TRABAJADORES Y CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN EN EL USO DE LAS NUEVAS FUNCIONALIDADES DE LA PÁGINA WEB.	PERSONAL DE RRHH Y/O COMERCIAL QUE INTERVENGAN EN EL PROCESO DE COMUNICACIONES CORPORATIVAS, CONSULTORES EN DO																					
REUNIÓN DE CIERRE DEL PROYECTO	PERSONAL DE RRHH Y TECNOLOGÍA, CONSULTORES EN DO																					

- <u>Evaluación y seguimiento:</u>

  - <u>En el diagnóstico</u>: A través de todo el proceso de planificación, ejecución y presentación de los resultados del Diagnóstico con el sistema cliente se confirmó la correspondencia entre los instrumentos de recolección de información y modalidad de aplicación de los mismos con las condiciones de las fuentes de información seleccionadas; igualmente se despejaron

dudas sobre el proceso de análisis y resultados y se brindó mayor información y análisis adicionales requeridos por el sistema cliente.

- En la factibilidad: Desde la aprobación de la propuesta deberá llevarse un proceso de control de presupuesto para garantizar que el mismo cubra toda la ejecución del proyecto y llevar una bitácora con cualquier contingencia externa o interna a la organización que pueda impactar la implementación del proyecto: p.e. la ejecución de otro proyecto que resulte en ese momento de mayor interés o importancia para la organización, cambios en las regulaciones y leyes del sector económico al que pertenecen, entre otros.

- En el diseño de la propuesta: Aunque los tiempos de respuesta de cara a los clientes (intermediarios de seguros) pueden verse impactados por múltiples variables, se ha considerado que el cambio tecnológico a través del rediseño de la página web es el que más rápidamente permitirá acortar dichos tiempos ya que permite un flujo más directo de información, es decir que la misma información que alimentan los trabajadores a través del sistema Acsel/x estará disponible para los intermediarios en la página web sin necesidad de ser redirigidos mediante otros medios de comunicación, mientras que el levantamiento, análisis, rediseño, aprobación e implementación de nuevos procesos de las tres unidades organizativas involucradas puede llevar un mayor tiempo en su ejecución y el impacto puede no ser tan visible de caras a los clientes (intermediarios de seguros) ya que se tratan de procesos internos de la organización. No obstante, durante el proceso de presentación de la presente propuesta al sistema cliente se discutirá la adecuación de su diseño a fin de modificarse, de ser necesario, para su aprobación.

- En la ejecución o aplicación del diseño: Se deberá medir si los tiempos previstos para cada fase del proyecto se cumplen, así como el nivel de participación de los designados como responsables de cada una de las fases y el grado de adecuación de los resultados esperados con aquellos que se van obteniendo semanalmente.

- En la evaluación de la propuesta: A través de los grupos focales previstos con las unidades organizativas involucradas en la mejora tecnológica se validará que las nuevas funcionalidades de la página web respondan a los requerimientos realizados. Igualmente a través de un segmento de consulta en la página web se podrá medir el nivel de satisfacción de los clientes (intermediarios de seguros) con el rediseño de la misma. Por otra parte, en reuniones con los líderes del proyecto, se discutirán los resultados obtenidos tanto en materia tecnológica como en relación a las competencias desarrolladas en los trabajadores involucrados para el afrontamiento de nuevos procesos de trabajo y la implementación de nuevos procesos de cambio a futuro.

Validación de la propuesta

La presente propuesta ha sido elaborada en conjunto con asesores del área de Desarrollo Organizacional y Tecnologías de Información a fin de contar con el rigor técnico y metodológico para su presentación y aplicación en el sistema cliente.

Inicialmente, se sostendrá una reunión de presentación de la propuesta con la persona contacto de RR.HH en el sistema cliente y posteriormente otra de mayor profundidad en donde también participe el equipo de tecnología de la organización para discutir sobre los objetivos y fases del proyecto. En caso se sugieran cambios, se pautará nuevamente una reunión para la aprobación del proyecto con las modificaciones llevadas a cabo y para la fijación de las fechas de realización y responsables de cada una de las actividades descritas anteriormente como parte del diseño de la propuesta.

V. RESULTADOS

5.1. Propuesta para la ejecución de un proyecto de rediseño de la página web de la organización en cuanto a las operaciones de las unidades de Suscripción y Comercial, Operaciones y Reclamos, y Estrategias de Desarrollo Organizacional que acompañando a ese cambio, garanticen la participación y aceptación del cambio mismo por parte de los trabajadores y clientes externos.

En este segmento se abordará inicialmente la propuesta técnica de desarrollo de software que será discutida en los grupos focales con el personal de las unidades involucradas en el proceso de cambio (Suscripción y Comercial, Operaciones y Reclamos) con el fin de tener una base sobre la cual girarán los requerimientos de rediseño de la página web y las demás estrategias que potenciarán la implementación y mantenimiento de dicho rediseño y sus beneficios; y se explicará posteriormente, la metodología de grupos focales que se utilizará para lograr acuerdos y planes de acción en la materia.

PROPUESTA DE DESARROLLO DE SOFTWARE

Para comenzar, debe abrirse un proceso de selección de proveedores que ofrezcan servicios en el área de desarrollo de tecnología del sector asegurador, contando con la evaluación del área de RRHH, IT y Finanzas de la aseguradora. Seleccionado el proveedor, este deberá revisar la arquitectura de software actual así como levantar los requerimientos funcionales y plantear el desarrollo de una aplicación que permita mejorar la automatización de los procesos y la velocidad de acceso a la información, incluyendo la integración del sistema Acsel/x con la página web de la organización.

Para el presente proyecto, se muestra la propuesta de un proveedor ya contactado, sobre la base de la cual se desarrollará la logística de Grupos Focales con trabajadores de las unidades de Suscripción y Comercial, Operaciones y Reclamos, a fin de pulir los requerimientos tecnológicos a ser realizados al proveedor escogido y comunicar los beneficios que dicha mejora tecnológica puede traer a los trabajadores, incluyendo una disminución de la carga laboral por el menor tiempo de la jornada a ser invertido en la atención de consultas vía telefónica y por correo electrónico.

Situación Actual

La aseguradora actualmente utiliza el sistema Acsel/x con numerosas configuraciones realizadas previamente, inclusive algunas que permiten la integración con su página Web pero únicamente para el ramo automóvil, ramo que ya no ofrecen, por lo que se requiere desarrollar dichas funcionalidades para el ramo patrimonial al cual se dedican exclusivamente desde el año 2017.

Dado que lo que se va a incluir en la página web son nuevas funcionalidades con respecto a un ramo distinto de servicio que se integre a la información que ya se encuentra en el sistema Acsel/x no se hace necesario desarrollar una nueva versión o release del sistema ni un patch del mismo que solucione errores encontrados en la versión actual, sino que se seguirá trabajando con la misma versión de Acsel/x enlazando su información a la página web a través de los servicios web como se detalla más adelante.

Entre las necesidades con mayor prioridad para el área Web, reportadas por clientes de la aseguradora (intermediario/corredores de seguros), se encuentran las siguientes:

- Portal de Intermediarios
    - Cotización de Pólizas Patrimoniales
    - Emisión de Pólizas Patrimoniales
    - Administración de usuarios
    - Declaración de Siniestros Patrimoniales
    - Detalles de Facturación

Solución Propuesta

Se propone la ejecución de un proyecto de 3 meses (13 semanas) para el desarrollo de un portal de intermediarios como pestaña específica dentro de la página web de la aseguradora que permita la interacción con los corredores al solicitar, recibir y enviar información concerniente a la tramitación de pólizas y siniestros del ramo

patrimonial. Cabe destacar que se utilizarán los servidores ya disponibles en el sistema cliente.

La arquitectura de Software a utilizar estará basada en la implementación de una capa de servicios Web que sirva para la integración con el sistema Acsel/x, lo cual permitirá la reutilización de software para futuras implementaciones que requiera el sistema cliente en cuanto a aplicaciones móviles y otros portales.

La Arquitectura propuesta para el portal, está basada en la utilización de servicios Web, sus ventajas principales son las siguientes:

- Orientada a servicios, la lógica de negocios está centralizada en PL/SQL (Programing Language / Structured Query Language) como lenguaje de programación incrustado en Oracle, el cual manipula datos de la misma manera en que lo hace SQL como base de datos relacional; y es expuesta a través de Web Services.
    - Facilita la reutilización entre diferentes portales y aplicaciones móviles.
    - Facilita el mantenimiento al evitar la duplicidad de código.
- Orientada a una excelente experiencia de usuario alcanzada a través del uso de tecnología Front End basada en JQUERY, HMTL5 y CCS3.
- Tecnología de punta para proveer una interfaz gráfica amigable y acorde con las tendencias actuales del mercado.
- Compatibilidad con los principales navegadores Web.
- Tecnología actualizada: garantiza la extensión del tiempo útil de los portales y permite la utilización de funcionalidades por usuarios del Front y diversos analistas, lo cual disminuye la dependencia de funcionalidades de Acsel.

Se propone, de esta manera, renovar la página web de la aseguradora, tanto en su diseño gráfico como en su arquitectura. Paralelamente es necesario repensar la arquitectura interna de la página web, distinguiendo la parte dirigida a los corredores de seguros y la parte dirigida al personal interno. Su objetivo principal mejorar la comunicación del corredor de seguros con el personal interno, potenciar y mejorar la imagen de la página. La web de la aseguradora es una crucial herramienta de trabajo,

tanto desde la perspectiva interna (personal interno) como externa (corredores de seguro).

Alcance del desarrollo de software

El proyecto abarcar desde el diseño de navegación del portal, incluyendo el diseño gráfico, hasta las pruebas y apoyo para despliegue en producción de las siguientes funcionalidades:

- Cotización de patrimoniales
- Módulo de usuarios
- Reportes:
  - Primas
    - Primas pendientes
    - Primas cobradas
    - Primas devueltas
  - Cheques / transferencias devueltos
  - Relación de Gastos de Cobranza
  - Siniestros
    - Siniestros Pendientes
    - Siniestros Pagados
  - Indicadores de Gestión
    - Tiempos de respuesta por proceso y responsable
  - Listado de Renovaciones
  - Anticipos
- Documentos
  - Carta de solvencia

- Referencia

Prácticas técnicas a Utilizar para aseguramiento de Calidad

Se utilizarán las siguientes prácticas técnicas de desarrollo de Software Ágil durante el proyecto:

- Integración Continua
- Implementación de Pruebas Unitarias
- Programación en pares, para las historias de usuario de mayor complejidad
- Utilización de JIRA + GreenHopper como herramientas de gestión de proyectos Ágiles.

Configuración de Scrum a utilizar

Se utilizará SCRUM como Framework de desarrollo de Software Ágil, con Sprints de desarrollo de 2 semanas cada uno. Los Sprints en este contexto se refieren a iteraciones de desarrollo. Cada Sprint iniciará con una reunión de planificación, en la que se establece con los usuarios el alcance funcional. Al finalizar el Sprint se realizará una presentación con los resultados obtenidos para que sean tomados en cuenta en el próximo período de desarrollo. Durante cada Sprint se realiza el desarrollo y las pruebas de usuarios para el alcance funcional acordado, de manera que al finalizar ese período, se obtengan incrementos del producto que estén probados y certificados. De esta forma, se maximizan las oportunidades de recibir feedback.

Figura 3. Framework Scrum.

La figura 3 muestra de forma gráfica los elementos principales del Framework Scrum, entre los cuales destacan los siguientes:

- BackLog de necesidades: lista priorizada de requerimientos. Se utilizará el formato de historias de usuarios y se establecerán las prioridades con los usuarios responsables del proyecto.
- Planificación o Sprint BackLog: lista de requerimientos a atender durante el Sprint en curso.

Planificación

El equipo de Desarrollo trabajará de manera remota y en sitio, según la planificación detallada que se realice. Los roles y la dedicación por proyecto se muestra a continuación:

- 2 programadores Web.
- Un coordinador de proyecto con conocimiento de Acsel y del negocio de Seguros.

La siguiente tabla muestra la configuración propuesta para la aseguradora. De ser aprobada, se realizará una planificación detallada con el cliente.

Tabla 3

Planificación de horas de trabajo por semana.

	SEMANA (3 Meses de Ejecución Inicial)													
Roles	**1**	**2**	**3**	4	5	6	7	8	9	**10**	**11**	**12**	**13**	**Horas**
Coordinador	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	416
Programador		20	20	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	440
Programador				40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	400
Total	32	52	52	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	1256

Garantía

Se incluye 3 meses de Garantía contados a partir de la fecha de culminación del último Sprint del portal. En este período el proveedor dará soporte técnico y ejecutará actividades de mantenimiento correctivo sobre funcionalidades incluidas en el alcance que

presenten un comportamiento diferente al acordado en los requerimientos. Estas actividades serán realizadas por un equipo técnico calificado.

Estimados de Inversión

Se proponen 3 meses de proyecto (13 semanas de desarrollo), con un total de 1.256 horas de trabajo. El estimado de inversión del proyecto es de 500 $, se puede dividir el proyecto en cuotas del 30%, 30% y 40%. La primera cuota será al iniciar, la segunda en mitad del tiempo, o sea, una vez presentada la versión preliminar a ser probada por los empleados de las unidades técnicas de la aseguradora, y la última al final con el cierre del proyecto, es decir, al lanzamiento del acceso al portal por parte de los intermediarios. Con la finalidad de acelerar el tiempo de arranque del proyecto, se propone iniciar la ejecución sobre esta estimación. En caso que se requiera más tiempo o menos, se podrán proponer negociaciones para extender o acortar el proyecto. El monto de inversión no incluye el IVA, el mismo será incorporado en cada factura asociada con el servicio, según el porcentaje vigente en ley.

Cabe destacar que estos honorarios planteados tienen relación al desarrollo técnico del proceso sociotécnico, sin embargo, los honorarios vinculados a la participación de los consultores en Desarrollo Organizacional en las intervenciones sociales del proceso sociotécnico que se explicarán a continuación deben ser consideradas aparte en caso el sistema cliente decida contar con apoyo externo en la gestión de cambio, planteándose como el 40% del costo total de inversión del proyecto técnico.

GRUPOS FOCALES

Características

El grupo focal es una técnica de recolección de datos cuyo principal objetivo es conocer las opiniones de sus miembros, basándose en la interacción entre los mismos. Estudia la pluralidad, es decir, la variedad de experiencias, ideas, y opiniones de los participantes, en un tiempo relativamente corto. Es considerada una técnica de investigación cualitativa que se fundamenta en una epistemología constructivista e interpretativa bajo un método inductivo, a diferencia por ejemplo de los cuestionarios, que recaban información cuantitativa sobre un fenómeno sobre el cual previamente se ha

construido un modelo teórico basado en hallazgos empíricos y se han establecido hipótesis deductivas, bajo una orientación positivista (Martínez, 2004; Hamui-Sutton y Varela-Ruiz, 2013).

Dentro del campo del Desarrollo Organizacional, los grupos focales han sido utilizados para socializar los resultados de un diagnóstico de Clima Organizacional y a partir de allí evaluar los riesgos individuales, intergrupales y organizacionales detectados. Preferiblemente, debe haber entre dos y diez grupos, dependiendo del tema que se desea abordar, y los grupos deben estar compuestos por cuatro o seis personas. Generalmente una sesión de grupo focal dura entre una y dos horas, cualquier cambio dependerá de la dinámica del grupo y del tema estudiado. Se recomienda grabar la sesión, para así tener registro del lenguaje verbal y del no verbal, para esto es necesario que los participantes autoricen ser filmados (Cárdenas, Arciniegas y Barrera, 2009).

En cuanto al análisis de contenido, se generan categorías a través de la comparación constante entre unidades de análisis, considerando si son similares o diferentes de otras y etiquetándolas. Esta categorización debe hacerse teniendo como base los objetivos de la investigación. Primeramente se describen dichas categorías, luego se ordenan conceptualmente los datos y se finaliza con la teorización sobre el tema como acto creativo. Pueden emplearse como herramientas del análisis algunos programas computacionales como Word.net, Atlas/ti, Etnograh, Nud'ist y Decision Explorer, que permiten establecer vínculos entre las categorías, así como elaborar dibujos, diagramas causales, matrices y cuadros que los representen. Para asegurar la confiabilidad de los resultados obtenidos se puede emplear la bitácora como forma de documentación de las actividades llevadas a cabo, mientras que para garantizar la validez se realiza la triangulación de la información, integrando fuentes bibliográficas y estudios previos relacionados con el tópico tratado (Hamui-Sutton y Varela-Ruiz, 2013).

Guía para su Implementación

En el caso de este proyecto en particular, se pueden realizar un total de 6 grupos focales, 2 con cada unidad involucrada en el proceso de mejora tecnológica (Suscripción y Comercial, Operaciones y Reclamos) tomando en cuenta que el tamaño de cada unidad es menor a las 12 personas, y divididas dichas intervenciones en dos tiempos. Cada sesión podrá tener una duración aproximada de hora y media. Desde el área de RRHH se

extendería la invitación a los participantes y los consultores en Desarrollo Organizacional serían los moderadores de dichas actividades.

La primera ronda de grupos focales se realizaría con la finalidad de comunicar los resultados del Diagnóstico Organizacional a los participantes, generar otras propuestas de mejora así como discutir la propuesta planteada por el proveedor de servicios de software, la cual se describió en el apartado anterior, y pulir los requerimientos tecnológicos que éste deberá cubrir. Podría utilizarse la siguiente lista de puntos a tratar:

- Breve Introducción, indicando la finalidad del grupo focal.
- Intervención del consultor presentando los resultados del Diagnóstico Organizacional realizado, en el cual participaron los asistentes al grupo focal. Tomando en cuenta lo que describen French y Bell (1996) en lo referente a la Retroalimentación de Encuestas como intervención organizacional de tipo Global, permitiendo que los datos de las encuestas realizadas realmente tengan consecuencias para la organización, dirigiendo acciones de cambio y no solamente se archiven y olviden.
- Consulta sobre impresiones generales sobre el diagnóstico.
- Intervención del consultor presentando la propuesta del proveedor de software.
- Consulta sobre impresiones generales sobre la propuesta.
- Consulta sobre qué información, datos, listados, archivos y funcionalidades deberán incluirse dentro del apartado de alcance de la propuesta.
- Consulta sobre qué otros aspectos debe mejorar la organización para impactar positivamente en la Calidad de Servicio.
- Cierre, agradecimiento e información sobre nuevo grupo focal a ser realizado tras la implantación del software.

La segunda ronda de grupos focales se realizará una vez lista la versión preliminar de la página web con las nuevas funcionalidades que se le solicitó implementar al proveedor de servicio, a fin de validar que responda a las necesidades levantadas anteriormente, y podría tomar la siguiente estructura:

- Breve Introducción, indicando la finalidad del grupo focal.

- Intervención del consultor junto con el proveedor de servicios de software presentando el funcionamiento de la página web rediseñada.
- Consulta sobre impresiones generales de nuevas funcionalidad de la página web.
- Cierre, agradecimiento e información sobre el uso de la información recabada, el cual sería o bien el lanzamiento oficial de la nueva página o bien la modificación de funcionalidades según las sugerencias obtenidas.

Cabe destacar que en todo grupo focal deberá estar presente al menos un integrante del equipo de IT de la aseguradora para ayudar a aclarar dudas sobre los requerimientos, implementación, alcance y evaluación del rediseño de la página web llevada a cabo por el proveedor de servicios de software.

5.2. Plan de comunicación para informar tanto a los corredores de seguros como al personal interno de la empresa sobre la implementación del rediseño de la página web de la organización.

La Comunicación se ha definido como un proceso que permite la interrelación entre seres humanos gracias a una diversidad de signos que convergen en un código válido para el intercambio de ideas, promoviendo la acción como consecuencia del pensamiento y garantizando la retroalimentación del proceso en sí (Rincón, 2014).

Más específicamente, la Comunicación Corporativa se desprende como un proceso sistemático que integra personas, procesos y estructura organizacional con el fin de desarrollar una impronta organizacional a partir de los elementos de identidad conceptual, visual y conductual, estableciendo un código que impulse todas las acciones organizacionales para la proyección de una imagen global. Ello permite apuntar a y resaltar los logros comunes, genera una plataforma informativa que respalda el proceder socialmente responsable de la empresa (Rincón, 2014).

Por otra parte, las Relaciones Públicas son vistas como una función organizacional de asesoría que permite potenciar las funciones y desempeño de una organización como forma de optimizar la comunicación. Dentro de las funciones comerciales de las RRPP se encuentran el optimizar el intercambio de bienes y servicios y transacciones útiles, previendo así las relaciones con los clientes y proveedores de servicios, mientras que el envío de mensajes institucionales y las relaciones con los empleados están dentro de sus funciones institucionales (Rincón, 2014).

Siguiendo lo propuesto por los Manuales Prácticos de la PYME (s.f.) el objetivo del plan de comunicaciones en este caso es dar a conocer las nuevas funcionalidades o características del cambio organizacional y de la actualización de la plataforma tecnológica utilizada por los corredores de seguros, y engloba el programa comunicativo de actuación (a corto, mediano y largo plazo), recogiendo metas, estrategias, públicos, objetivos y mensajes básicos. Previo a la implementación de dicho plan, es necesario contar con:

- Decisión, compromiso y apoyo total del equipo directivo.
- Política (lineamientos generales) de comunicación interna definida.
- Responsable o área de comunicaciones internas reconocido por todos.

La estrategia de comunicación interna consiste en establecer la comunicación tanto al corredor como al personal interno por medio de los siguientes canales:

- Canal de comunicación corporativo o intranet.
- Buzón de comunicaciones en la página web: sugerencias, comentarios, preguntas frecuentes, peticiones de información, quejas.
- Correo electrónico.
- Perfiles corporativos de Linkedin y Whatsapp.

En la sociedad de hoy, está en boga el marketing digital, es decir, la promoción de productos, servicios o marcas dirigidos al público target por medios y canales electrónicos, ya sean dispositivos móviles, redes sociales, anuncios desplegables como pop-ups o banners y motores de búsquedas como Google. Cabe destacar que tiene un costo menor a los medios tradicionales (Rodríguez, 2016). Y dado que en este caso el público al que va dirigido son específicamente los trabajadores de la aseguradora y sus intermediarios, no tendría sentido utilizar una campaña en medios masivos tradicionales como radio, televisión y prensa ya que ello no garantizaría que los interesados recibieran la información, sino será de mayor utilidad emplear los datos de contacto ya disponibles del público target (por ejemplo, sus correos electrónicos y número de teléfono, los perfiles corporativos en Linkedin de las empresas a la que pertenecen los intermediarios, etc.).

Es importante resaltar que la organización no cuenta con un periódico corporativo pero sí con tableros de anuncios en forma de carteleras, por lo que los anuncios enviados por medios electrónicos podrán imprimirse y dejarse anidados a dichos tableros durante el tiempo que correspondan según la planificación. De igual forma, la aseguradora no cuenta con perfiles de Facebook, Instagram o Twitter específicamente para Venezuela debido a lineamientos institucionales desde la casa matriz, por lo que únicamente se tomarán en cuenta como redes sociales a Linkedin y Whatsapp.

Con base en lo anterior, a continuación se muestra en la Tabla 4 un cronograma de comunicaciones corporativas con la frecuencia, por canal, en la que serán enviados los mensajes antes, durante y después de la implementación del rediseño de la página web de la organización, a fin de mantener a los clientes internos y externos de la empresa informados sobre el progreso del cambio tecnológico a realizar. Tal como se mencionó anteriormente, se han seleccionado los medios que la organización actualmente maneja para comunicarse con sus distintos públicos y que se ajustan a los objetivos planteados.

Tabla 4

Cronograma de comunicaciones corporativas.

CRONOGRAMA DE COMUNICACIONES		MEDIO			
		Correo electrónico	Linkedin	Whatsapp	Página Web e Intranet
ANTES	Semana 1	X	X	X	X
	Semana 2		X		X
	Semana 3		X		X
	Semana 4		X		X
	Semana 5		X		X
	Semana 6		X		X
	Semana 7		X		X
	Semana 8	X	X	X	X
	Semana 9		X		X
	Semana 10		X		X
	Semana 11		X		X
	Semana 12		X		X
	Semana 13		X		X
DURANTE	Semana 14		X		X
	Semana 15	X	X	X	X
	Semana 16		X	X	X
DESPUÉS	Semana 17	X	X	X	X

En la tabla 5 se observa el contenido básico de los mensajes a ser enviados antes, durante y después de la implementación del rediseño de la página web de la

organización, los cuales pueden ser integrados en un arte según las consideraciones del diseñador gráfico de la organización en conformidad con sus lineamientos comunicacionales (colores corporativos, logo, estilo de comunicación, slogans, entre otros). Cabe destacar que el mensaje incorporado en la página web deberá tener el formato de un banner desplegable al abrir la página para garantizar que los usuarios de la misma reciban la información apenas accedan a la página web.

Tabla 5

Contenido de comunicaciones corporativas.

	MEDIO	DESTINATARIO	ANTES	DURANTE	DESPUÉS
MENSAJES	Correo electrónico, Linkedin y Whatsapp	EMPLEADOS	Estamos trabajando en la implementación de un Portal de Intermediarios para la Administración de Pólizas Patrimoniales con el fin de mejorar la Calidad de Servicio que ofrecemos a nuestros clientes	Seguimos trabajando en la implementación de un Portal de Intermediarios para la Administración de Pólizas Patrimoniales con el fin de mejorar la Calidad de Servicio que ofrecemos a nuestros clientes	Visita el Portal de Intermediarios para la Administración de Pólizas Patrimoniales en nuestra página Web (Link)
		INTERMEDIARIOS	Estamos trabajando en la implementación de un Portal de Intermediarios para la Administración de Pólizas Patrimoniales con el fin de mejorar los tiempos de respuesta de cara al cliente	Estamos trabajando en la implementación de un Portal de Intermediarios para la Administración de Pólizas Patrimoniales con el fin de mejorar los tiempos de respuesta de cara al cliente	Visita el Portal de Intermediarios para la Administración de Pólizas Patrimoniales en nuestra página Web (Link)
	Página Web e Intranet	EMPLEADOS E INTERMEDIARIOS	Pronto estará disponible el Portal de Intermediarios para la admistración de Pólizas Patrimoniales	Pronto estará disponible el Portal de Intermediarios para la admistración de Pólizas Patrimoniales	Ya se encuentra disponible nuestro Portal de Intermediarios para la Administración de Pólizas Patrimoniales (Link)

Adicionalmente al Plan de Comunicación de cara a los intermediarios y trabajadores de la aseguradora en general, es importante resaltar que en relación al vínculo con los impulsadores del cambio (aquellos que dirigen el proyecto dentro de la aseguradora) se requiere realizar reuniones que permitan generar los acuerdos necesarios para planificar, ejecutar y monitorear cada uno de los planes que componen el proyecto.

Un primer momento de reunión sería el correspondiente al Kick-off, en el cual, tras la presentación de la propuesta, la misma sea aceptada y se firmen los compromisos y

contratos correspondientes tanto con los consultores en DO como con el proveedor de desarrollo de software, y más aún en el cual los responsables de cada área involucrada tanto técnicas (Suscripción y Comercial, Operaciones y Reclamos) como de apoyo (RRHH, Finanzas, IT, Diseño Gráfico). Seguidamente, resultan de principal interés las reuniones de avance semanales para repasar los indicadores de medición de cada uno de los procesos que se están llevando a cabo y discutir algunos cambios que se deban realizar bajo la marcha para asegurar la consecución de las metas.

Seguidamente, como grandes hitos, son necesarias las reuniones para la evaluación de la versión beta y la versión definitiva del rediseño de la página Web por el grupo directivo antes de ser evaluados en los grupos focales y grupos de entrenamiento con el resto del personal, a fin de validar el cumplimiento de expectativas con respecto a su funcionamiento.

Por último, durante la Reunión de Cierre al finalizarse el proyecto, se abordarán los resultados del mismo en término de los objetivos que se plantearon inicialmente, analizando los logros y aspectos de mejora encontrados y se podrán definir acciones para el mantenimiento y evaluación del proyecto pasado un tiempo de su implantación, así como la necesidad de nuevos proyectos que se hayan detectado en el proceso.

5.3. Plan de intervención en los usuarios internos considerando los aspectos sociotécnicos que sean necesarios para el cambio propuesto.

Los sistemas sociotécnicos tal como los definen Cummings y Worley (1993; c.p. Manrique, 2013) permiten perfeccionar de forma conjunta la relación entre los elementos sociales y técnicos, siendo su aplicación de carácter altamente participativo. Es por ello que no solamente es necesario adaptar la tecnología a los procesos que requiere realizar el personal de determinadas unidades para alcanzar una mayor calidad en sus resultados, sino también lograr adaptar al personal a dichos cambios en la tecnología.

Siendo parte importante de este proyecto el rediseño de la página web de la organización como una manera de maximizar el aprovechamiento de los recursos y responder a las exigencias de los clientes con respecto al servicio, es indudable que debe realizarse bajo un parámetro de transformación digital que de alguna manera impulse a la cultura de una organización a sentirse en comodidad con las nuevas tendencias y medios

para prestar sus servicios, en consonancia con la perspectiva de Bush y McCord (2010; c.p. McCord y Franetovic, 2014).

Dado que siempre los nuevos sistemas y tecnologías implican cambios significativos a los hábitos existentes de los trabajadores (McCord y Franetovic, 2014) ello representa una fuente de resistencia. El Modelo de Difusión de la Innovación ha identificado en categorías a los integrantes de una organización en el rol de usuarios de nuevos tecnologías: innovadores, usuarios tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía y por último, el grupo de rezagados; mientras que los modelos de Aceptación y Adopción de la Tecnología indican que las personas tienden a adoptar una nueva tecnología al evaluar si sus beneficios son significativos y si es fácil de usar.

Por otra parte Turregano y Gaffney (2012; c.p. McCord y Franetovic, 2014) recomiendan a las organizaciones el uso de comunicaciones abiertas entre subgrupos y el fomentar el desarrollo profesional como parte de los esfuerzos conjuntos de mejora de procesos, así como un compromiso de colaboración que cree conciencia, interés y potencial adopción de nuevos procesos y tecnologías en aquello individuos que puedan presentar mayor resistencia, como los veteranos en una organización en comparación con los nuevos ingresos.

Ortega (2007) en una intervención en DO, llevó a cabo como medida de apoyo al cambio, una serie de dinámicas organizacionales como sensibilización al cambio y juego de roles donde los investigadores de un instituto académico reflexionaron sobre la necesidad del uso de materiales digitales en las bibliotecas de dichos institutos. Igualmente la autora recomienda la elaboración de un programa permanente de sensibilización e introducción en cuanto al uso de los servicios electrónicos de información dirigido al personal de dicho instituto para mantener la efectividad de la transformación digital.

Si bien en el caso de este proyecto la necesidad de mejoras tecnológicas emergió del diagnóstico conjunto de clientes y trabajadores por lo que estos últimos podrían estar de cierta manera ya sensibilizados con el proceso de cambio, no debe descuidarse el fenómeno de la resistencia, ya que no es lo mismo estar consciente que un proceso debe mejorarse a finalmente ser parte de la mejora y ejecutar un nuevo proceso, especialmente si la persona no está expuesta constantemente a nuevas tecnologías y procesos.

Es por ello que como actividades que potencien justamente la adaptación de los trabajadores al cambio tecnológico, se plantea en el caso de este proyecto la realización de reuniones semanales dentro de cada unidad técnica involucrada (Suscripción y Comercial, Operaciones y Reclamos) en donde cada supervisor de área organice a su equipo para llevar a cabo la revisión de algún aspecto tecnológico novedoso de interés para la unidad y que pueda aportar mejoras en cuanto al proceso de trabajo, o bien, ayudar al manejo y organización de su tiempo y equilibrio entre la vida laboral y personal. Estos tópicos pudieran incluir: maneras de sacar provecho de tecnología ya usada por la aseguradora como Outlook, atajos para teclados, cómo redactar correos corporativos, la Inteligencia Artificial, Machine Learning, las Redes Sociales, diversas aplicaciones móviles y software empresariales, Big Data, videos streaming, realidad virtual, la nube, técnicas de gerencia del conocimiento y digitalización de archivos, chats corporativos, bots conversacionales, herramientas de organización de tareas grupales como Trello, entre otras tendencias.

En estas reuniones que pudieran tener duración de 1 hora semanal, se rotarán los presentadores y se elegirán los temas según sus intereses, de manera que, finalizadas las semanas de duración del proyecto, cada unidad desarrollará un informe y lo elevará a la gerencia. Dicho informe contendrá un resumen de las tecnologías más factibles de usar, los beneficios que resultaron de la revisión realizada, formación necesaria en el aspecto tecnológico y cualquier otro aspecto relevante que se desee incluir en el mismo, a manera de continuar con la transformación digital de la organización.

Si bien en la nueva cultura digital de la presente época la rapidez es un valor en sí mismo, con lo que algo más rápido será, por ende, atractivo, cabe destacar que el hecho de compartir información de manera extensa por vía electrónica no necesariamente construye relaciones (Block, 2014), por lo que será sumamente importante reforzar que la atención al cliente no será abordada únicamente por la tecnología sino que sigue siendo imprescindible y valioso las cualidades humanas de dicha atención (tal como se abordan en la dimensión Empatía del modelo de Calidad de Servicio usado en este proyecto).

5.4. Plan de entrenamiento tanto para los corredores de seguros como para el personal interno de la empresa en relación al uso de la página web contemplando las nuevas funcionalidades.

La Andradogía es una praxis educativa que se diferencia de la pedagogía dado que está enfocada hacia el aprendizaje de adultos, el propósito de aprendizaje está orientado a objetivos definidos y el docente representa un facilitador del aprendizaje según las necesidades de quienes aprenden, los cuales ya poseen experiencia y la integran con los nuevos conocimientos que están adquiriendo. De esta manera, el estudiante es auto-directivo ya que aprende lo que necesita saber siendo muy importante la aplicación de los conocimientos a la vida práctica y los métodos de aprendizaje incluyen discusiones y resoluciones de problemas (Vallejo, 2015)

Los principios fundamentales de la Andragogía son (a) la Horizontalidad, es decir, la relación entre pares (siendo ésta de igualdad entre docente y participante) compartiendo actitudes, responsabilidades y compromisos dirigidos a logros y resultados exitosos, (b) la Participación, o la toma de decisiones o ejecución de una tarea determinada en conjunto, y (c) la Flexibilidad, o capacidad de adaptación de los lapsos de aprendizaje según las aptitudes y carga formativa con la que cuentan los aprendices (Vallejo, 2015).

Dentro del ámbito laboral, existen distintos momentos en los cuales se hace necesario aplicar estrategias de aprendizaje andragógicas con la finalidad que los trabajadores dominen ciertos conocimientos. Tales momentos pueden ser al ser incorporados a la empresa (inducción o socialización), al realizar cambios en los procesos de trabajo, al ejecutar movimientos ya sean horizontales o verticales de cargos dentro de la estructura, entre otros. La Capacitación Laboral se considera una actividad sistemática y planificada cuya meta es la preparación, desarrollo e integración de los recursos humanos que ejecutan una actividad laboral específica y conectada al sistema productivo, de esta manera el trabajador se perfecciona técnicamente para que se desempeñe de manera eficiente en la unidad asignada, logrando calidad en sus resultados (Cejas y Acosta, 2012).

Cabe destacar que en el mundo actual se considera que el futuro de la educación como tal se encuentra condicionado por la tecnología, sin límites geográficos y temporales. Ello se desprende del uso cada vez más común de plataformas e-learning o

entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje (VLE), los cuales permiten un aprendizaje en línea que no requiere la presencia conjunta de docente y aprendices, o uno mixta o b-learning en el que se combinan ambas experiencias (Fernández-Pampillón, 2009). En el caso particular del objetivo de capacitación que se requiere lograr en este proyecto, el cual es el dominio por parte de intermediarios y trabajadores de la aseguradora en cuanto a las nuevas funcionalidades de la página Web (Portal de Intermediarios), la naturaleza misma virtual de la destreza a adquirir, hace indispensable el uso de recursos virtuales tales como el acceso a dicho portal y videos tutoriales que permitan al aprendiz practicar la nueva habilidad aprendida no sólo en el espacio de la capacitación sino fuera de ella, cada vez que lo necesite, por lo que esta capacitación entraría dentro del paradigma b-learning.

Siguiendo esta línea de pensamiento, las formaciones virtuales suelen regirse por un modelo de Diseño Instruccional llamado ADDIE, tomando en cuenta primeramente que el Diseño Instruccional refiere a la planificación de la instrucción, lo que incluye la valoración de necesidades de formación así como el desarrollo, evaluación, implementación y mantenimiento de materiales y programas (Richey, Fields y Foson, 2001; c.p. Belloch, s.f.).

Dicho modelo es un proceso interactivo en el cual los resultados de la evaluación formativa en cada fase pueden devolver al diseñador instruccional a cualquiera de las fases previas. Estas fases son las siguientes: (A) Análisis: de los aprendices, contenido y entorno, concluyendo en la descripción de una situación y sus necesidades formativas, (D) Diseño: desarrollo del programa, secuenciando y organizando el contenido, (D) Desarrollo: producción de los contenidos y materiales de aprendizaje con base en la fase anterior (p.e. videos tutoriales), (I) Implementación: ejecución de la acción formativa, y (E), Evaluación: de cada una de las fases a través de pruebas específicas, analizando los resultados de la acción formativa (Belloch, s.f.).

A continuación se detalla la planificación propuesta de actividades de entrenamiento o fase de Diseño del modelo ADDIE, tomando en cuenta que para el video tutorial y la sección de preguntas frecuentes se deberá contar con el apoyo del área técnica (Suscripción y Comercial, Operaciones y Reclamos), de Diseño Gráfico e IT de la aseguradora una vez aprobada la versión final del rediseño de la página Web:

Tabla 6

Plan de entrenamiento.

Objetivo	Número de sesiones	Metodología	Recursos	Tiempo	Evaluación
Capacitar a las áreas de Suscripción y Comercial, Operaciones y Reclamos que se encargan de captar nuevos clientes corporativos y brindar soporte a los intermediarios de seguros ya activos, en el uso del Portal de Intermediarios.	Una sola sesión por unidad, previo al envío de comunicados y formación a los intermediarios de seguros.	Tras la introducción (bienvenida y explicación del objetivo de la sesión), un analista IT del sistema cliente explicará el video tutorial, enfatizando los beneficios que se derivan de la implementación de las nuevas funcionalidades en la página web. Tras una ronda de preguntas y respuestas y una vez clara la información, cada participante deberá exponer ante el grupo el contenido del video tutorial visto haciendo uso del Portal como tal y a su vez responder preguntas que le haga el grupo en relación a lo expuesto. La sesión será guiada por el consultor en DO. Finalmente se dará el cierre, agradecimiento y resumen de lo realizado en la sesión, se indicará la persona contacto que podrá resolver dudas en caso surjan tras la capacitación.	Sala de reuniones con suficientes sillas, computadora con acceso a internet, video tutorial, video beam, pizarra acrílica, marcadores.	90 minutos por sesión.	Cada participante deberá ser capaz al final de la sesión de explicar correctamente las funcionalidades de la página web y responder preguntas de los participantes de la sesión.

Objetivo	Número de sesiones	Metodología	Recursos	Tiempo	Evaluación
Informar a los intermediarios de seguros y a la totalidad de trabajadores del sistema cliente sobre las nuevas funcionalidades de la página	Se enviará el comunicado sobre las nuevas funcionalidades de la página web durante 4 semanas después de la implementación de la misma. junto con este comunicado estarán los recursos para el entrenamiento virtual (Link)	Video tutorial explicando el recorrido por las nuevas funcionalidades de la página, su utilidad, y mostrando la sección de preguntas frecuentes incorporada en la página con sus respuesta que estarán permanentemente disponibles para su consulta (p.e. ¿con qué datos ingresar a la página?, ¿qué puedo encontrar en la página?, ¿cómo descargar archivos desde la página?)	Computadora, acceso a internet, acceso al correo electrónico e intranet de la aseguradora, listado de correos electrónicos de los intermediarios de seguros y del personal interno del sistema cliente.	El video tutorial tendrá una duración máxima de 15 minutos y estará disponible en la página web de la organización como mensaje desplegable al ingresar a la página junto con el link para acceder a la sección de preguntas frecuentes.	1) Reducción del número de consultas por vía telefónica o por correo electrónico en relación al uso de las nuevas funcionalidades de la Página Web. 2) Aumento del número de visitas a la página web. 3) Feedback registrado a través de una encuesta virtual disponible en la página con respecto al nivel de satisfacción que genera la página web en una escala del 1 al 5.

Cabe destacar que en el caso de los Intermediarios de Seguro, se ha optado por una capacitación online netamente en vista de sus horarios particulares en las empresas de corretaje en las que laboran y permaneciendo en sintonía con el objetivo del rediseño de la página Web que es justamente reducir los tiempos de respuesta de cara al cliente, por lo que el video tutorial debe ser lo suficientemente detallado y sencillo, así como el rediseño mismo muy intuitivo, que permita su fácil uso. Igualmente se debe recordar que como parte de los nuevos procesos de la compañía, el entrenamiento digital deberá ser parte de la inducción organizacional a los nuevos ingresos e intermediarios.

Adicionalmente, se muestra en la tabla a continuación el detalle del contenido básico que deberá incluirse en la sección de Preguntas Frecuentes de la Página Web, para apoyar la clarificación de dudas que pudieran surgir tras la revisión del video tutorial. Otras preguntas y respuestas serán incluidas una vez que se implemente el rediseño de la página web y se tengan todos los detalles de su uso.

Tabla 7

Preguntas Frecuentes.

Pregunta	Respuesta
¿Qué trámites permite realizar el nuevo Portal de Intermediarios?	El nuevo Portal de Intermediarios le permitirá gestionar la cotización, emisión y declaración de siniestros en el ramo patrimonial así como el control de la facturación y tiempos de respuesta relacionados a dichos procesos.
¿Se mantendrán las políticas de suscripción para el ramo patrimonial de cara a los corredores, esto abarca los formularios que se piden en la actualidad?	Sí, se mantendrán las políticas y formularios de suscripción de cara a los corredores, es posible que en el futuro nos adaptemos a estándares diferentes en este tipo de suscripción.
¿Cuál es el tiempo de emisión de una póliza y también de entrega, se mantendrán los mismos tiempos actuales?	Los tiempos de emisión siguen siendo los mismos, la operación no se verá afectada.
¿Por cuánto tiempo se mantendrá disponible el Portal de Intermediarios, así como el video tutorial que explica sus funcionalidades y uso?	El Portal de Intermediarios y el video tutorial que explica sus funcionalidades y uso se mantendrá de forma permanente en nuestra página Web. Cualquier duda adicional, puede dirigirse directamente a su ejecutivo comercial asignado.

5.5. Medición de los avances de los procesos sociotécnicos involucrados con métricas de acuerdo a objetivos, planes y metas establecidas.

Tal como indican French y Bell (1996), dentro de las fases de cualquier programa de Desarrollo Organizacional se encuentra en último lugar la evaluación de los efectos que tuvo determinada intervención en la corrección o mejora de los problemas que se detectaron en el diagnóstico, sin embargo, dicha evaluación no podría realizarse a menos que se cuenta con indicadores de medición que permitan el estimado del logro de los objetivos planteados.

A continuación, se muestra una tabla a partir de la cual se puede ir haciendo seguimiento del éxito de todos los planes que se han esbozado en los apartados anteriores, lo que constituirá a su vez un pilar de discusión en cada una de las reuniones que se sostengan con los dirigentes del proyecto en la aseguradora ya que permite operacionalizar los objetivos de dicho proyecto y se complementará con lo que se estará experimentando de forma cualitativa durante su ejecución.

Tabla 8

Medición de Avances.

Proceso / Actividad	Indicador de Medición	Resultado esperado
Todos	Realización de las actividades en el tiempo previsto (semana correspondiente según la planificación)	Logros de acuerdo al cronograma semanal
Grupos Focales	Asistencia de los invitados a cada sesión	Más del 80% de asistencia
Entrenamiento Interno	Asistencia de los invitados a cada sesión	Más del 80% de asistencia
Entrenamiento Externo	Número de consultas por vía telefónica o por correo electrónico a los trabajadores de las unidades de Suscripción y Comercial, Operaciones y Reclamos relacionadas a aspectos que se podrán resolver directamente en la página web tras su rediseño	Diferencias estadísticamente significativas entre el número de consultas por vía telefónica o por correo electrónico durante la semana de inicio del proyecto y el número de consultas por vía telefónica o por correo electrónico la cuarta semana después de la implantación del cambio
Entrenamiento Externo	Aumento del número de visitas a la página web	Diferencias estadísticamente significativas entre el número de visitas a la página web la semana de inicio del proyecto y el número de visitas la cuarta semana después de la implantación del cambio
Entrenamiento Externo	Feedback registrado a través de una encuesta virtual disponible en la página con respecto al nivel de satisfacción que genera la página web en una escala del 1 al 5	Diferencias estadísticamente la satisfacción con respecto a la página web la semana de inicio del proyecto y dicha variable la cuarta semana después de la implantación del cambio
Intervención de aspectos sociotécnicos	Asistencia de los integrantes de las unidades técnicas, a cada reunión de revisión tecnológica	Más del 80% de asistencia
Intervención de aspectos sociotécnicos	Entrega de informe – resumen de la revisión tecnológica realizada por unidad	Entrega del informe correspondiente a la semana de finalización del proyecto por parte de las 3 unidades
Calidad de Servicio	Re-aplicación de la Encuesta Servqual a los clientes externos (intermediarios) 3 meses después del release del Portal de Intermediarios como rediseño de la página Web	Diferencias estadísticamente significativas entre los puntajes obtenidos en las dimensiones Tangibilidad y Confiabilidad de la escala con respecto a los resultados obtenidos en la fase de Diagnóstico

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Primeramente, debe tenerse en cuenta que el presente trabajo no consiste en el estudio de los resultados de una intervención ya realizada, sino en una propuesta de Proyecto Factible que permita funcionar como un plan de trabajo a ser discutido con los líderes del cambio y como una guía para su implementación; esto quiere decir que, en el momento en que se ponga en práctica, surgirán cambios y se precisarán aspectos que de antemano no se pueden anticipar. Ello requiere un enfoque flexible, multidisciplinario y de constante adaptación a la realidad.

La presente propuesta de Proyecto Factible para la mejora de la Calidad de Servicio de una aseguradora trasnacional, al abarcar el cambio tecnológico desde una perspectiva de Desarrollo Organizacional, requiere de la revisión y aprobación no sólo del contacto en la unidad de RRHH del sistema cliente y de su línea de reporte con cuyo apoyo se llevó a cabo el diagnóstico de necesidades sino también del área IT de dicho sistema, por lo que dicha propuesta deberá ser explicada a ambas unidades para un trabajo en conjunto ya que de la colaboración depende la buena marcha de las demás fases del proyecto. Por supuesto los líderes de las áreas técnicas (Suscripción y Comercial, Operaciones y Reclamos) también deben estar al tanto del alcance y características del proyecto ya que serán los principales beneficiados del proceso de cambio.

Si bien en un entorno turbulento y una economía hiperinflacionaria como la que sirve de contexto a las operaciones del sistema cliente en Caracas puede verse la inversión en el desarrollo tecnológico como un gasto a evitar dentro del presupuesto, es importante recordar que para garantizar la sostenibilidad de una organización ya no basta con mantener el estatus quo como sucedía décadas atrás, porque en toda situación de crisis también emergen oportunidades, a nivel global todo sigue evolucionando y la competencia por la cartera de clientes corporativos VIP del país puede perderse si no resulta posible satisfacer sus necesidades u ofrecer los nuevos servicios y prever los cambios que ya se están desarrollando en el sector industrial de interés.

Por otra parte, dado que el acceso a información en tiempo real por parte de los intermediarios de seguros es sólo una de las aristas que deben trabajarse para mejorar los tiempos de respuesta de la aseguradora de cara a sus corredores y clientes finales, a partir de lo recogido en los grupos focales con los trabajadores de las unidades de

Suscripción y Comercial, Operaciones y Reclamos, deberán sucesivamente trabajarse otros cambios a nivel de procesos que permitan agilizar las actividades y reducir a su vez la carga laboral de los trabajadores. Esto aunque no se traduzca en una mejora directa de sus beneficios socioeconómicos permitiría incrementar la satisfacción laboral a través de su impacto en el clima organizacional y bienestar psicosocial de los colaboradores.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abad, M. G. y Pincay, D. E. (2014). *Análisis de Calidad del Servicio al cliente interno y externo para propuesta de modelo de Gestión de Calidad en una empresa de seguros de Guayaquil.* Tesis de grado no publicada, Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador.

Alballaa, H. y Al-Mudimigh, A. S. (2011). Change Management Strategies for Effective Enterprise Resource Planning Systems: A Case Study of a Saudi Company, [Versión Electrónica], *International Journal of Computer Applications, (17)*, 2, 14-19.

Arellano, P. y Rodríguez, P. (2015). *Informe de resultados: Investigación y Desarrollo en las empresas chilenas. Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas.* Recuperado el 31 de julio de 2018, del sitio web del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo:http://www.economia.gob.cl/wp.content/uploads/2015/11/ELE3_Bolet%C3%ADn-I-D-final-1.pdf

Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la Acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización.* Buenos Aires, Argentina: Granica.

Belloch, C. (s.f.). *Diseño Instruccional.* Recuperado el 15 de agosto de 2018, de la página Web de la Universidad de Valencia: https://www.uv.es/~bellochc/pedagogia/EVA4.pdf

Berlanga, V. y Rubio, M. J. (2012). Clasificación de pruebas no paramétricas. Cómo aplicarlas en SPSS [Versión Electrónica], *Revista de innovació i Recerca en Educació, 5*(2), 101-113.

Block, P. (2014). Technology, Culture, and Stewardship. *Organization Development Journal, 32*(4), 9-13. Recuperado el 03 de febrero de 2019, de la base de datos Ebsco.

Cárdenas, C. A. (2010). *Plan de mejoramiento de los procesos de evaluación y prevención en el departamento de ingeniería y control de riesgo de una compañía de seguros para la ciudad de Bogotá.* Trabajo de grado no publicado: Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Cárdenas, L., Arciniegas, Y. C. y Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional [Versión Electrónica], *International Journal of Psychological Research, 2*(2), 121-127.

Cejas, M. y Acosta, J. A. (2012). La Capacitación Laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos [Versión Electrónica], *Anuario del Instituto de Derecho Comparado, 35*(1), 148-173.

Church, A. H. y Burke, W. W. (2017). Four Trends Shaping the Future of Organizations and Organization Development. *OD Practitioner, 49*(3), 14- 22. Recuperado el 24 de Julio de 2018, de la base de datos Ebsco.

Ciric, Z. y Rakovic, L. (2010). Change Management in Information System Development and Implementation Projects [Versión Electrónica], *Management Information Systems, 5*(2), 23-28.

DANE (s.f.). *Línea Base de Indicadores. Estrategia para el Fortalecimiento Estadístico Territorial.* Recuperado el 03 de junio de 2018 de la página Web del Departamento Administrativo Nacional de Estadística: https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Linea_base_indicadores.pdf

Day, G. S. y Schoemaker, P. J. H. (2016). Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies. *California Management Review, 58*(4), 59-77. Recuperado el 24 de Julio de 2018, de la base de datos Ebsco.

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de la Actividad Aseguradora (2015, 30 de Diciembre). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6211.

Dowling, W. F. (1975). To Move an Organization: The Corning Approach to Organization Development. *Management Review, 64*(10), 43-53. Recuperado el 24 de Julio de 2018, de la base de datos Ebsco.

Dubs, R. y Siso, J. M. (2002). El Proyecto Factible: una modalidad de investigación [Versión Electrónica], *Sapiens Revista Universitaria de Investigación, 3*(2), 1-18. Recuperado el 25 de julio de la base de Datos Redalyc.

Escorcia, O. (2010). *Manual para la Investigación. Guía para la formulación, desarrollo y divulgación de proyectos.* Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Artes, Escuela de Arquitectura y Urbanismo.

Fernández-Pampillón, A. M. (2009). Las plataformas e-learning para la enseñanza y el aprendizaje universitario en Internet. En C. López (Ed.). *Las plataformas de aprendizaje. Del mito a la realidad* (pp. 45-73). Madrid, España. Biblioteca Nueva.

Flores, L. G. (2008). *Diseño de indicadores de desempeño para el monitoreo de actividades en una compañía de seguro.* Manuscrito no publicado: Coordinación de Ingeniería de Producción, Universidad Simón Bolívar: Caracas.

French, W. L. y Bell, C. H. (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* (5ta. Ed.). D.F., México: Prentice Hall.

Fuentes, P. (2015, diciembre). La misión del Suscriptor, clave para asegurar la rentabilidad y satisfacer al cliente. *El mundo de MAPFRE*. 90, Artículo 4. Recuperado el 08 de julio de 2018, de https://www.elmundodemapfre.com/revista90/protagonistas-revista90.html

García, M. A. (2010). *Conceptos de Investigación, Desarrollo e Innovación. Innovación: Factor Estratégico para el Desarrollo.* Recuperado el 31 de julio de 2018, del sitio web del Centro de Formación de la Cooperación Española en Cartagena de Indias: http://www.aecidcf.org.co/documentos/MI%2016.450%20Garcia%20Muro,%20Miguel%20conceptos%20de%20Investigacion.pdf

Glass, G. V. y Stanley, J. C. (1986). *Métodos Estadísticos Aplicados a las Ciencias Sociales.* D.F., México: Prentice Hall.

González, R. A., Yll, M. y Curiel, L.D. (2003). *Metodología de la Investigación Científica para las Ciencias Técnicas. 1era. Parte: Diseño teórico y formulación del proyecto de investigación.* Recuperado el 31 de julio de 2018, del sitio web de Infomed, Portal de la Red de la Salud de Cuba: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/bmn/metodologia_de_la_investigacion.diseno_teorico_y_formulacion_proyecto_investigacion.pdf

Greene, J. y D'Oliveira, M. (2006). *Tests estadísticos para Psicología* (3era. Ed.). Madrid, España: McGraw Hill.

Hamui-Sutton, A. y Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales [Versión Electrónica], *Investigación en Educación Médica*, 2(1), 55-60.

Hernández, L. (2006). *El Proyecto Factible como Modalidad en la Investigación Educativa*. Rubio, Venezuela: UPEL-IPRGR.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (3° Ed.). D. F., México: McGraw-Hill.

Hurtado, J. (2015). *El Proyecto de Investigación* (8ª. Edición). Caracas: Quiron–Sypal.

Iverson, K. y Vukotich, G. (2009). OD 2.0: Shifting from Disruptive to Innovative Technology. *OD Practitioner, 41*(2), 43-49. Recuperado el 24 de Julio de 2018, de la base de datos Ebsco.

Jacobson, N., Butterill, L. y Goering, P. (2003). Development of a framework for knowledge translation: Understanding user context. *Journal of Health Services Research and* Policy, *8*(2), 94-99. Recuperado el 01 de octubre de 2018 de la base de datos PubMed.

Kaufman, R. (1991). *Planificación de sistemas educativos*. D.F., México: Trillas.

Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento* (4ª. ed.). D.F., México: McGraw-Hill/Hispanoamericana.

Lepratte, L. (2011). *Sistemas sociotécnicos, innovación y desarrollo*. Recuperado el 02 de agosto de 2018 de Research Gate: https://www.researchgate.net/profile/Leandro_Lepratte/publication/277114205_Sistemas_sociotecnicos_innovacion_y_desarrollo/links/55a7b65308ae8c8849515be3/Sistemas-sociotecnicos-innovacion-y-desarrollo.pdf

Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industrial [Versión Electrónica], *CIENCIAMÉRICA-Universidad Tecnológica Indoamérica, 3*(1), 34-39.

Manrique, K. (2013). *Desarrollo de Sistemas Socio Técnicos en el área de Seguridad y Salud en el Trabajo de una empresa de servicio*. Trabajo de Maestría no publicado: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Manuales Prácticos de la PYME (s.f.). *Cómo elaborar el Plan de Comunicación*. Recuperado el 11 de agosto de 2018 del sitio Web de Cristina Aced Comunicación: http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf

Martínez, M. (2004). Los grupos focales de Discusión como Método de Investigación [Versión Electrónica], *Heterotopía, 26* (1), 59-72. Recuperado el 01 de noviembre de 2006, de http://prof.usb.ve/miguelm/gruposfocales.html

McCord, A. y Franetovic, M. (2014). Toward a Model of Organization Development: Values-Based Orientation, Collaborative Engagement, and Affordance-Based Adoption of Digital Professional Productivity Systems. *Organization Development Journal, 32*(4), 37-52. Recuperado el 03 de febrero de 2019 de la base de datos Ebsco.

McDonagh, J. y Coghlan, D. (2006). Information Technology and the lure of Integrated Change: a neglected role for Organization Development? *Public Administration Quarterly Spring 2006, 30*(1/2), 22-55. Recuperado el 24 de Julio de 2018, de la base de datos Ebsco.

Muñoz, C. I. y Millán, A. (2000). *Indicadores de relación con el cliente en el sector asegurador*. Recuperado el 03 de junio de 2018 de la página web del Observatorio Iberoamericano de Contabilidad de Gestión: http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/Spain/Art%C3%ADculos%20diversos%20sobre%20Contabilidad%20de%20Gesti%C3%B3n/I%20Encuentro%20Iberoamericano%20Cont.%20Gesti%C3%B3n/Proyecciones%20Sectoriales/Mu%C3%B1ozyAguilar.pdf

Ortega, S. J. (2009). *Mejoras en los procesos de reclamos de personas en una empresa de seguros*. Manuscrito no publicado, Coordinación de Ingeniería de Producción y Organización Empresarial, Universidad Simón Bolívar, Caracas.

Ortega, S. (2007). El desarrollo organizacional como herramienta de apoyo para la organización de bibliotecas digitales: estudio de caso de la Biblioteca del Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas de la Universidad

Nacional Autónoma de México. *Scire, 13*(2), 41-57. Recuperado el 03 de febrero de 2019 de la base de datos Ebsco.

Pacifico, P. (2010). *Tiempos y formatos de medición en una compañía de seguros.* Manuscrito no publicado, Coordinación de Ingeniería de Producción y Organización Empresarial, Universidad Simón Bolívar, Caracas.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality [Versión Electrónica]. *Journal of Retailing. 64*(1), 12-40.

Parasuraman. A., Zeithaml, V. y Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL.A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality [Versión Electrónica]. *Journal of Service Research, 7*(10), 1-21.

Pérez, J. L. (1986). *Conociendo el seguro: teoría general del seguro.* Barcelona, España: Editorial Umeser S.A.

Pizano, G. (2010). *Propuesta de Proyecto Factible de Diseño Organizacional para la Fundación de Educación e Industria (FUNDEI).* Trabajo de especialización no publicado, Universidad Católica Andrés Bello: Caracas.

Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación.* Caracas: PANAPO.

Rincón, Y. (2014). Vinculación de relaciones públicas, comunicación corporativa, y logística en la organización [Versión Electrónica]. *Encuentros. Universidad Autónoma del Caribe, 12*(1), 47-59.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13ª. Ed.). D.F., México: Prentice Hall.

Rodríguez, S. (2016). Marketing digital y herramientas relacionales de Comunicación con el consumidor. En B. Berceruelo (Ed.). *Comunicación Empresarial* (pp. 197-199). Madrid, España: Estudio de Comunicación.

Rojas, E. (2012). *Propuesta de rediseño del sitio Web de entretenimiento Notas.com (http://www.notas.com).* Trabajo de especialización no publicado, Universidad Monteávila: Caracas.

Salvador, J. A., Angós, J. M. y Fernández, M. J. (2001). Interfaces de usuario. Diseño de la visualización de la información como medio de mejorar la gestión del conocimiento y los resultados obtenidos por el usuario. En A. Extremeño (Ed.), *La representación y organización del conocimiento: metodologías, modelos y aplicaciones: actas del V Congreso ISKO-España*, abril 25-27, (pp. 1-12). Madrid: Universidad de Alcalá.

Santamaría, A. L. y García, B. E. (2012). *Propuesta tecnológica-administrativa basada en Cambio Organizacional y Reingeniería de Procesos: Caso del Departamento de Relaciones Institucionales con la SEP (DRIS) del Instituto Tecnológico de Monterrey*. Trabajo de Maestría no publicado, Fondo de Información y Documentación para la Industria Infotec, D.F., México.

Severino, L. E. (2000). *Intervención Diagnóstica dentro del contexto de Cambio Tecnológico: Caso Tiasa, C.A.* Trabajo de especialización no publicado, Universidad Católica Andrés Bello: Caracas.

Siegel, S. y Castellan, J. (1970). *Estadística No Paramétrica. Aplicada a las ciencias de la conducta.* D.F., México: Trillas.

Skinner, A. y Léon, M. (2016). Calidad en el servicio de las empresas aseguradoras del municipio Libertador del estado Mérida [Versión Electrónica], *Sapienza Organizacional, 4*(8), 183-218.

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica: evaluación y administración de proyectos de investigación* (4ta. Ed.). D.F., México: Limusa.

Valdivia, J. J. (2016, enero-diciembre). Modelo de procesos para el desarrollo del front-end de aplicaciones Web. *Interfases*, 9, Artículo 7. Recuperado el 08 de julio de 2018 https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Interfases/article/viewFile/1245/1205

Vallejo, L. (2015). Características de los programas de capacitación andragógicos y los procesos de aprendizaje para la seguridad minera peruana [Versión Electrónica], *Revista del Instituto de Investigación (RIIGEO), FIGMMG-UNMSM, 18*(36), 71-75.

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial de las Ciencias.

Villalobos, C. (2008). *Interfaz De Búsqueda y Consulta de Pólizas Basada en Servicios Web*. Manuscrito no publicado, Ingeniería de la Computación, Universidad Simón Bolívar: Caracas.

Wipf, J. y Garand, D. (2012). *Indicadores de desempeño en Microseguros. Manual para practicantes en microseguros* (2da. Ed.). Luxemburgo: ADA.

Wulf, V. y Rohde, M. (1995). Integrated Organization and Technology Development – an Approach to Manage Change. En D. Brandt (Ed.). *Proceedings of the 5th IFAC Symposium on Automated Systems based on Human Skill* (pp. 135-140). Aachen, Alemania: ACM Press.

VIII. ANEXOS

Anexo 1. Operacionalización de las Variables, encuesta Servqual aplicada previamente en la organización

Variables	Dimensiones	Sub-Dimensiones	Instrumentos	Indicadores	Ítems
Calidad de Servicio, según la perspectiva del cliente Externo	Expectativas: predicciones que realiza el cliente en relación a lo que consideran debería ofrecer el proveedor, según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	Tangibilidad: El acceso a la plataforma de servicio y a la atención telefónica, y la apariencia de los empleados de la empresa aseguradora.	Encuesta SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	Tecnología de punta	E1
				Acceso a plataformas de servicio y atención telefónica	E2
				Apariencia de los empleados	E3
				Atractivo de la página web	E4
		Confiabilidad: habilidad para cumplir las promesas realizadas de forma precisa.		Cumplimiento de promesas	E5
				Interés por resolver problemas	E6
				Servicio correcto desde la primera vez	E7
				Servicio a la hora prometida	E8
				Récord sin errores	E9
		Capacidad de respuesta o responsabilidad: voluntad del personal para prestar un servicio.		Información sobre servicios	E10
				Servicio expedito	E11
				Disposición a ayudar	E12
				Tiempo disponible para la atención	E13
		Seguridad: conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza		Capacidad de despertar confianza	E14
				Seguridad en las transacciones	E15
				Cortesía	E16
				Conocimientos	E17
		Empatía: consideración y atención personalizada que una organización le brinda a sus clientes.		Atención individualizada	E18
				Horarios convenientes	E19
				Atención personal	E20
				Cuidado por los intereses de los clientes	E21
				Atención de necesidades específicas	E22
		Priorización de Expectativas de Servicio según las 5 dimensiones: tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía		Importancia relativa de cada dimensión de la Calidad del Servicio	II (1-5)
	Percepciones: forma en la que se interpreta el servicio ofrecido por el proveedor, según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	Tangibilidad: El acceso a la plataforma de servicio y a la atención telefónica, y la apariencia de los empleados de la empresa aseguradora	Encuesta SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	Tecnología de punta	P1
				Acceso a plataformas de servicio y atención telefónica	P2
				Apariencia de los empleados	P3
				Atractivo de la página web	P4
		Confiabilidad: habilidad para cumplir las promesas realizadas de forma precisa.		Cumplimiento de promesas	P5
				Interés por resolver problemas	P6
				Servicio correcto desde la primera vez	P7
				Servicio a la hora prometida	P8
				Récord sin errores	P9

Variables	Dimensiones	Sub-Dimensiones	Instrumentos	Indicadores	Ítems
Calidad de Servicio, según la perspectiva del cliente Externo **(Continuación)**	Percepciones (Continuación): forma en la que se interpreta el servicio ofrecido por el proveedor, según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	Capacidad de respuesta o responsabilidad: voluntad del personal para prestar un servicio.	Encuesta SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	Información sobre servicios	P10
				Servicio expedito	P11
				Disposición a ayudar	P12
				Tiempo disponible para la atención	P13
		Seguridad: conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza		Capacidad de despertar confianza	P14
				Seguridad en las transacciones	P15
				Cortesía	P16
				Conocimientos	P17
		Empatía: consideración y atención personalizada que una organización le brinda a sus clientes.		Atención individualizada	P18
				Horarios convenientes	P19
				Atención personal	P20
				Cuidado por los intereses de los clientes	P21
				Atención de necesidades específicas	P22
				Atención de necesidades específicas	P22
Calidad de Servicio, según la perspectiva del Cliente Interno	Percepciones: forma en la que se interpreta el servicio ofrecido al cliente, según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	Tangibilidad: El acceso a la plataforma de servicio y a la atención telefónica, y la apariencia de los empleados de la empresa aseguradora	Encuesta SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	Tecnología de punta	P1
				Acceso a plataformas de servicio y atención telefónica	P2
				Apariencia de los empleados	P3
				Atractivo de la página web	P4
		Confiabilidad: habilidad para cumplir las promesas realizadas de forma precisa.		Cumplimiento de promesas	P5
				Interés por resolver problemas	P6
				Servicio correcto desde la primera vez	P7
				Servicio a la hora prometida	P8
				Récord sin errores	P9
		Capacidad de respuesta o responsabilidad: voluntad del personal para prestar un servicio.		Información sobre servicios	P10
				Servicio expedito	P11
				Disposición a ayudar	P12
				Tiempo disponible para la atención	P13
		Seguridad: conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza.		Capacidad de despertar confianza	P14
				Seguridad en las transacciones	P15
				Cortesía	P16
				Conocimientos	P17
		Empatía: consideración y atención personalizada que una organización le brinda a sus clientes.		Atención individualizada	P18
				Horarios convenientes	P19
				Atención personal	P20
				Cuidado por los intereses de los clientes	P21
				Atención de necesidades específicas	P22

Anexo 2. Resumen de Resultados de la encuesta Servqual aplicada previamente en la organización

Dimensión	Indicador	Clientes Externos				Clientes Internos		BRECHAS	
		Expectativas		Percepciones		Percepciones		Expectativas y Percepciones CE	Percepciones CE y Percepciones CI
		Mediana	Rango	Mediana	Rango	Mediana	Rango		
Tangibilidad	Tecnología de punta	5,00	1,00	3,25	4,00	2,00	3,00	-1,75	1,25
	Acceso a plataformas de servicio y atención telefónica	5,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	-2,00	-1,00
	Apariencia de los empleados	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	2,00	0,00	0,00
	Atractivo de la página web	5,00	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	-2,00	0,00
	DIMENSIÓN	**5,00**	**2,00**	**3,00**	**3,50**	**3,00**	**3,00**	**-2,00**	**0,00**
Confiabilidad	Cumplimiento de promesas	5,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	-2,00	-1,00
	Interés por resolver problemas	5,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	-1,00	0,00
	Servicio correcto desde la primera vez	5,00	1,00	3,50	4,00	4,00	3,00	-1,50	-0,50
	Servicio a la hora prometida	5,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	-2,00	0,00
	Récord sin errores	4,00	2,00	3,50	4,00	4,00	4,00	-0,50	-0,50
	DIMENSIÓN	**5,00**	**2,00**	**3,00**	**4,00**	**4,00**	**3,00**	**-2,00**	**-1,00**
Capacidad de Respuesta o Responsabilidad	Información sobre servicios	5,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	-2,00	-1,00
	Servicio expedito	5,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	-2,00	0,00
	Disposición a ayudar	5,00	1,00	4,00	3,00	4,00	3,00	-1,00	0,00
	Tiempo disponible para la atención	4,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	-1,00	-1,00
	DIMENSIÓN	**5,00**	**2,00**	**3,50**	**3,50**	**4,00**	**3,50**	**-1,50**	**-0,50**
Seguridad	Capacidad de despertar confianza	5,00	2,00	4,00	3,00	4,00	2,00	-1,00	0,00
	Seguridad en las transacciones	5,00	1,00	5,00	3,00	4,00	2,00	0,00	1,00
	Cortesía	5,00	2,00	5,00	3,00	4,00	3,00	0,00	1,00
	Conocimientos	5,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	-1,00	0,00
	DIMENSIÓN	**5,00**	**2,00**	**4,50**	**3,00**	**4,00**	**2,00**	**-0,50**	**0,50**
Empatía	Atención individualizada	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	0,00	0,00
	Horarios convenientes	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	0,00	0,00
	Atención personal	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	0,00	0,00
	Cuidado por los intereses de los clientes	5,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	-1,00	0,00
	Atención de necesidades específicas	5,00	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00	-1,00	0,00
	DIMENSIÓN	**4,00**	**2,00**	**4,00**	**4,00**	**4,00**	**3,00**	**0,00**	**0,00**
	ESCALA	**5,00**	**2,00**	**4,00**	**3,50**	**4,00**	**3,00**	**-1**	**0,00**

Anexo 3. Resultados de pruebas inferenciales

Comparación de la distribución de la Escala Expectativas de la Calidad de Servicio y de la distribución de la Escala Percepciones de la Calidad de Servicio, aplicadas a Clientes Externos

Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La mediana de las diferencias entre Expectativas_General y Percepciones_General es cero.	Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo para muestras relacionadas	.000	Rechace la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es .05.

Comparación de la distribución de las dimensiones de la Escala Expectativas de la Calidad de Servicio entre sí, aplicada a Clientes Externos

Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	Las distribuciones de Expectativas_Tang, Expectativas_Confi, Expectativas_Respons, Expectativas_Seguridad and Expectativas_Empatía son las mismas.	Análisis bidimensional de Friedman de varianza por rangos para muestras relacionadas	.000	Rechace la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es .05.

Comparación de la distribución de las dimensiones de la Escala Percepciones de la Calidad de Servicio entre sí, aplicada a Clientes Externos

Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	Las distribuciones de Percepciones_Tang, Percepciones_Confiabilidad, Percepciones_Responsabilidad, Percepciones_Seguridad and Percepciones_Empatía son las mismas.	Análisis bidimensional de Friedman de varianza por rangos para muestras relacionadas	.000	Rechace la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es .05.

Comparación de la distribución de las dimensiones de la Escala Percepciones de la Calidad de Servicio entre sí, aplicadas a Trabajadores

Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	Las distribuciones de Percepciones_Tangib, Percepciones_Confiabil, Percepciones_Respons, Percepciones_Seguridad and Percepciones_Empatía son las mismas.	Análisis bidimensional de Friedman de varianza por rangos para muestras relacionadas	.000	Rechace la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es .05.

Comparación de la distribuciónde la Escala Percepciones de la Calidad de Servicio aplicada a Clientes Externos y de la distribución de la Escala Percepciones de la Calidad de Servicio aplicada a Trabajadores

Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de Percepciones_General es la misma entre los grupos de Tipo_cliente.	Prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes	.906	Conserve la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es .05.