Universidad Acción Pro-Educación y Cultura (UNAPEC)

Decanato de Ingeniería e Informática

Escuela de Ingeniería

"Optimización de la gestión del proceso de reclamaciones para una empresa de seguros en Santo Domingo, República Dominicana año 2012"

- Br. Yoel Domínguez. 2007-0115
- Br. Eduard Sánchez 2006-1303
- Br. Francy Ruiz 2006-1278

Asesora:

Ing. Charmery Graciano, PhD.

Trabajo de Grado para Optar por el Titulo de:

Ingeniería Industrial

Julio, 2012

Santo Domingo, D. N.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS…………………………………………………………………14

DEDICATORIAS…....………………………………………………………….......22

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN...…...……..……...…….......................... 27

1.1 Planteamiento del Problema………………………………………………….29

1.2 Objetivo de trabajo de grado…………………………………………………30

1.2.1 Objetivo General……………………………………………………..30

1.2.2 Objetivos Específicos………………………………………………..30

1.3 Metodología……………………………………………………………………31

1.3.1 Tipo de Investigación………………………………………………..31

1.3.2 Método aplicado en la investigación………………………………32

1.3.3 Técnicas aplicada en la investigación……………………………..33

1.4 Justificación de la Investigación……………………………………………...34

1.5 Limitaciones de la Investigación……………………………………………...35

1.6 Bibliografía……………………………………………………………………36

CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA…………………………..37

2 Descripción de la empresa……………………………………………………38

2.1 Historia de la empresa…….……38

2.2 Misión…….……...38

2.3 Visión…….38

2.4 Valores…….…..39

2.5 Objetivos……..…...39

2.6 Política de la empresa……40

2.7 Clasificación de la empresa……..42

2.8 Tipo de empresa…….43

2.9 Estructura de la empresa……..43

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLAMACIÓN EN EMPRESAS DE SERVICIOS: ESTADO DE ARTE…….…….....45

3 Estado de arte…….46

3.1 Breve estado de arte de las reclamaciones de servicios…….46

3.2 Breve estado de arte de la herramienta de análisis de procesos……...50

3.2.1 5S'S……..50

3.2.2 Teoría de cola……..52

3.2.3 Distribución de planta…….53

3.2.4 Estudio de tiempo y movimientos……...55

3.3 Bibliografía……...56

CAPÍTULO 4. MARCO TEORICO: PROCESO GENERAL DE RECLAMACIONES DE SEGUROS..…….....61

4 Marco teórico……..62

4.1 Descripción del proceso……62

4.2 Flujo del proceso de reclamación……64

4.3 Participantes en el proceso…….....71

4.4 Bibliografía……..73

CAPÍTULO 5. MARCO TEÓRICO: HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS Y MEJORA DE PROCESOS……..……....74

5 Marco Teórico……75

5.1 Introducción…….....75

5.2 Gestión de la productividad como uno de los objetivos prioritarios……75

5.2.1 Factores que restringen la productividad……77

5.2.2 Criterios para analizar la productividad……79

5.2.3 Productividad y nivel de vida……80

5.3 Metodología de Distribución de planta: fundamentos……..85

5.3.1 Razones de la distribución de la planta……..85

5.3.2 Principios para la distribución de planta……...87

5.3.3 Metodología de distribución en planta……88

5.4 Seguridad e higiene industrial……...91

5.4.1 Previsión de accidentes……....92

5.4.2 Ergonomía……95

5.4.3 Ergonomía y seguridad……..96

5.4.4 Aspecto del diseño del área de trabajo…….....96

5.4.5 Ganancias o beneficios de la ergonomía…….....97

5.5 Medición del trabajo y estudio de tiempos……99

5.5.1 Medición del trabajo……...99

5.5.2 Objetivos de la medición del trabajo…….....99

5.5.3 Importancia y necesidad de la medición del trabajo……100

5.5.4 Desarrollo del estudio de tiempos y relación con la simplificación del trabajo……101

5.5.5 Ventajas…….....105

5.5.6 Técnicas de medición del trabajo……106

5.5.7 El estándar de tiempos y sus componentes…….107

5.5.8 Estudio de tiempos con cronometro……..107

5.5.9 Preparación del estudio de tiempos……..108

5.6 Evaluación filas de espera “Colas”……...110

5.6.1 Definición y concepto general…….110

5.6.2 Usos de la teoría de filas de espera…….....112

5.6.3 Estructura de los problemas de filas de espera…….....113

5.6.4 Población de clientes…….....114

5.6.5 El sistema de servicio……115

5.6.6 Disposición de instalaciones de servicio……..116

5.6.7 Regla de prioridad……116

5.6.8 El uso de modelos de filas de espera para analizar operaciones…….....117

5.7 Técnicas de la 5’S……..121

5.7.1 Definición de las 5’S…….....121

5.7.2 La necesidad de utilizar las 5’s……122

5.7.3 Bibliografía del capítulo…….....122

CAPÍTULO 6. OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROCESO DE RECLAMACIONES DE UNA EMPRESA DE SEGUROS. CASO DE ESTUDIO……125

6.1 Introducción……126

6.2 Distribución de planta……126

6.2.1 Objetivo……..126

6.2.2 Situación actual……127

6.2.3 Análisis……...128

6.2.4 Conclusiones…….....131

6.2.5 Recomendaciones……131

6.3 Seguridad e higiene industrial……..……132

6.3.1 Objetivo……..132

6.3.2 Situación actual……132

6.3.3 Análisis……...133

6.3.4 Conclusiones……134

6.3.5 Recomendaciones……...135

6.4 Estudio de tiempo y medición del trabajo……136

6.4.1 Objetivo……....136

6.4.2 Situación actual……136

6.4.3 Análisis……..137

6.4.4 Conclusión……141

6.4.5 Recomendaciones……...142

6.5 Implementación del estudio de filas de espera……..……142

6.5.1 Objetivo……...…..142

6.5.2 Situación actual……143

6.5.3 Ventajas del otsourcing.……143

6.5.4 Desventajas del otsourcing ……....144

6.5.5 Análisis……..144

6.5.6 Conclusiones……150

6.5.7 Recomendación……..150

6.6 Técnica de la 5'S……....150

6.6.1 Objetivo…….....151

6.6.2 Situación actual……151

6.6.3 Análisis…….…151

6.6.4 Conclusiones……...….153

6.6.5 Recomendaciones……...154

6.7 Comparación de resultados……..155

CONCLUSIONES……158

RECOMENDACIONES……160

BIBLIOGRAFÍA……161

GLOSARIO……166

ANEXOS……1

ANEXO 1 - Anteproyecto de tesis……2

ANEXO 2 - Tablas de datos……18

GRAFICO 4.3.1. Organigrama general de la empresa seguros Segurin C X A……19

GRAFICO 4.2.1. Diagrama de operación de Flujo del proceso de reclamaciones de la empresa de seguros Segurín CXA……20

TABLA 6.3.1. Estudio de tiempo……21

TABLA 6.3.2. Resumen estudio de tiempo……22

TABLA 6.3.3. Evaluación de carga Laboral personal de contacto físico……23

GRAFICO 6.3.1. Distribución de entradas de servicios por hora día……24

TABLA 6.4.1. Tabla Semana ideal de cantidad de llamadas por hora por día……..25

GRAFICO 6.4.1. Cantidad de llamadas por hora día (Representación de picos)…….....26

TABLA 6.4.2. Cálculo realizado, buscando un nivel de servicio superior al 90%, en horas pico día lunes……..27

TABLA 6.4.3. Cálculo realizado, buscando un nivel de servicio superior al 90%, en horas pico día martes……29

TABLA 6.4.4. Cálculo realizado, buscando un nivel de servicio superior al 90%, en horas pico día miércoles…….....31

TABLA 6.4.5. Cálculo realizado, buscando un nivel de servicio superior al 90%, en horas pico día jueves…….33

TABLA 6.4.6. Cálculo realizado, buscando un nivel de servicio superior al 90%, en horas pico día viernes……35

TABLA 6.4.7. Cálculo realizado, buscando un nivel de servicio superior al 90%, en horas pico día sábado……37

TABLA 6.4.8. Cálculo realizado, buscando un nivel de servicio superior al 90%, en horas pico día domingo…….39

TABLA 6.4.9. Resumen cantidad de recursos humanos requeridos por horas por días……...41

GRAFICO 6.4.9. Grafico de requerimiento de entrada del personal al sistema de call center…….42

TABLA 6.4.10. Distribución de recursos humanos por horarios, a fin de cumplir con el nivel de servicio esperado…….43

GRAFICO 6.4.10. Distribución de entradas de servicios por hora día…….44

TABLA 6.4.11. Datos de la Semana ideal de cantidad de llamadas por hora por día……...45

GRAFICO 6.4.11. Layout de área de trabajo…….46

“Los conceptos expuestos en esta investigación son de la exclusiva responsabilidad de su(s) autor(es)”.

“OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROCESO DE RECLAMACIONES PARA UNA EMPRESA DE SEGUROS EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA AÑO 2012”

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar le agradezco a **Dios** por haber permitido lograr esta meta, por darme fuerzas en los momentos difíciles de mi vida, por nunca abandonarme, por darme sabiduría y decisión para cumplir todos los requerimientos que me presentara la carrera y superar todos los obstáculos que pase para ser ingeniero, por la salud y el compromiso con mis estudios, pero sobre todo, gracias por mi familia.

A mi madre **Adoración de los Ángeles Rodríguez** cariñosamente "**Doris**", por su amor y apoyo incondicional a lo largo de mi vida, gracias por su dedicación como madre que siempre estuvo presente en los momentos difíciles, gracias por ser la mejor madre del mundo.

A **José Domínguez**, mi padre, por cuidarme y enseñarme que el estudio y el trabajo es la fuente de toda felicidad, por los valores inculcados y por siempre mantener a la familia unida, una de las cosas que más le agradezco a Dios es que me haya puesto un padre tan especial.

A **Yordys Domínguez**, mi hermano y amigo, por todo el apoyo que he recibido de él a lo largo de nuestras vidas, a Dios le agradezco un hermano tan especial y considerado.

A mis abuelos **Walter Rodríguez, Mercedes Guerra, José Dominguez y María Cardona,** en especial a mi abuelo **Walter** por el amor y la dedicación que depositó en mí para enseñarme tantas cosas buenas, por su apoyo incondicional, a Dios siempre le estaré a gradecido por tan maravilloso abuelo.

A mis tíos todos, por siempre enseñarme cosas buenas y útiles, que me han servido en el desarrollo de mi vida, en especial a **Williams Rodríguez, Wildo Rodríguez, Waltico Rodríguez y Joel Domínguez.**

A mis primos y primas **Damian, Williams, Yunior, Daile, Dailena, Reitel y Yobanis, Yoantonis y Adalis** por tantos buenos momentos que pasamos juntos, por el amor y la amistad que reina en nuestra familia.

A mis profesores:

Ing. Charmery Graciano nuestra asesora de tesis, gracias por todas las consideraciones y orientaciones para el logro de este trabajo. Al **Ing. Francisco de la Cruz**, **Ing. Nirvio Peña, Ing. Rafael Lebrón y Ing. Gregorio Morel** por las enseñanzas y conocimientos compartidos a lo largo de la carrera, por el ejemplo y los consejos valiosos.

Yoel Domínguez Rodríguez

Primero, le agradezco a **Dios todo poderoso**, quien me brindo y protegió cada día de mi vida para continuar y alcanzar una de mis metas. Él es mi guía; Él es quien me ha brindado el mejor camino para cumplir mis sueños, y el que me ha dado la fuerza para alcanzarlos.

A mi madre, **Juana Margarita Perdomo**, por ser un ejemplo a seguir. Ella es el modelo perfecto que Dios me ha dado para proponerme cada día ser una persona luchadora, emprendedora, creyente y amorosa. Eres mi razón de ser mami.

A mi padre, **Cándido Sánchez Montas**, por ser siempre mi ejemplo a seguir, mi mentor, mi amigo, mi apoyo y por enseñarme el verdadero valor de las cosas y que en la vida lo más importante es la familia.

A mi hermana mayor, **Yessenia Sánchez Perdomo**, por ser mi ejemplo a seguir y por brindarme tu comprensión y amor aunque en estos últimos días estabas lejos, siempre me demostraste que podía constar contigo.

A mi hermana menor, **Ericka Pamela Sánchez Perdomo**, por servirme de ejemplo y por siempre estar ahí cuando yo lo requería, por brindarme tu apoyo económico, moral y espiritual cuando más lo necesitaba, gracias manita.

A mi hermano menor, **Erick Sánchez Perdomo**, por entenderme y apoyarme cuando en los momentos de lucha necesite de ti y estuviste hay.

A mis amigos (Los Manaos): **Guido García, Edrin Fructuoso, Eduard Brito, Eliud de la Cruz, Derling Guerrero, Willy Sierra, Frankelly González, Luis Miguel Brito y Francis Brea**, por formar parte de mi vida y estar en las buenas y en las malas… sobre todo, les agradezco por estar en las malas, porque ustedes lograron darme ánimo y motivación para entender que en la vida hay que luchar para alcanzar las metas.

A mis compañeros y amigos de tesis, **Yoel Domínguez y Francy Ruiz**, no solo formamos un buen equipo, también fomentamos una buena amistad. Lo mejor durante la realización de la tesis, fue compartir con personas como ustedes, de grandes valores y convicciones.

Agradezco a mis profesores: **Ing. Nirvio Peña, Ing. Rafael Lebrón y Ing. Gregorio Morel**, gracias por su gran estímulo, profesionalidad, ejemplo y amistad. Sobre todo, gracias a nuestra asesora, **Ing. Charmery Graciano**, por sus consejos, apoyo y ayuda durante la investigación.

Eduard Rafael Sánchez Perdomo

***A Dios**.*

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y misericordia.

A mi madre Francisca.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor infinito.

***A mi padre José**.*

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor incondicional.

A mis familiares.

A mi hermana Rosy por ser el ejemplo de una hermana mayor y de la cual aprendí aciertos y de momentos difíciles; a mi Hermano Juan José, a mi hermano Salvador, a mi fallecido hermano José Luis (QEPD) que en paz descanse en el reino de los cielos y a todos aquellos que influyeron directa o indirectamente en mi vida.

¡Gracias a ustedes!

A mis tíos.

Por haber sido parte de mi vida en los buenos y malos momentos. Siempre fueron un apoyo incondicional en cualquier decisión de mi vida, han sido un ejemplo para todos, gracias!

A mis maestros.

Ing. Charmery Graciano por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis; al Ing. Gregorio Alfredo Morel por su apoyo ofrecido durante mi carrera universitaria; al Ing. Nirvio Peña por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional, al Ing. Rafael Lebrón por apoyarnos en su momento.

A mis amigos.

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo buenos amigos: Francisco Erazo, Ulises Peguero, Gabriela Ramírez, Franklin Guillen, Eduard Brito, Kirsy Cuello, Marlene Busegel, Heroína Brazoban por haberme sido parte de mi vida de incalculable valor.

Francy José Ruiz Alcántara

DEDICATORIAS

En primer lugar a Dios por guiarme en el cumplimiento de esta meta tan importante en mi vida.

De forma **muy especial** a mis padres J**osé Domínguez y Adoración de los Ángeles Rodríguez** por facilitar mi crecimiento personal y profesional, y siempre apoyarme en el cumplimiento de las metas. Son una parte esencial de mi vida, gracias a Dios por ser mis padres.

A mi hermano **Yordys Domínguez,** por motivarme y apoyarme incondicionalmente.

A mis abuelos **Walter Rodríguez, Mercedes Guerra, José Dominguez y María Cardona** por la crianza tan especial que nos dieron y por su amor incondicional, los mejores abuelos del mundo.

A mis amigos de la universidad y compañeros de tesis Francis Ruiz y Eduard Sánchez. A Emelinda, Eni, Cleisidor, Eliud de la Cruz, Francisco Erazo, Gabriela Ramírez, Franklin Guillen.

Yoel Dominguez Rodríguez

Primero a Dios, por ser mi luz y mi guía no habría sido posible llegar hasta este eslabón sin su presencia.

De manera muy especial a mi abuela **Rosalía García**, porque siempre estuviste dada a tu familia brindando tu amor, tu fortaleza hasta los últimos días de tu vida fue y serán motivo de inspiración para una mejor persona.

A mis padres: **Cándido Sánchez y Juana Margarita Perdomo**, por forjar mi crecimiento personal y profesional por estar presente en cada uno de los momentos importantes de mi vida, me enseñaron a cumplir mis metas con dignidad y compromiso, este nuevo logro se los debo a ustedes.

A mis hermanos Yessenia Sánchez Perdomo, Ericka Sánchez Perdomo y Erick Sánchez Perdomo, por su apoyo incondicional y la confianza que depositaron en mí.

A mis demás familiares y amigos, que de manera directa o indirecta aportaron su granito de arena para ayudar hacer este sueño realidad.

A mis amigos: **Guido García, Edrin Fructuoso, Eduard Brito, Eliud de la Cruz, Derling Guerrero, Willy Sierra, Frankelly González, Luis Miguel Brito**, **Hansel Bereguete, Francy Ruiz y Francis Brea**, por su amistad incondicional y sincera.

Eduard Rafael Sánchez Perdomo

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y misericordia.

A mi madre Francisca.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor infinito.

A mi padre José.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor incondicional.

A mis familiares.

A mi hermana Rosy por ser el ejemplo de una hermana mayor y de la cual aprendí aciertos y de momentos difíciles; a mi Hermano Juan José, a mi hermano Salvador, a mi fallecido hermano José Luis (QEPD) que en paz descanse en el reino de los cielos y a todos aquellos que influyeron directa o indirectamente en mi vida.

¡Gracias a ustedes!

A mis tíos.

Por haber sido parte de mi vida en los buenos y malos momentos. Siempre fueron un apoyo incondicional en cualquier decisión de mi vida, han sido un ejemplo para todos, gracias!

A mis maestros.

Ing. Charmery Graciano por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis; al Ing. Gregorio Alfredo Morel por su apoyo ofrecido durante mi carrera universitaria; al Ing. Nirvio Peña por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional, al Ing. Rafael Lebrón por apoyarnos en su momento.

A mis amigos.

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo buenos amigos: Francisco Erazo, Ulises Peguero, Gabriela Ramírez, Franklin Guillen, Eduard Brito, Kirsy Cuello, Marlene Busegel, Heroína Brazoban por haberme sido parte de mi vida de incalculable valor.

Francy José Ruiz Alcántara

CAPÍTULO 1.

Introducción

Las empresas dedicadas a la gestión de seguros son organizaciones pertenecientes a la rama de servicios que generan riquezas a partir de la venta de contratos de seguros o pólizas para bienes personales o jurídicos. El objetivo del seguro es reducir la exposición a grandes pérdidas económicas mediante garantías contratadas.

Ante la ocurrencia de siniestros o accidentes, los clientes originan una reclamación para que sean subsanados los bienes afectados a partir de las coberturas descritas en el contrato de seguros.

La reclamación como tal es una solicitud de atención a su situación particular realizada por el cliente, la cual acarrea todo un proceso de intercambio de informaciones entre el cliente y la organización. La efectividad del proceso de reclamaciones es la base para la satisfacción del cliente en una empresa aseguradora.

El objeto del presente trabajo es mejorar el proceso de gestión de reclamaciones de la empresa de seguros Segurín C x A, tomando como punto de partida la gestión actual de dicho proceso en la que se han evidenciado importantes desperdicios en la gestión y método, que pueden ser reducidos con la implementación de técnicas modernas de optimización de recursos.

El proceso analizado consiste en atender la reclamación de un cliente cuyos bienes personales o jurídicos han sufrido un siniestro y solicita una respuesta o solución según la cobertura contratada en su póliza. Se busca optimizar la gestión de este proceso por medio de la aplicación de diversas herramientas y técnicas modernas de ingeniería industrial.

1.1 Planteamiento del Problema.

Debido a los persistentes retos de la globalización, las organizaciones indistintamente a su naturaleza, se preocupan por mantener la mejora continua en sus procesos, sean estos tangibles o intangibles. Para ello es necesaria la identificación de las problemáticas internas y externas que dificultan el camino a la excelencia.

Mediante observaciones realizadas en la empresa Segurín C x A, se identificaron oportunidades de mejora en la prestación de sus servicios, las cuales impactan negativamente los costos de los componentes de los procesos, como son los recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura.

Se evidenciaron desperdicios ocultos en el proceso de gestión de reclamaciones, que de acuerdo los objetivos organizacionales, son considerados como la principal problemática de la organización. Estos desperdicios se manifiestan en esperas, desplazamientos innecesarios y movimientos no sincronizados, lo que influye en

el rendimiento de la capacidad instalada y afecta negativamente la calidad del servicio prestado al cliente.

1.2 Objetivos del trabajo de grado

1.2.1 Objetivo General.

Optimizar la gestión del proceso de reclamaciones en la empresa de Seguros Segurín C x A. ubicada en Santo Domingo, República Dominicana.

1.2.2 Objetivos Específicos.

Para lograr lo anterior, se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- Conocer el tiempo promedio de realización de las operaciones del proceso de reclamaciones.
- Establecer el estándar de tiempo necesario para cada operación.
- Reducir los tiempos ociosos.
- Levantar datos para realizar análisis de teoría de colas.
- Realizar observaciones del flujo de clientes.
- Evaluar el sistema de administración de filas de espera.
- Determinar la capacidad óptima de las filas de espera.
- Establecer la cantidad óptima de servidores de acuerdo al nivel de servicio deseado por la organización.

- Analizar la distribución física actual del área de atención y espera de los clientes.
- Determinar la distribución física más adecuada para el área de servicio al cliente.
- Evaluar las características ergonómicas del mobiliario utilizado en las áreas de servicios.
- Garantizar la organización y la higiene en las estaciones de trabajo.
- Proponer un flujo de operaciones de servicio simple y sencillo.

1.3 Metodología

1.3.1 Tipo de investigación

Según el nivel de medición y análisis de la presente investigación, el tipo de investigación a utilizar será descriptiva. Según la definición de Tevni Grajales G (1996), "la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Puede incluir los siguientes tipos de estudios: Encuestas, casos exploratorios, causales, de desarrollo, predictivos, de conjuntos y de correlación´´.

También se realizará una investigación de campo directa, que es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio (Zorrilla,1993).

1.3.2 Métodos aplicados en la investigación

Se empleará el método inductivo, el cual se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación.

También se empleará el método estadístico, que consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación.

El método estadístico tiene las siguientes etapas:

1. Recolección (medición): En esta etapa se recoge la información cualitativa y cuantitativa señalada en el diseño de la investigación.

2. Recuento (cómputo): La información recogida es sometida a revisión, clasificación y cómputo numérico.

3. Presentación: Se elaboran los cuadros y los gráficos que permiten una inspección precisa y rápida de los datos.

4. Síntesis: La información es resumida en forma de medidas que permiten expresar de manera sintética las principales propiedades numéricas de grandes series o agrupamientos de datos.

5. Análisis: Mediante fórmulas estadísticas apropiadas y el uso de tablas específicamente diseñadas, se efectúa la comparación de las medidas de resumen previamente calculadas.

1.3.3 Técnicas aplicadas en la investigación

Las técnicas metodológicas a utilizar en el desarrollo del trabajo de grado son:

- Encuestas de satisfacción de clientes
- Consultas bibliográficas.
- Entrevistas a los gestores del proceso
- Entrevistas a expertos

La encuesta se define como una "técnica cuantitativa que radica en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, característica de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de cuestión con el fin de obtener mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población".

La encuesta a aplicar evaluará la percepción que tienen los clientes de la calidad del servicio prestado, así como la que tienen los gestores del proceso.

La Entrevista es un acto de comunicación que se establece entre dos o más personas, con el fin de obtener información de un tema de interés. La entrevista será realizada a expertos del tema del diseño de distribución de planta, también a personas capacitadas en el manejo de metodología de las 5´s y sobre Sistemas de Seguridad Industrial.

1.4 Justificación de la Investigación.

Se plantea realizar esta investigación por la necesidad de incrementar la calidad y reducir costos en el proceso de reclamación de la Empresa Segurín C x A. Una de las inquietudes que fundamentaron este trabajo es la posibilidad de demostrar que mediante la aplicación de técnicas de mejoramiento de procesos se puede lograr un servicio que supere las expectativas del cliente manteniendo los costos mínimos.

La empresa estudiada, Segurín C x A necesita de herramientas que contribuyan al alcance de una ventaja competitiva en el mercado asegurador y que le permitan ofrecer un servicio diferenciado por la excelencia en calidad para incrementar los niveles de satisfacción de sus clientes.

Si el desarrollo de la presente investigación ocurre de acuerdo al plan de acción y las herramientas son aplicadas correctamente, la propuesta final será un proceso de reclamaciones de seguros más esbelto que el actual. Además, quedará documentada y a disposición de la empresa, la metodología de optimización y reducción de costos asociada a la prestación del servicio. En adición, los participantes del proceso contarán con un área laboral diseñada y planificada para el confort y la eficiencia, donde podrán lograr de forma simple sus objetivos, contribuyendo esto a un mejor clima organizacional.

1.5 Limitaciones de la Investigación.

La presente investigación se encuentra limitada únicamente por la cantidad de informaciones proporcionadas por la empresa evaluada, Segurín C x A. Estas limitaciones se deben a cuestiones de seguridad del material propio del negocio.

Los datos suministrados por la empresa para la realización del presente estudio fueron clasificados y filtrados antes ser analizados, no sin antes haber recibido por parte de la organización la validación de la veracidad y correspondencia de los datos, es decir, que las informaciones son reales y se corresponden con el histórico del comportamiento de los servicios prestados.

1.6 Bibliografía

Camaleño, M., 2004. “La reducción de costes y la gestión de reclamaciones”. Pág. 15.

Dr.Tevni Grajales G., 1996. “Los estudiantes de la UM y su relación con la Institución durante el año escolar 1996-1997”.

http://www.facmed.unam.mx/emc/computo/infomedic/presentac/modulos/modulo3/estadistica/clase1/

http://www.gestiopolis.com/marketing/la-encuesta-el-cuestionario-y-los-tipos-de-preguntas.htm

Zorrilla, M., 1993. “El campo de la investigación educativa, 1993-2001”. Vol. 1, págs. 35-75.

CAPÍTULO 2.

Descripción de la empresa Seguros Segurín C x A.

2. Descripción de la empresa

2.1 Historia de la empresa

Compañía de Seguros Segurín C x A. es una compañía de seguros privada que opera bajo los lineamientos establecidos por la Ley No.146-02, que regula la práctica del seguro privado en República Dominicana.

Fue fundada el 03 de julio de 1990, e inició sus operaciones un mes más tarde, el 03 de agosto del mismo año, ubicada en la calle Max Henrique Ureña # 42, Santo Domingo. Al cabo de 22 años de operaciones se encuentra en una posición cimera del mercado asegurador dominicano.

2.2 Misión

Ser especialistas en brindar soluciones de seguros con altos niveles de protección y solvencia, garantizando tranquilidad al conjunto de asegurados por la empresa.

2.3 Visión

Ser la opción preferida de la industria aseguradora; guiados por valores que colocarán la institución en posiciones de liderazgo.

2.4 Valores

El conjunto de valores que rigen las líneas de actuación de Segurín C x A son:

- Integridad
- Solvencia
- Conocimientos
- Tecnología
- Servicios
- Respeto y trato humano al personal

2.5 Objetivos Organizacionales

- Reducir al máximo la exposición al riesgo de grandes pérdidas económicas que puedan experimentar los clientes ante la ocurrencia de siniestros que involucren sus bienes e intereses.

- Realizar una distribución o división de los efectos económicos negativos, ayudando así a reducir el impacto entre los involucrados en el negocio de seguros.

- Ofrecer garantías económicas y de solvencia a los inversionistas y clientes mediante el mejoramiento continuo de los sistemas que conforman la organización.

- Innovar en nuevos productos para mantener un alto nivel competitivo en el mercado asegurador y para facilitar la generación de riquezas.

2.6 Política de la Empresa

Para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos la empresa Segurín C x A se ha planteado una serie de responsabilidades sociales y corporativas, como parte de su política institucional, que a su vez garantizan el desarrollo sostenido del negocio.

- ✓ En primera instancia, se compromete a garantizar el cumplimiento de las leyes que rigen el seguro en la República Dominicana, colaborando y facilitando informaciones para el desarrollo y mejoramiento de las mismas.

- ✓ Se garantiza la protección y seguridad de todo el personal tanto en situaciones normales de operación como en estados de emergencias.

- ✓ Se compromete a difundir normas y procedimientos a fin de educar al personal en la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

- ✓ Se compromete a cuidar y desarrollar las inversiones del negocio buscando nuevas oportunidades financieras.

- ✓ Se garantiza que los comités estén constituidos con personal de experiencia calificado en las diferentes áreas de la organización.

- ✓ Se responsabiliza a buscar e identificar los riesgos claves de los procesos de la organización ante eventos externos que amenacen el negocio.

- ✓ Se garantiza la capacitación continua del personal en los temas relacionados al negocio de seguros.

- ✓ Como parte de la gestión medio ambiental se compromete a incluir términos medioambientales en situaciones de toma de decisiones de la organización.

- ✓ Se compromete a la elaboración de políticas de preservación del medio ambiente y conservación de la energía. Además, de utilizar los medios adecuados para difundir estos compromisos a todo el personal.

- ✓ Se compromete a implementar políticas de reciclaje de materiales.

- ✓ Se compromete a poner los recursos necesarios a disposición de los empleados para lograr los objetivos de preservación del medio ambiente.

2.7 Clasificación de la Empresa

Segurín C x A es una organización de servicios con fines de lucro dedicada a la venta de contratos de seguros.

Esta actividad tiene como objetivo la generación de riquezas mediante la oferta de garantías económicas ante la ocurrencia de siniestros a bienes asegurados.

2.8 Tipo de Empresa

- ✓ De acuerdo al tamaño de la organización es considerada como una empresa mediana por su capital declarado y la cantidad de empleados que la conforman, alrededor de 130 personas.
- ✓ Según su finalidad, es una empresa con fines de lucro.
- ✓ Según la naturaleza de su capital, es una empresa privada.
- ✓ Su ámbito de actuación es a nivel nacional.

2.9 Estructura de la empresa

En una compañía de seguros es clave el equipo humano que la compone. En el caso de la Compañía de Seguros Segurín C x A., ésta cuenta con un Consejo de Administración integrado por profesionales y empresarios de reconocida carrera en el ámbito empresarial dominicano. Actuando en representación de los accionistas de la empresa, el Consejo de Administración establece las políticas y pautas a seguir en el manejo de la compañía. *Ver grafico 4.3.1, índice de grafico y tabla pág. 1*

A fin de dar cumplimiento y ejecutar las políticas operacionales y estratégicas que establece el Consejo de Administración, la empresa cuenta con un cuerpo gerencial conformado por ejecutivos de larga tradición en el mercado dominicano.

Un tercer pilar de la empresa, lo constituyen los agentes, quienes representan a la compañía en todo el territorio nacional.

CAPÍTULO 3.

Análisis del proceso de reclamación en empresas de servicios: Estado de Arte.

3. Estado de arte

3.1 Breve estado de arte de las reclamaciones de servicios

Las reclamaciones representan la expresión de la opinión del usuario o su entorno en relación con una actuación o proceso asistencial, con las relaciones interpersonales, con la comunicación, con las condiciones de habitabilidad, hostelería y otros aspectos, que son consecuencia de la ejecución de un servicio que se percibe como insatisfactorio. Sin embargo, no todos los servicios que son percibidos con insatisfacción generan reclamaciones, siendo éstas, por lo general, la proporción emergente de una problemática más profunda y amplia (González et al., 2001).

Los clientes son vistos como un auténtico recurso escaso que se debe optimizar. En este sentido, un buen sistema de gestión de quejas puede convertirse en un instrumento de incalculable valor para fomentar las buenas relaciones con el cliente. Las empresas, además, deben ser capaces de aprovechar al máximo la información que proporcionan las reclamaciones y quejas formuladas por sus clientes, con el fin de intentar mejorar la calidad de sus productos y servicios así como su imagen (Figueras; Pamies, 1998). Si se reducen las reclamaciones, pero no se reducen los problemas, entonces a larga lo que se está haciendo es reducir el número de clientes (Quin, 1996).

Las empresas deben prestar atención a los fallos que provocan insatisfacción en el cliente y son susceptibles de poner en peligro la continuidad en la relación con éste. Si bien es cierto que no necesariamente todos los clientes satisfechos serán fieles, ni todos los clientes insatisfechos abandonarán la empresa, es más probable que los clientes insatisfechos con el servicio ofrecido por la empresa muestren comportamientos que indiquen su intención de abandonar la empresa o de disminuir su relación. Esos comportamientos incluyen las quejas, que son vistas por algunos investigadores como una combinación de respuestas negativas que son consecuencia de la insatisfacción y que pronostican o acompañan la deserción (Riching 1983; Scaglione 1988).

Se ha demostrado que un cliente satisfecho comunica su satisfacción a unas tres personas, pero uno insatisfecho transmite su desencanto a unas diez personas, que difícilmente utilicen los servicios de esa empresa; el coste de una reclamación hay que plantearlo como inversión en promoción (Camaleño, 2004).

El comportamiento de queja en sí mismo es conceptualizado como multifacético. La insatisfacción conduce al comportamiento de queja del consumidor que puede ser manifestado en tres direcciones. (1) salida: abandonar la empresa, (2) voz: difundir el problema experimentado y (3) lealtad: continuar con la empresa a pesar de la insatisfacción. (Mante; Forrester 1993). Las respuestas de voz y salida, son dos de las principales manifestaciones del comportamiento de la insatisfacción, que a menudo ocurren simultáneamente (Solnicky; Homenway, 1992).

Sólo reclaman los usuarios insatisfechos, siendo excepcional que el usuario satisfecho (hasta un 80%) haga llegar por escrito su gratitud; por otro lado, no el total de los usuarios insatisfechos manifiestan sus quejas por escrito. En todo caso, los que sí lo hacen son una muestra representativa de las deficiencias internas del sistema (Fernández; Granero, 2004).

En general, el tratamiento de las reclamaciones se encuentra dividido en dos fases fundamentales, que son la recepción y el análisis, y que constituyen la base para la buena administración de cualquier reclamación (Blanco, 1997). Las mismas se detallan a continuación:

1. Fase de la recepción de la reclamación: Se debe evitar que las quejas se pierdan dentro de la empresa. Inmediatamente a la recepción de la reclamación, la empresa deberá:

• Identificar al cliente: A través de un código, el personal que recibe la queja podrá consultar en la base de datos el historial completo de dicho cliente: sus características sociodemográficas, sus hábitos de compra y su vida media; pudiendo conocer el valor de éste para la empresa.

• Identificar el tipo de reclamación: A la empresa llegan dos tipos de reclamaciones: Informativas (las peticiones de información) y las de queja. Se deben asignar determinados recursos de acuerdo con el valor real de cada tipo de reclamación.

2. Fase de análisis: Una vez se ha identificado al cliente y el tipo de reclamación, la empresa deberá realizar un análisis detallado tanto de la tipología del cliente como de la queja.

• Análisis de la queja: Se analiza el origen de la queja y las causas de insatisfacción desde el punto de vista del cliente. Una queja sin analizar los motivos que la han provocado no ayudará nunca a la mejora continua de la empresa.

La definición relacional de marketing nos dice que es imprescindible establecer, mantener y mejorar las relaciones con los clientes, asociados y relacionados que implican un beneficio con el fin de alcanzar los objetivos de las partes que intervienen. Esto se consigue mediante el intercambio mutuo y el cumplimiento de las promesas. Esta definición relacional obliga a pensar y analizar las situaciones de marketing que cada organización afronta, así como desarrollar la comprensión de qué recursos y actividades se necesitan para establecer, mantener o consolidar una relación con un cliente o segmento de clientes específicos (Grönroos, 1990).

3.2 Breve estado de arte de las herramientas de análisis de procesos

3.2.1 5S's

Uno de los sistemas que han sido diseñados para la gestión y orientación de los recursos humanos en el objetivo de la búsqueda de la calidad total es la denominada metodología de las 5S, la cual tiene como objetivo servir de apoyo a los profesionales de la materia tanto a la hora de planificar, como de desarrollar, evaluar y mantener los procesos de calidad en el seno de las distintas organizaciones. Además de mejorar los aspectos ''físicos'' del ambiente, ''relanzar'' el proceso comportamental de las personas y aumentar la productividad del trabajo, la finalidad de esta metodología es evitar el despilfarro de cualesquiera tipo de recursos (Burguete; Stein, 1999).

Después que las directrices están claras, se procede a analizar y cuestionar el proceso actual; se determinan las acciones necesarias para modificar el proceso de gestión de reclamaciones y conseguir satisfacer las expectativas de los clientes; se traducen las alternativas propuestas en tareas y lenguaje unificado; se agrupan las tareas y se organizan según un diagrama de afinidad. Por último, se desea materializar el conocimiento y se buscan herramientas que lo faciliten (Argote et al., 2000).

El objetivo de las 5S no es sólo mejorar el entorno laboral de los trabajadores, sino propiciar las condiciones internas precisas para lograr el fin último de calidad y supervivencia a largo plazo de las organizaciones que lo aplican (Campos, 1992). Todas sus acciones se encuentran orientadas por los principios básicos de la filosofía oriental, contribuyendo al equilibrio físico, mental y emocional del trabajador para que la mejora en el ambiente de trabajo y en las relaciones con otros trabajadores se traduzcan en un incremento de la productividad y de la calidad de los bienes y/o servicios que serán posteriormente ofertados a los clientes, aumentando así la competitividad y las posibilidades de supervivencia de la organización. Si esta última no se mantiene en sintonía con estos principios, el perjuicio será tanto para los trabajadores como para la misma empresa, debiéndose fundamentar las relaciones internas en el respeto y la satisfacción mutua de intereses (Stein, 1998).

Se ha implementado 5S en diversas áreas, tanto de manufactura como de servicios. Una muestra de ello es el caso correspondiente a la unidad de Enfermería del Complejo Hospitalario Público de Porto Alegre, el cual se concibió como una experiencia o proyecto piloto. Con la implementación de esta metodología, éste mejoró significativamente la calidad del ambiente de trabajo y del servicio. De esta manera cabe resaltar que, un año más tarde, el objetivo se había conseguido, puesto que las relaciones interpersonales y el ambiente de trabajo experimentaron mejoras significativas como ganancias sustanciales y aprovechamiento del tiempo, mejor organización de las tareas, mayor orden en las áreas comunes, etc. (Burguete; Stein, 1999).

3.2.2 Teoría de Colas

Teoría de Colas es un método analítico, desarrollado por A. K. Erlang (1909), que estudia la formación de colas y sus características por medio de fórmulas matemáticas. Es una aproximación matemática potente para resolver un problema y se aplica en sistemas donde las llegadas y el servicio admiten una representación matemática (probabilística), es decir en lugares como aeropuertos, cajeros automáticos, restaurantes de comida rápida, esperas en líneas de atención telefónica, intersecciones de tráfico, peajes, aviones en espera para aterrizar, llamadas a la policía, etc. Estos modelos implican siempre aproximaciones a la realidad y una simplificación de ésta, y los resultados permiten apreciar el orden de importancia, los cambios con relación a un punto de referencia y las tendencias más probables. La teoría de cola en sí no resuelve directamente el problema, pero contribuye con la información vital que se requiere para tomar las decisiones concernientes, prediciendo algunas características sobre la línea de espera: probabilidad de que se formen y el tiempo de espera promedio (Gonzalez et al., 2011).

La Teoría de Cola no es una técnica de optimización, sino una herramienta que utiliza fórmulas analíticas que brindan información sobre el comportamiento de líneas de espera. Éstas se presentan cuando "clientes" llegan a un "lugar" demandando un servicio a un "servidor" el cual tiene una cierta capacidad de

atención, no está disponible inmediatamente y el cliente decide esperar (Marco, 2007).

Ejemplos reales de aplicación de esa técnica pueden ser encontrados en las más diversas áreas, tales como telecomunicaciones; ingeniería de tráfico; bancos; call center; hospitales; aeropuertos; restaurantes; supermercados; programación de ómnibus (Brown et al., 2002; Bruin et al., 2005; Green, 2006; Joshi et al., 1992; More, 1977; Xiao et al., 2010).

Una evidencia de la eficiencia de la Teoría de Colas es la aplicación de la misma en la Terminal Marítima de Ponta da Madeira para embarques de mineral de hierro y manganeso. Se logró incrementar la eficiencia de la terminal con una utilización por encima del 80% en los tres muelles destinados al cargamento de los buques (Camelo et al., 2010).

3.2.3 Distribución de Planta

Distribución de Planta consiste en la ordenación física de los factores y elementos que participan en el proceso productivo de la empresa, en la distribución del área, en la determinación de las figuras, formas relativas y ubicación de los distintos departamentos. Se consideran como factores y elementos que intervienen en la distribución en planta los siguientes: materiales, líneas de circulación, personas,

máquinas, configuración del edificio, factor cambio, factor espera, etc. (Garcia; Fernandez, 2005).

Los intentos por establecer una metodología que permitiera afrontar el problema de la distribución en planta de manera ordenada comienzan en la década de los años 50 del siglo pasado. Sin embargo, Muther en 1961, fue el primero en desarrollar un procedimiento verdaderamente sistemático, el Systematic Layout Planning (SLP). Ésta es una de las metodologías más aceptadas y la más comúnmente utilizada para la resolución de problemas de distribución en planta a partir de criterios cualitativos, aunque fue concebida para el diseño de todo tipo de distribuciones en planta independientemente de su naturaleza (Pérez et al., 2008).

Existe evidencia en la literatura científica de la utilización y aplicación de esta técnica de distribución en planta en la empresa Bornes de Risaralda, donde se realizó un análisis a los procesos desarrollados dentro de la planta con el fin de darle una mejora que permita aumentar la producción. Luego de analizar la situación actual de la planta, se determinaron las variables y procesos que se debían cambiar, mejorar o implementar según la importancia que tenga dentro del proceso productivo. Durante el desarrollo del proyecto se trabajó con la metodología de Muther y su plan Layout para la distribución de planta. Finalmente se obtuvo una distribución que satisface las necesidades de los procesos de la planta de producción y logró empalmar el flujo de materiales con el principio de mínima distancia, para conseguir una distribución actualizada, moderna en algunos aspectos y primordialmente más segura y productiva para los empleados

y la empresa. Esta nueva imagen de Bornes de Risaralda le permitió aumentar su producción al disminuir enormemente las distancias entre estaciones y los largos tiempos de espera en las estaciones cuello de botella.

3.2.4 Estudios de tiempo y movimientos

En estos estudios se aplican los principios de economía de movimientos para diseñar estaciones de trabajo cómodas para el cuerpo humano y eficientes en su operación. Por otra parte, la ergonomía estudia el efecto de los movimientos sobre el cuerpo humano y se ha convertido en una parte extremadamente importante en el establecimiento de métodos de trabajo (Meyers, 2000).

Se han realizado diversos estudios de tiempo en casi todas las áreas de ingeniería. Una muestra es el estudio de tiempo realizado a un centro de servicio de urgencias hospitalario (SUH) en España, donde se determinó la relación que tienen el día de la semana y el número de visitas con los distintos marcadores. Se tomó como muestra una cuantificación diaria retrospectiva durante un período de 2 años del número de visitas, número de pacientes fallecidos, revisitas y número de pacientes fugados, así como del tiempo de espera para ser visitado y la estancia total. Con las mediciones, se establecieron, según el día de la semana, 3 grupos: lunes, fines de semana y resto de días (días control). Los grupos se compararon entre sí y la relación entre variables se estudió por medio de regresión lineal múltiple. El número de visitas diarias se relaciona directamente con el tiempo de

espera y el porcentaje de pacientes fugados, los cuales son mayores los lunes. Estos datos podrían resultar de ayuda a la hora de establecer el personal y espacios necesarios en los SUH (Sánchez; Smally, 2007).

La implementación de las técnicas de ingeniería industrial 5S, teoría de colas, distribución de planta y estudio de tiempo y su evidencia positiva de la utilización de las mismas en los casos mencionados anteriormente, en las diferentes áreas de manufactura y de servicio, demuestran la eficiencia y eficacia de éstas para la optimización de procesos en empresas de servicios.

3.3 Bibliografía

Argote, L., et al., 2000. “Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms”.

Blanco, A., 1997. “¿Quejas? Sí, gracias. Como aprovechar las quejas de los clientes para mejorar la eficacia de la empresa”, Harvard-Deusto Marketing &Ventas, vol.25, págs. 28-32

Brown L. et al., 2002. “Statistical analysis of a telephone call center: a queueing-science perspective”. Wharton Financial Institutions Center, págs. 03 – 12.

Bruin, A. et al., 2005. “Bottleneck analysis of emergency cardiac in-patient flow in a university setting: an application of queueing theory”. Clinical and Investigative Medicine, vol. 28, págs. 316-317.

Burguete, J., 1997. “El marketing interno como herramienta estratégica de gestión en la empresa del futuro. Págs. 157-164.

Camelo et al., 2010. “Aplicación de la teoría de colas y de la simulación al embarque mineral de hierro y manganeso en la terminal marítima de Ponta Da Madeira”. vol. 6, Nº3.

Campos, V., 1992. “TQC. Controle de qualidade total. (No estilo japonés)”. Rio de Janeiro.

Figueras, N. et al., 1998. “Ciencias Empresariales”. Marketing Relacional: La Gestión de las Reclamaciones y Quejas de los Clientes, vol. 2, págs. 15-28.

García, D.; Fernández, I., 2005. Distribución de Planta, pág. 183.

Gonzalez, M. et al., 2001. “La Gestión de las reclamaciones en el Plan de Calidad Hospitalario”. Revista de Calidad Asistencial, vol. 16, págs. 700-704.

Green, L., 2006. “Using queueing theory to increase the effectiveness of emergency department provider staffing”. Academic Emergency Medicine, vol. 13, págs. 61-68.

Grönroos, C., 1990. “Marketing y Gestión de servicios”, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

Joshi, L. et al., 1992. “Application of queueing theory in hospital management”. Indian journal of community medicine. Allahabad, vol. 17, págs. 102-108.

Marco, D., 2007. “Teoría de colas”. Págs. 1-9.

Meyers, F., 2000. “Estudios de tiempos y movimientos”. Segunda edición.

Moore, J., 1977. “Use of queueing theory for problem solution in Dallas”, Tex., Bureau of Vital Statistics. Public health reports, vol. 92, págs. 171-175.

Pérez, A., et al., 2008. “Metodologías para la resolución de problemas de distribución en planta”. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.

Sanchez, M.; Sally, A., 2007. “Comportamiento de un servicio de urgencias según el día de la semana y el número de visitas”. Revista de la Sociedad Española de Medicina de Urgencias y Emergencias, vol. 19, Nº. 6, págs. 319-322.

Stein, C., 1998. “Recursos humanos como gestor da qualidade”, documento de trabajo de la universidad de Luterana, Brazil. Sin publicar.

Villanueva et al., 2005 “Estudio del tiempo de demora asistencial en urgencias hospitalarias”. Estudio multicéntrico en los servicios de urgencias hospitalarias de la Comunidad Valenciana.

Xiao, H. et al., 2010. “The queuing theory application in bank service optimization”. In international conference on logistics systems and intelligent management.

CAPÍTULO 4.

Marco Teórico: Proceso general de reclamaciones de seguros.

4 Marco Teórico

4.1 Descripción del proceso

El proceso de reclamaciones es especialmente importante en empresas de seguros, pues es donde el cliente percibe gran parte de lo que él considera como calidad del producto contratado. De acuerdo a lo anterior, éste es un punto de control y análisis para las organizaciones, ya que sin importar lo eficiente que sea el proceso, es de suma importancia la percepción del cliente en el servicio prestado al momento de ser requerido.

La gestión de reclamaciones es parte vital del proceso general en una organización de seguros, ya que es el canal por el cual el cliente viene a solicitar respuesta a la cobertura contratada ante un siniestro ocurrido. A continuación serán detallados aspectos generales del proceso además de los pasos implicados en su realización.

- El proceso analizado es realizado por los oficiales y subgerentes de servicios, los cuales están bajo la responsabilidad del Gerente del Departamento de Servicio al Cliente. Este personal en conjunto es responsable de brindar un servicio efectivo al cliente informándolo de

todo lo referente a su contrato de seguros, respetando las políticas y los lineamientos institucionales establecidos para tales fines.

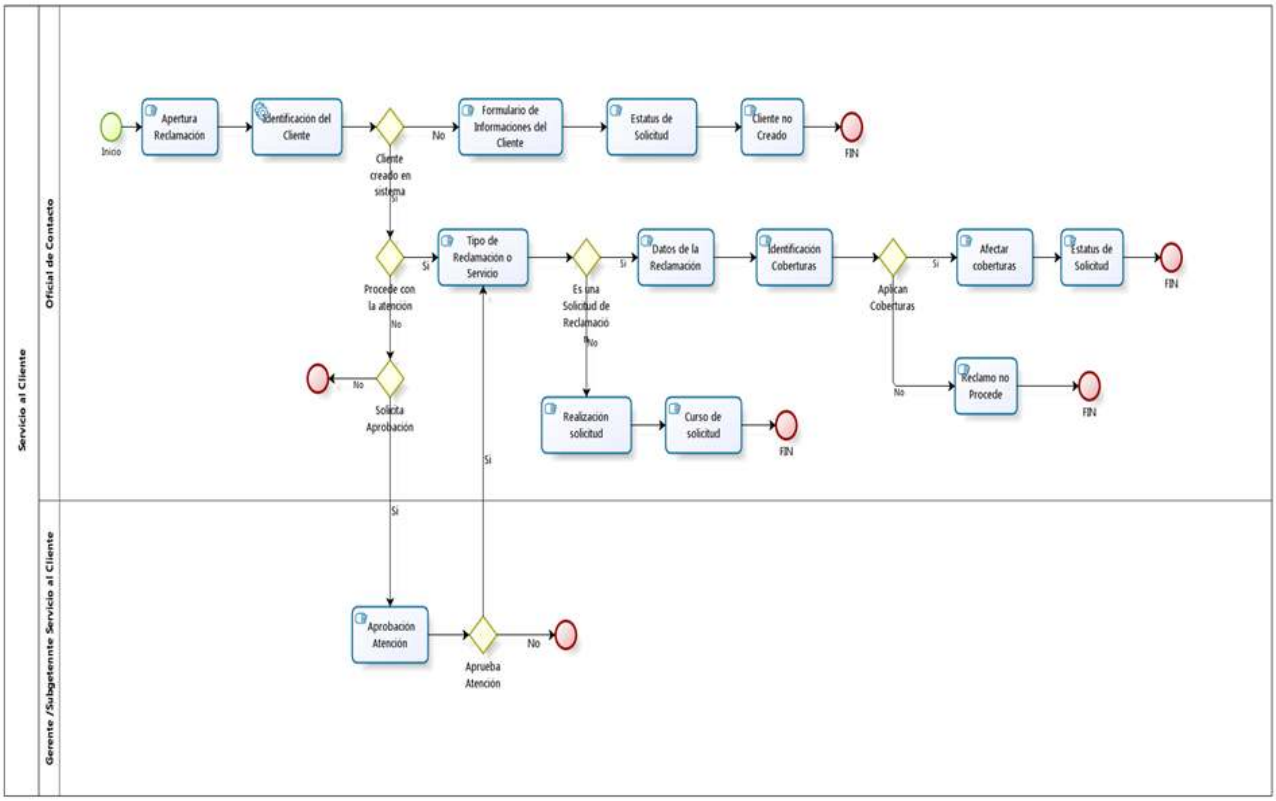
- En el proceso de reclamaciones son utilizados varios recursos tecnológicos y de infraestructura como son computadoras, sistema de tickets para administración de filas de espera, escritorios de servicios, mobiliarios de salas de espera y recepción; para además de brindar un servicio de seguros efectivo, que el cliente pueda estar confortable al momento de recibirlo.

- Los clientes tienen acceso a interactuar con los gerentes o ejecutivos en caso de ser necesaria la aclaración de una inquietud o duda sobre el servicio prestado. Además tienen el poder y la libertad de evaluar la calidad del servicio inmediatamente es recibido, donde pueden hacer observaciones de acuerdo a sus percepciones.

En la presentación del flujo del proceso se definen todas las actividades indicando cuando son manuales realizadas por el oficial de servicios o automáticas realizadas por el sistema, adicionalmente a esto, se presentan las decisiones que definen los diferentes caminos que el flujo puede seguir.

4.2 Diagrama de operación de flujo del proceso

Figura 1. Diagrama de operación de Flujo del proceso de reclamaciones de la empresa de seguros Segurin C X A.



A continuación se presenta la leyenda del flujo:

Inicio del Proceso

Tarea Manual realizada por los empleados de la organización en la aplicación de administración de clientes.

Tarea automática realizada por la aplicación de administración de clientes.

Compuerta de decisión que bifurca los caminos del flujo de proceso.

Fin del flujo del proceso.

Las actividades del proceso son:

- Apertura de Reclamación
- Identificación del Cliente
- Formulario de Informaciones del Cliente
- Estatus de Solicitud
- Cliente no Creado
- Tipo de Reclamación o Servicio
- Datos de la Reclamación
- Identificación de Coberturas
- Coberturas afectadas
- Estatus de Solicitud
- Reclamo no Procede
- Ejecución de Solicitud
- Curso de Solicitud
- Aprobación Atención

Decisiones del proceso

- ¿Cliente Creado en Sistema?
- ¿Procede con la Atención?
- ¿Es una solicitud de Reclamación?
- ¿Aplican Coberturas?
- ¿Solicita Aprobación?
- ¿Aprobación Atención?

A continuación se expone la descripción secuencial de las actividades y decisiones mencionadas.

1- El proceso inicia con la llegada del cliente a las instalaciones de servicio. Al entrar al área de servicio, el mismo se dirige al stand de información ubicada a unos cuatro metros de la entrada. En ese momento, transmite su necesidad de servicio y el personal de atención le brinda las informaciones necesarias para poner en curso su reclamación. Como primera acción, al cliente se le solicita que tome un ticket de turno y pase al área de espera donde luego será llamado para ser atendido.

2. El cliente se dirige al área de espera, donde permanece hasta ser llamado. En esta área el cliente tiene un mobiliario confortable donde puede realizar la espera sentado si así lo desea. Además tiene a su disposición bebidas como agua, café y

té. Adicionalmente, puede consultar su contrato de seguros por medio de un stand que tiene computadoras conectadas a la página de la organización o teléfonos libres de costo para comunicarse con sus intermediarios de seguros.

3. Una vez llegado su turno, el cliente es solicitado por medio de una pantalla donde aparece su número de ticket, la cual indica que es su turno de atención y a qué estación de servicios debe dirigirse para ser atendido.

4. Una vez en la estación indicada, da inicio el proceso de conocer las características particulares de la reclamación.

5. En la estación de servicio, la primera actividad de interacción con el cliente es "Apertura de Reclamación". Aquí es cuando el oficial, por medio de una computadora, accede a la aplicación de administración de clientes. Una vez dentro de la aplicación, digita los datos del cliente para buscar y verificar si éste existe en la base de datos de la organización. Además le proporciona al cliente el número de reclamación con el cual será atendida su solicitud.

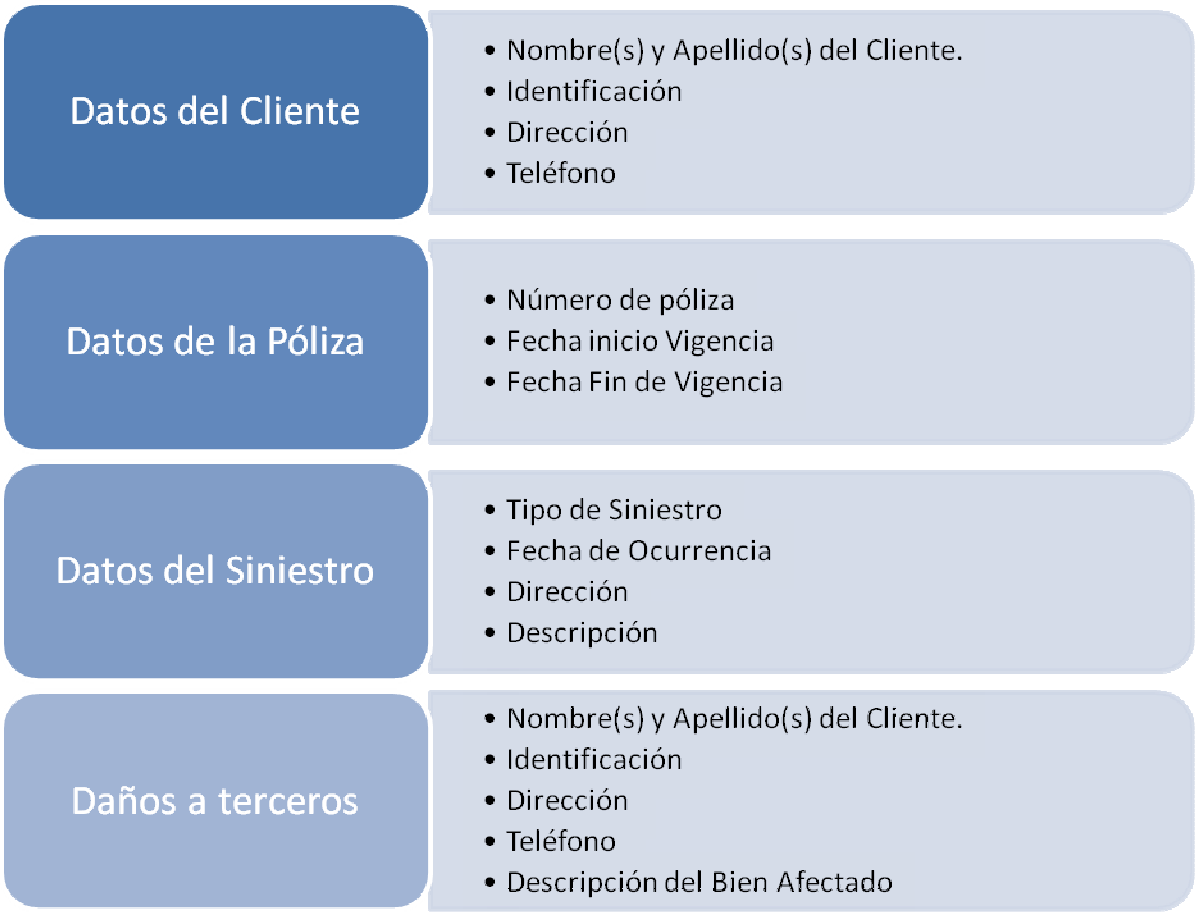
6. Una vez completadas las informaciones brindadas por el cliente e introducidas en la aplicación, se procede con la segunda actividad, que es la "Identificación del Cliente". Esta actividad es realizada de forma automática, o sea por la aplicación,

y su objetivo es mostrar las informaciones propias del cliente en caso de que exista. Dichas informaciones incluyen el tipo de contrato de seguro que el cliente tiene con la organización y los riesgos cubiertos. Además, la aplicación realiza una confirmación de los datos personales del cliente, como son el número de cédula o RNC, nombre y apellidos, datos del bien asegurado y vigencia de la póliza. Adicionalmente, la aplicación permite actualizar los datos del cliente que no se encuentren actualizados.

7. A partir de esta actividad, el sistema toma la primera decisión que bifurca el flujo, que es “Cliente Creado en Sistema”. En caso de que no esté creado, el sistema continúa a la actividad de “Formulario de Informaciones del Cliente” donde son generados automáticamente los formularios para ser impresos por el oficial a fin de que el cliente los llene con las informaciones de la reclamación. Estas informaciones capturadas en los formularios son utilizadas por el oficial de servicios cuando el cliente ya no está, para completar los datos en la aplicación luego de que el personal de negocios y el técnico incluyen al cliente en el sistema.

Cabe destacar que en los formularios físicos y en la aplicación se capturan las mismas informaciones, sólo que uno depende de si el cliente está creado en el sistema o no.

Las informaciones capturadas son:



8. Una vez se llenan las informaciones de los formularios, se le informa al cliente que se le contactará posteriormente para indicarle el estatus de su reclamación.

9. Se procede entonces a informarle al área de negocios que las informaciones del cliente no están en el sistema, que procedan a incluirlas ya que el mismo presentó una reclamación y finaliza el proceso.

En caso de que el cliente exista en el sistema, se cuestiona si procede con la reclamación o no, ya que puede ser que no esté activa la póliza, no tenga vigencia

para la fecha de ocurrencia o no aplique la reclamación por el tipo de contrato establecido.

10. Cuando no procede la reclamación, se solicita aprobación de la misma al nivel de Gerente de Servicio al Cliente “Aprobación Atención”. En esta actividad se toman en cuenta algunos puntos relevantes para la decisión, como el tipo de cliente, si negocios llego a un acuerdo con el cliente o está pendiente de respuesta del mismo para determinar si se procede con el reclamo. En caso de que no estén de acuerdo, se finaliza el proceso. De lo contrario, continua con la actividad manual “Tipo de Reclamación o Servicio”, que entraría también cuando se procede con la reclamación de primera instancia.

11. La actividad de Selección “Tipo de Reclamación o Servicio”, es donde se selecciona el tipo de servicio que el cliente está realizando, a fin de identificar el camino necesario de acuerdo a la necesidad del cliente. El tipo de servicio puede ser una reclamación relacionada a un siniestro ocurrido o una solicitud del cliente referente a su póliza, que puede ser una inclusión, una exclusión, estatus de costo o cambiar algún dato de su contrato.

En caso de que no sea una reclamación, se realiza el servicio y se le informa al cliente el estatus o resultado de su solicitud.

12. Cuando la selección de tipo de servicio es una reclamación, se procede a la actividad manual “Datos de la Reclamación”. Aquí se ingresan en una pantalla de la aplicación todos los datos e informaciones referentes a la reclamación: tipo de siniestro, fecha de ocurrencia, descripción y dirección; con los cuales el sistema continua a una actividad automática llamada “Coberturas Afectadas”, donde realiza una validación de acuerdo a las coberturas que posee el contrato y las informaciones propias del siniestro, validando si aplica la reclamación realizada por el cliente.

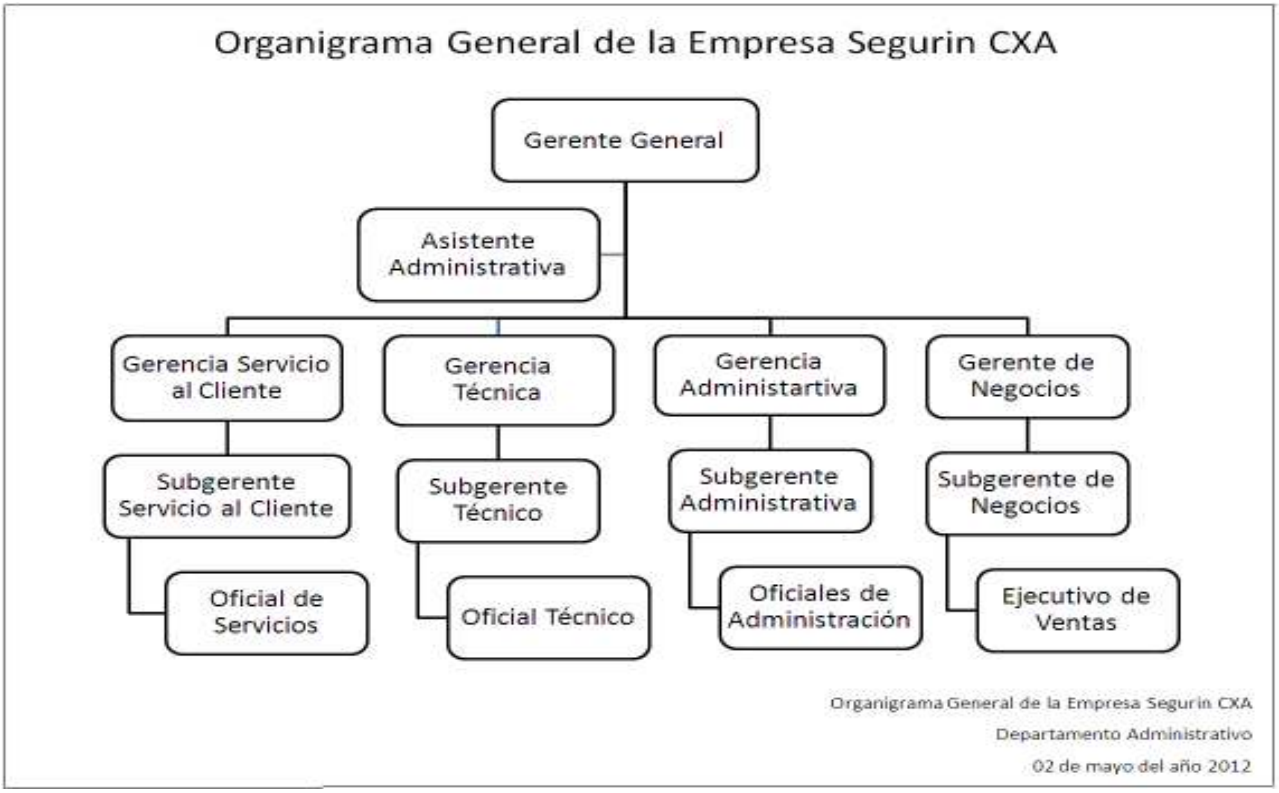
13. Si las coberturas aplican según el contrato, se afectan dichas coberturas, luego se le informa al cliente el estatus de su solicitud “Estatus de Solicitud” y finaliza el servicio. Cuando las coberturas no aplican, se le informa al cliente que el reclamo no procede según lo contratado y se finaliza el caso.

4.3 Participantes en el proceso

A continuación se muestra el organigrama de la organización, donde son señaladas las áreas que intervienen en el proceso analizado. Además, se hace una breve explicación de las responsabilidades de cada área a nivel general.

Los datos para la creación del siguiente organigrama fueron suministrados por la gerencia de recursos humanos de la empresa de seguros Segurin C X A.

Gráfico 4.3.1. Organigrama general de la empresa seguros Segurin C X A



La gerencia técnica es el área encargada del procesamiento físico de las informaciones que van en los contratos de seguro, o sea pólizas. Esta sección de la empresa se encarga de la actualización, exclusión e inclusión de todos aquellos parámetros que determinan las coberturas que contienen los contratos de seguros, además se encarga del mantenimiento actualizado de todas las informaciones que la empresa va procesando, de acuerdo a las leyes que rigen el negocio de seguro en la república dominicana.

El objetivo principal de la Gerencia Técnica es servir de apoyo en el procesamiento de informaciones emitidas o solicitadas por las áreas de servicio al cliente o negocios.

Gerencia administrativa tiene la responsabilidad de la administración de los recursos de forma general, siendo el más importante el recurso humano. Se encarga además del aseguramiento de la calidad de la gestión en el manejo de los colaboradores de forma particular en cada departamento.

El área de negocios es encargada de la venta de los contratos de seguros a los potenciales clientes del mercado, así como de mantener un contacto cercano con los clientes de la organización. Esta área interviene en aquellas reclamaciones donde es necesario aclararle al cliente el estatus de sus coberturas.

4.4 Bibliografía

Manual general de normas y políticas de la empresa de seguros Segurin C x A. año 2004.

CAPÍTULO 5.

Marco Teórico: Herramientas para el análisis y mejora de procesos.

5 Marco Teórico

5.1 Introducción

En este capítulo son desglosadas las diferentes herramientas que se van a utilizar en la optimización del proceso de reclamaciones de la Empresa de Seguro Segurín C x A., a fin de familiarizar al lector con los diferentes pasos a seguir en la aplicación de las técnicas y prácticas de las mismas.

5.2 Gestión de la productividad como uno de los objetivos prioritarios

Actualmente existe gran discusión en torno a la gestión de la productividad en las organizaciones; de hecho, forma parte del centro de las cuestiones económicas actuales. Sin embargo, el concepto que representa la productividad es difícil de plantear cuando se trata de definirla o de plantear métodos o procedimientos de precisión para medirla cuantitativamente. El motivo principal que fomenta el estudio de la productividad en las empresas, es encontrar las causas que la perjudican y, una vez son conocidas, establecer los pasos a seguir para incrementarla.

Productividad se define como el grado de rendimiento con que son empleados los recursos disponibles para alcanzar objetivos determinados. En nuestro caso, el objetivo es brindar un servicio de reclamación de seguros efectivo a un menor costo, a través del empleo eficiente de los recursos primarios de la producción: recursos humanos materiales, métodos, máquinas y medio ambiente, elementos sobre los cuales se enfocada la acción y los esfuerzos del ingeniero industrial para aumentar los índices de productividad a niveles donde la organización ha determinado serian positivos para reducir los costos de producción. Se ha mencionado la importancia de “aumentar los índices de productividad”. Ahora se muestra cómo es posible lograrlo.

Si indicamos que los índices de productividad se pueden determinar a través de la relación producto-insumo, teóricamente existen tres formas de incrementarlos:

1. Aumentando el producto y manteniendo la misma cantidad de insumos.

2. Reduciendo el insumo y manteniendo el mismo producto.

3. Aumentando el producto y reduciendo el insumo simultánea y proporcionalmente.

De esta manera es evidente que la productividad, o sea, el cociente aumentara en la medida en que es aumentado el numerador, es decir, el producto; también aumentara si es reducido el denominador, o sea, el insumo.

La productividad no se trata de una medida de la producción ni de la cantidad que se ha producido, sino de la eficiencia con que se han combinado los recursos para lograr los resultados deseados.

De acuerdo a lo anterior, la productividad puede ser medida según el siguiente punto de vista:

1) (Producción / Insumos) = Eficiencia de Productividad

2) (Resultados logrados / Recursos empleados) = Eficiencia de Productividad

5.2.1 Factores que restringen la productividad

1. Dentro de los factores que restringen la productividad están la Incapacidad de los directores o encargados para definir y fijar el ambiente con el clima apropiado para el mejoramiento de la productividad. Todos los dirigentes tienen la responsabilidad de diseñar, plantear, desarrollar y mantener un ambiente laboral favorable e idóneo para cumplir las metas de la organización.

2. Problemas de los reglamentos gubernamentales:

   Las reglamentaciones gubernamentales en ocasiones tienen efectos negativos para el desarrollo de la productividad, por las barreras y las reducciones en cuanto a los recursos disponibles para las organizaciones.

3. Otro de los factores destacados es el tamaño y la obsolescencia que tienen las organizaciones lo cual representa un efecto negativo sobre el aumento de la productividad:

   Esto se refiere a que cuanto mayor sea el tamaño que adquiere una organización, mayores serán las dificultades a las que tendrá que enfrentarse, un ejemplo serian las comunicaciones internas y externas, la unicidad de los proyectos y el cumplimiento de los resultados.

4. Incapacidad para medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo:

   Muchas organizaciones de hoy en día desconocen los métodos y procedimientos para evaluar y medir la productividad del trabajo, lo que genera inconformidad entre los empleados provocando esto desmotivación en los empleados al momento de realizar sus responsabilidades cosa que influye directamente en la productividad por cuestiones de re trabajos o tiempos de ejecución superiores al estándar.

5. Los recursos físicos, los métodos de trabajo y los factores tecnológicos que actúan tanto en forma individual como combinada para restringir la productividad.

   El área de producción del servicio, el diseño de los productos a ofertar, las maquinarias y los equipos, así como la calidad de las materias primas que se empleen, los métodos de realización del trabajo y el abastecimiento y actualización continúa de los insumos en general, tienen un importante efecto en la productividad.

5.2.2 Criterios para analizar la productividad

La productividad del trabajo es afectada por una gran variedad de parámetros los cuales son de especial atención para los ingenieros industriales y están constituidos en lo que se llaman las “M” mágicas, llamadas así porque todos ellos empiezan con “M” por sus siglas en ingles:

- Hombres (men)
- Dinero (money)
- Materiales
- Métodos
- Mercados (markets)

- Maquinas (machines)
- Medio ambiente
- Mantenimiento del sistema
- Misceláneos: Controles, materiales, costos, inventarios, calidad, cantidad, tiempo
- Managment
- Manufactura

5.2.3 Productividad y nivel de vida

Es evidente que a mayor productividad, es decir, mayor producción con la misma cantidad de insumos o elemento productores sean (capital, maquinas, obreros, métodos), mayores serán los beneficios obtenidos por las organizaciones y mejor será la economía particular de cada empresa.

Dichos beneficios deben ser repartidos entre los productores y los consumidores de forma tal que la relación sea de ganar-ganar donde ambas partes se sientan satisfechas:

a) Parte de los beneficios debe ir a los obreros, pues ganaran más a medida que aumenten su productividad, esto influye de manera positiva

en el bienestar organizacional, aumentando la identificación de los colaboradores.

b) Otra parte irá a los empresarios, que deben ganar más conforme mas inviertan y promuevan la productividad lo que garantiza el interés por la inversión y el desarrollo y mantenimiento de la organización

c) Por otra parte, debe beneficiarse al consumidor, mediante el abaratamiento de los productos, aumento y variedad de las ofertas, ya que esto traerá como consecuencia un aumento de la ventas.

De acuerdo a lo planteado anteriormente es evidente que un aumento de la productividad generará los siguientes beneficios:

1. La clase obrera, al ganar más y disponer de más recursos, podrán gastar más, ahorrar e invertir en empresas lo cual impulsa un mejor nivel de vida.

2. Las empresas, como la cantidad de beneficios aumenta, pues logran mayores utilidades, podrán dedicar una parte de ellos a los consumidores, lo cual se refleja en la reducción de precios de sus productos, y otra a mejorar sus instalaciones para incrementar aun más la productividad, además de buscar nuevas ramas del mercado donde realizar inversiones para la organización.

3. Los consumidores, podrán comprar mayor número de productos de acuerdo a la reducción de precios, lo cual aumentara el nivel medio de vida general de la población.

En resumen: La producción de riquezas por el aumento de la productividad representa una elevación del nivel de vida de los participantes internos y externos de las organizaciones.

A continuación se plantean algunas interrogantes que justifican el aumento de la productividad:

- ¿Por qué es importante el incremento de la productividad?

Para las organizaciones es de suma importancia el aumento de la productividad porque esto representa una reacción en cadena en el interior de los procesos que las componen. Este incremento se traduce en servicios de mejor calidad, mayor variedad, mejores precios, conformidad de los colaboradores, estabilidad en la realización de operaciones, permanencia en la empresa, baja rotación de personal, mayores beneficios a nivel general lo que mantiene el bienestar colectivo de la organización.

- ¿Se puede medir la productividad?

Sí, es posible medir la productividad, para ello son diseñados indicadores para medir o controlar los puntos críticos de los procesos donde es posible afectar la calidad del servicio prestado. Los indicadores de productividad son construidos con varios niveles de detalle de acuerdo a las necesidades de control. Son diseñados para medir en base a los factores productivos antes mencionados que participan en la producción.

Otra forma, es que sean diseñados para medir los procesos desde el punto de vista económico, indicando de manera conjunta el comportamiento en la combinación de insumos versus los costos asociados a estas operaciones.

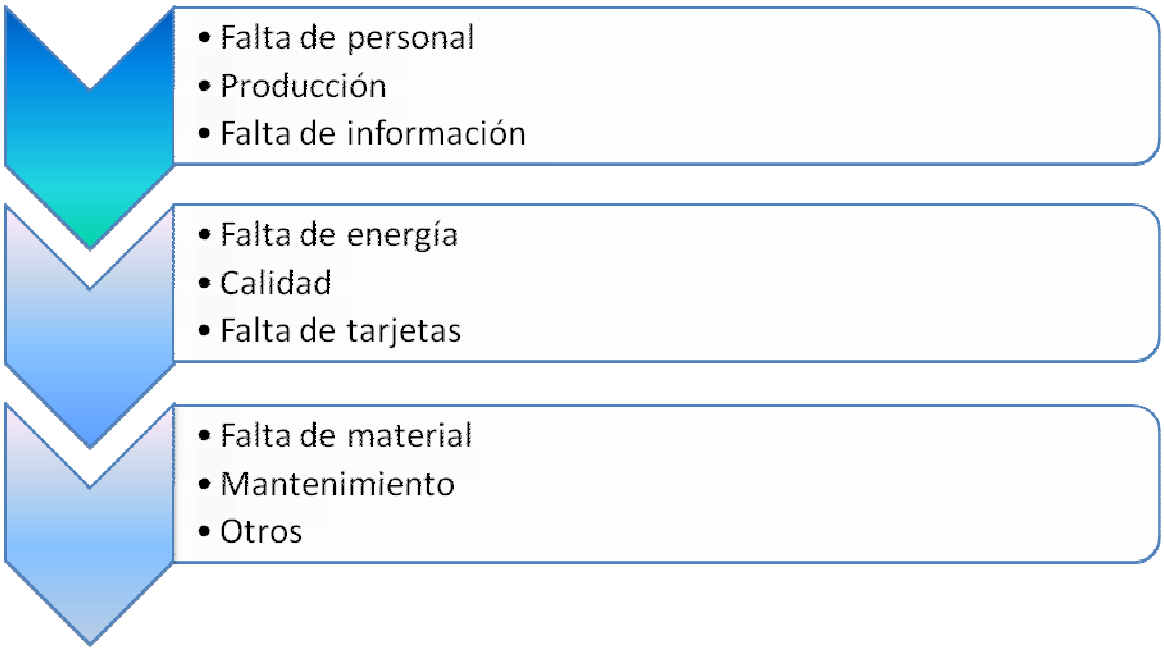
Eficacia y eficiencia

La eficacia no es más que el grado con que se obtienen los objetivos deseados o planificados por la organización, puede ser un reflejo de cantidades, calidad percibida o la combinación de ambos.

La eficiencia es definida como el logro de los objetivos con la mínima cantidad de insumos requeridos; es decir, se genera cantidad y calidad y se incrementa la productividad.

Variables	Definición	Indicadores
Eficiencia	Forma en que son utilizados los recursos en la organización: Humanos, máquinas, equipos, materia prima, métodos, medio ambiente, etc.	Tiempos muertos Desperdicio Porcentaje de utilización de la capacidad instalada.
Eficacia	El grado de cumplimiento de los objetivos, metas o estándares, definidos por la empresa.	Cumplimiento de los programas de producción del servicio o de ventas demoras en los tiempos de ejecución de operaciones.

Las causas de tiempos muertos, tanto en horas-hombre como en horas-maquina, son las siguientes:



5.3 Metodología de Distribución de planta: fundamentos

A continuación es presentada la metodología de distribución de planta utilizada en el análisis del proceso de reclamaciones de la empresa de seguros Segurín C x A.

Se define como distribución de planta a la colocación física ordenada de los medios de producción tales como equipos, maquinarias, materiales, mano de obra, así como los espacios requeridos para el movimiento o recorrido del personal en la realización de las operaciones y almacenaje de materiales del proceso.

En el proceso de reclamaciones de una empresa de servicios, es importante tomar en cuenta los espacios definidos para la espera del cliente, a fin de mantener y diseñar un área adecuada de acuerdo a las necesidades que presenta el servicio prestado.

5.3.1 Razones de la distribución de la planta

Existen varias razones por las que se realiza una distribución de planta, entre las que se destacan:

- Cuando es adicionado un nuevo servicio por un nuevo producto en el mercado. Si el servicio es similar al que se brinda actualmente, podemos simplemente necesitar nuevas herramientas o equipos adicionales. Si es diferente, puede que sea necesaria la instalación de nuevos servidores o equipos para dar el servicio con la calidad requerida.

- Si se produce un cambio en la demanda del servicio prestado por una disminución en el precio de un producto existente o la ampliación de una de las coberturas de la póliza lo cual represente de forma directa un aumento o disminución sustancial en las reclamaciones.

- Por la sustitución de un equipo desactualizado, donde el nuevo equipo necesite más o menos espacio para realizar sus operaciones y la organización evalúe el no tener espacio ocioso o viceversa.

- Mediante la revisión periódica de los métodos de operación y reducción de costos. Los cambios en métodos de operación pueden provocar la redistribución de recursos utilizados en el proceso tales como equipos, espacios de recorridos, espacios de almacenaje de documentos físicos, etc.

5.3.2 Principios para la distribución de planta

Principio de la integración global. Se fundamenta en la integración general de los factores de producción del servicio como son: mano de obra, equipos, máquinas, materiales, métodos, medio ambiente y actividades auxiliares que son parte integral del proceso.

Principio de distancia mínima a mover. Este principio busca eliminar o reducir los recorridos innecesarios de los elementos entre las operaciones de producción del servicio.

Principio de flujo. Busca minimizar las interrupciones entre los movimientos de los elementos que van a través del flujo para que sea más simple y sencillo de realizar la prestación del servicio.

Principio de espacio. A fin de evitar los movimientos innecesarios y el espacio ocioso, se debe usar el espacio de la forma más eficiente, tanto a nivel vertical como horizontal.

Principio de satisfacción y seguridad. La distribución de espacio debe ofrecer seguridad al trabajador satisfaciendo las necesidades e movimiento en las áreas de trabajo.

Principio de flexibilidad. La distribución debe diseñarse para poder ajustar el área de trabajo de acuerdo a las necesidades de servicio que demande el mercado, pero además el ajuste debe de ser al menor costo posible.

5.3.3 Metodología de distribución en planta

El estudio de una distribución en planta y su producto se realiza en la siguiente forma:

1. Se levanta todo la información del área a diseñar o distribuir.

2. Se analizan los datos obtenidos y se plantean las distribuciones parciales donde se evalúan las posibles mejoras.

3. Se plantea la distribución general de acuerdo a las observaciones y decisiones tomadas en el análisis de las informaciones levantadas.

4. Se realizan pruebas de circulación en la distribución planteada y se proyecta la distribución definitiva.

Información requerida para la distribución en planta

Los factores que más influyentes en el planteamiento de una distribución en planta son:

Productos. Es necesario conocer el tipo de producto, en este caso es las producción de servicios, así como su diseño y los elementos del diseño que impactan el espacio físico. Un ejemplo en este caso de servicio de reclamaciones seria el área de espera donde el cliente no se sienta incomodo.

Materiales. Se deben conocer los diferentes materiales que intervienen en la prestación del servicio, sus dimensiones, su peso, su forma de almacenamiento y las cantidades que son necesarias para no interrumpir el proceso.

Ciclo de fabricación. El ciclo de prestación del servicio es un factor fundamental para decidir la distribución de las áreas. Se debe conocer el ciclo completo, esperas, operaciones, circulación de todos los factores involucrados, inspecciones, etcétera.

Maquinaria o equipos. Los equipos que interviene, sus características, dimensiones, peso, necesidades de energía o servicios de red informática, herramientas, etcétera.

Mano de Obra. Otra información de gran importancia es la referida a los colaboradores y su categoría profesional que intervienen en toda la prestación del servicio, no sólo en la parte operativa, sino también en los transportes, almacenes, etcétera.

Movimiento de materiales. Se refiere a las herramientas necesarias para el traslado de materiales, medios mecánicos para estos traslados, estanterías, para los almacenamientos o esperas.

Servicios de mantenimiento. Son incluidos en este punto los de mantenimiento, servicios higiénicos, sanitarios, comedores, atenciones de area de espera de clientes etcétera.

Versatilidad de la distribución. Es importante conocer si se cambia con frecuencia el tipo de servicio prestado o los productos ofrecidos por la empresa a fin de evaluar la mejor distribución posible minimizando la necesidad de nuevos diseños por el cambio de productos o servicios.

5.4 Seguridad e higiene industrial

A continuación es presentada la importancia de la seguridad e higiene industrial en las organizaciones.

La seguridad industrial es definida como la aplicación de técnicas para la reducción y el control de los accidentes y enfermedades de profesionales.

La importancia de esta disciplina radica en que logra evitar la ocurrencia de accidentes en las áreas laborales, también reduce el temor a sufrirlos enseñando cómo prevenirlos. La implementación de esta disciplina como forma de buscar la reducción de siniestros en el trabajo es fundamental, ya que son muchos los problemas que acarrean los accidentes o las enfermedades profesionales que en ocasiones imposibilitan al paciente a seguir laborando. Siguiendo lo anterior no es conveniente para ninguna organización tener áreas de alto riesgo donde los empleados trabajen preocupados por la inseguridad en sus áreas de labor.

Además de los daños físicos causados al accidentado o al enfermo también en la familia los problemas se evidencian en la reducción del ingreso familiar, la inestabilidad emocional y limitaciones para poder tener un nivel de vida aceptable.

Desde el punto de vista de las organizaciones, los daños causados se reflejan en el deterioro de la moral del grupo al que pertenece el accidentado, así como en la cantidad y la calidad de producción. Además, por lo general en el lugar donde ocurren los accidentes se presentan pérdidas materiales, daños a maquinarias y equipos y pérdidas económicas por pago de indemnizaciones y pagos mayores al seguro social a causa de una elevada frecuencia de estos acontecimientos.

Haciendo referencia a los daños que los accidentes causan directamente al país, se destaca la disminución de la fuerza de trabajo con que cuenta la nación para su desarrollo y al sustento que asciende a millones de pesos de numerosos inválidos por estas mismas causas.

5.4.1 Previsión de accidentes

La previsión de accidentes radica en las acciones correctivas que se emplean, está basada en el levantamiento y análisis de las causas que los producen de ahí la importancia de conocer las circunstancias en que ocurren estos eventos.

A continuación son mencionados algunos medios importantes tomados en cuenta en la previsión de accidentes laborales:

Selección adecuada del personal. Es importante y necesario tomar en consideración las características psíquicas y físicas de las personas que están interesadas o han sido seleccionadas para desempeñar un puesto de trabajo. Se toma en cuenta los riesgos que el mismo implica, en relación con el comportamiento nervioso, de excitabilidad, de imprecisión de movimientos, etcétera del seleccionado.

Educación sistemática. Esta herramienta es el medio más importante y eficaz de prevenir los accidentes y enfermedades. Si el mayor porcentaje de los accidentes es producido por actos inseguros y a condiciones inapropiadas, lo importante en este punto radica en introducir esta realidad en la mente de obreros, empleados y supervisores, persuadiéndolos de la necesidad de conocer y aplicar las medidas y normas de seguridad y acogerlas a pesar de las molestias que puedan implicar.

Recolocación del trabajador. Una vez el trabajador se integra a la organización, si el accidente fue producido por circunstancias personales de salud, debilidad, nerviosismo, etcétera, lo más recomendable es colocarlo en otro puesto, distinto a aquel en el que pueda accidentarse por las mismas circunstancias.

Revisión técnica periódica. Uno de los medios correctivos más útiles e importantes es la revisión periódica y obligatoria que deben hacer los técnicos

conjuntamente con los supervisores de personal para corregir o reducir aquellas circunstancias o medidas de protección inadecuada o actividades inseguras que se están realizando.

Tratamiento médico. En muchas ocasiones, estar propenso a accidentarse es consecuencia de determinadas causas fisiológicas.

Orientación psíquica. Existe la gran posibilidad de que la ocurrencia de accidentes ocurra por la inconformidad o insatisfacción en el trabajo, ansiedades por situaciones relacionadas con la empresa o su familia o por diversos tipos de frustraciones, por eso es de suma importancia la orientación psicológica que pueda darse al trabajador, donde es probable que sea más importante que la acción correctiva.

Disciplina. Mantener la disciplina es una de las formas más viables para la prevención de accidentes, no es un secreto que cuando se rompe o se debilita en una empresa comienzan a producirse los relajamientos entre los trabajadores. La falta de orden en la realización del trabajo, falta de cuidado en la utilización de maquinarias, dejar fuera de lugar herramientas, material, siendo estas causas directas de accidentes.

5.4.2 Ergonomía

A continuación es presentado el concepto de ergonomía y su necesidad de aplicación en las organizaciones:

La ergonomía se define como la disciplina científica que estudia todo lo concerniente a la relación entre el hombre y sus condiciones de trabajo.

Se dice que ergonomía es la aplicación del “sentido común”. Además, es una herramienta que no requiere de mucho entrenamiento.

Debe estar enfocada en el producto y en el usuario del proceso.

Aspecto del diseño del área de trabajo

- Ciclos de trabajo.
- Manejo de materiales y levantamientos.

5.4.3 Ergonomía y seguridad

Desde un punto de vista ergonómico, es fundamental prevenir, eliminar o reducir situaciones que puedan poner en riesgo la seguridad del trabajo y del trabajador por medio de la verificación e implementación de reglamentos, procedimientos de operación y dispositivos adecuados.

5.4.4 Aspecto del diseño del área de trabajo

- Herramientas utilizadas en las operaciones del proceso.
- Medio ambiente donde se desempeñan las operaciones.
- Iluminación de las áreas de laborales.
- Niveles de Ruido.
- Temperatura.
- Tipos de estaciones de trabajo.
- Antropometría.
- Establecer la altura de 5 a 15 cm del codo.
- Reducir riesgos por desordenes traumáticos.
- Evitar posiciones fijas.

Guías de ergonomía

- Utilizar en las dos manos en lugar de una sola al ejecutar las operaciones.
- Minimizar o reducir el espaciamiento de partes, estructuras y puntos de uso.
- Utilizar la gravedad.
- Realizar los movimientos de ambas manos simétricos y opuestos.
- Los movimientos de la vista deben ser paralelos al movimiento de las dos manos.
- Realizar movimientos giratorios y coordinados de las dos manos.
- Mantener el movimiento de las dos manos dentro del área de trabajo.
- Diseñar los puntos ergonómicos para lo extremo.

5.4.5 Ganancias o beneficios de la ergonomía

- Notable disminución de costos médicos asociados.

  -Reducción de días perdidos o no laborados por licencias medicas

  -Disminución de gastos médicos directos.

- Beneficios directos para el personal.

  -Eliminación de “estresores” ergonómicos, lo cual aumenta la resistencia a la fatiga y genera un mejoramiento de la calidad del producto.

  -Ambiente laboral mejorado.

- Incremento de la productividad y de la calidad.

  -El operador tiene más y mejor control del proceso.

  -El operador se mantiene enfocado en el trabajo.

  -Los métodos auditivos ergonómicos mejoran la productividad.

La supervisión es orientada en base a una finalidad:

- Tiempos de ejecución del proceso
- Calidad final del servicio entregado
- Continuidad de la operación sin interrupciones innecesarias.

Cuando existe un desgaste en el sistema que involucre al entorno, a los equipos y los recursos humanos surge la posibilidad de un incidente o accidente se traduzca en:

- Insatisfacción del trabajador o inconformidad con el trabajo
- Pérdida de tiempo o aumento de tiempos ociosos
- Disminución de la calidad del servicio
- Desfase o pérdida de sincronización en la producción.

La tarea de supervisión es facilitada por la aplicación de los conceptos de ergonomía los cuales facilitan modelos a seguir que consideran los factores que deben ser supervisados a fin de garantizar un ambiente idóneo para trabajar.

5.5 Medición del trabajo y estudio de Tiempos

En el desarrollo a continuación es presentada la herramienta de medición del trabajo y estudio de tiempo utilizado en el análisis del proceso de reclamaciones de la Empresa de Seguros S.A.

5.5.1 Medición del trabajo

La medición del trabajo es un método investigativo que consiste en la aplicación de varias técnicas con el objetivo de determinar el contenido de una tarea definida, estableciendo el tiempo que un trabajador calificado emplea en llevarla a cabo haciendo referencia y comparación a una norma de rendimiento preestablecida.

5.5.2 Objetivos de la medición del trabajo

Dos son los objetivos que podemos satisfacer con la medición:

a) Incrementar la eficiencia del trabajo y reducir el tiempo ocioso.
b) Proporcionar estándares de tiempo para la realización de las tareas de las actividades del proceso que servirán de información a otros sistemas de la empresa, como el de costos de programación de la producción, supervisión y requerimiento de materiales, etcétera.

5.5.3 Importancia y necesidad de la medición del trabajo

A fin de reducir los costos de la producción de servicios y aprovechar al máximo la mano de obra, existe la necesidad de una mejor utilización de los recursos humanos y materiales en la realización del trabajo.

Dentro de los factores que conforman los costos de la realización de los procesos en las organizaciones están las materias primas y los gastos de fabricación, pero además juegan un papel muy importante los costos asociados a la mano de obra directa o indirecta. Por este sentido los supervisores necesitan saber si están empleando de manera eficiente los recursos asignados para la realización del trabajo.

Dentro de los factores se destaca el esfuerzo de los trabajadores, atendiendo a si cada una de las operaciones realizadas por éstos son completadas en el tiempo correcto de acuerdo a los estándares establecidos, y si la administración se preocupa por la elaboración de programas sólidos de producción.

La medición del trabajo surge ante la necesidad de la administración y supervisión de las empresas como una herramienta que si es empleada por personas debidamente entrenadas, dará resultados satisfactorios.

5.5.4 Desarrollo del estudio de tiempos y relación con la simplificación del trabajo

La metodología que Frederick W. Taylor introdujo en 1881 define las bases del sistema actual de la medición del trabajo por medio del análisis científico de cada una de las operaciones y movimientos que integran un trabajo, con el objeto de encontrar la manera más económica y simple de ejecutarlo.

El proceso analítico que él siguió, se encuentra el siguiente orden:

1. Se Analizan de todas las operaciones del proceso con el objetivo de eliminar aquellas que fueran innecesarias.

2. Se Determina del mejor método de ejecución de las operaciones o tareas del proceso.

3. Realizar una estandarización de los métodos, materiales, herramientas, equipo y condiciones de trabajo.

4. Se determina el tiempo que un operador calificado como normal necesita para ejecutar una tarea, operación o trabajo.

De acuerdo a lo anterior, antes de ejecutar el estudio de tiempos se procede a analizar los movimientos empleados en la ejecución de una tarea, con el objetivo de eliminar, simplificar o reducir aquellos que fueran innecesarios. Se debe establecer un orden de los útiles, para así obtener la eficiencia máxima. A fin de simplificar el trabajo se puede hacer un análisis del mismo, que conduce a las siguientes conclusiones:

1. La eliminación de todo trabajo innecesario.

2. Se combinan las operaciones o sus elementos.

3. Realizar cambios de la secuencia de operaciones.

4. Simplificar las operaciones.

Medición del trabajo. Esta es la parte cuantitativa del estudio y análisis del trabajo, que determina el resultado del esfuerzo físico empleado en función del tiempo permitido a un operador para finalizar una tarea específica, todo esto a un ritmo normal con un método predeterminado.

Tiempo estándar. Es el patrón establecido que mide el tiempo necesario para finalizar una tarea u operación del proceso, mediante el empleo de un método y

equipo estándar, por un trabajador que posee la habilidad requerida o calificación de normal, que emplea una velocidad que puede ser sostenida día tras día, sin síntomas de fatiga.

Aplicaciones del tiempo estándar. Dentro de las aplicaciones que en la actualidad se le pueden dar al tiempo estándar se pueden mencionar las siguientes:

1. Para determinar el salario de vengable por esa tarea específica. Para esto solo es necesario convertir el tiempo en valor monetario.

2. Apoyar a la planeación de la producción.

   Los problemas de ventas y de producción podrán establecerse en los tiempos estándares después de haber aplicado la medición del trabajo a los procesos respectivos, lo cual permite eliminar cualquier planeación defectuosa basada en adivinanzas.

3. Facilita la supervisión.

   Para los supervisores cuyas responsabilidades de trabajo estén relacionadas a hombres, materiales, máquinas, herramientas y métodos, los tiempos estándares de producción le permiten lograr una mejor coordinación de todos los elementos, pues le funcionan como un patrón para medir la productividad de su departamento.

4. Es una herramienta que ayuda a establecer estándares de producción precisos y justos.

   Determinar qué cantidad puede producirse en un día normal de trabajo, ayuda a mejorar los estándares de calidad.

5. Ayuda a establecer y distribuir las cargas de trabajo.

   Facilita la coordinación y distribución entre los obreros y las máquinas. En caso de expansión, suministra a la gerencia bases para inversiones futuras en maquinaria y equipo.

6. Ayuda a formular y establecer un sistema de costos estándar.

   El tiempo estándar al ser multiplicado por la cuota fijada por hora, proporciona el costo de mano de obra directa en el tiempo utilizado para el servicio.

7. Proporciona costos estimados.

   Con base en los tiempos estándar de mano de obra se pueden realizar presupuestos de los costos de servicios que se planee prestar y cuyas operaciones serán semejantes a las actuales.

8. Proporciona bases sólidas para establecer sistemas de incentivos y su control.

Se eliminan dudas sobre la cantidad de servicios prestados y permite establecer políticas firmes de incentivos a los empleados, ayudando así a incrementar sus salarios mejorando su nivel de vida; la empresa estará en mejor posición dentro de la competencia, pues podrá mejorar la calidad y al mismo tiempo reducir sus costos unitarios.

9. Ayuda a entrenar a nuevos trabajadores.

   Mediante los tiempos estándar los supervisores pueden medir que tan rápido los nuevos trabajadores adquieren las habilidades necesarias para agotar su curva de aprendizaje y estar listos para la realización del trabajo.

5.5.5 Ventajas

Además de las ventajas particulares de las aplicaciones anteriores, cuando los tiempos estándar se aplican correctamente, permiten:

1. Reducir los costos: Se refiere a la eliminación de trabajo improductivo y los tiempos ociosos, la razón de rapidez de producción es mayor, esto es, se presta un mayor número de servicios en el mismo tiempo.

2. Mejorar las condiciones de los empleados: Los tiempos estándar permiten establecer sistemas de pagos de salarios con incentivos, en los cuales los

empleados si se esfuerza pueden producir más por unidad de tiempo, percibiendo así una remuneración extra.

5.5.6 Técnicas de medición del trabajo

Las principales técnicas que se emplean para medir el trabajo son las siguientes:

- Por estimación de informaciones o datos históricos.

- Estudio de tiempos por medio de cronometro.

- Por descomposición en micro movimientos de tiempos predeterminados (MTM, MODAPTS, técnicas MOST).

- Muestreo de trabajo o Método de las observaciones instantáneas.

- Datos de tiempo estándar y fórmulas de tiempo.

No obstante a lo anterior, cualquier técnica que apliquemos nos proporcionará el tiempo tipo o estándar del trabajo analizado.

5.5.7 El estándar de tiempos y sus componentes

Obtener el tiempo estándar de la operación, tarea o proceso analizado es el objetivo final de la medida del trabajo.

5.5.8 Estudio de tiempos con cronometro

Este estudio de tiempos es una técnica para determinar con la mayor exactitud posible, y basado en un número limitado de observaciones, el tiempo requerido para llevar a cabo una tarea u operación determinada referente a una norma de rendimiento preestablecido.

La realización del estudio de tiempo con cronometro se lleva a cabo cuando:

a) Se va a ejecutar o implementar una nueva operación, actividad o tarea de la cual se desconoce el tiempo.

b) Cuando los supervisores o empleados presentan quejas sobre el tiempo que se requiere en una tarea es diferente al estándar establecido.

c) Salen demoras causadas por una operación en la cual se registra lentitud, que produce tardanzas en las demás operaciones.

d) Para establecer los tiempos estándar de un sistema de incentivos.

e) Son detectados bajos rendimientos o excesivos tiempos muertos de algún equipo o grupo de equipos.

Pasos básicos para su realización:

Un estudio de tiempos consta de varias fases o pasos para su realización:

Preparación	Valoración	Suplementos	Tiempo estándar
• Selección de la operación. • Selección del trabajador idóneo, o sea, un trabajador de ritmo normal. • Actitud frente al trabajador. • Análisis de comprobación del método de trabajo.	• Ritmo normal del trabajador promedio. • Técnicas de valoración. • Calculo del tiempo base o valorado.	• Análisis de demoras. • Estudio de fatiga. • Cálculo de suplementos y sus tolerancias.	• Error de tiempo estándar. • Cálculo de frecuencia de los elementos. • Determinación de tiempos de interferencia. • Cálculo de tiempo estándar.

5.5.9 Preparación del estudio de tiempos

- Seleccionar la operación. Inicialmente es necesario identificar qué operación se va a medir. Su tiempo, en primer orden, es una decisión que depende del objetivo general que se persigue con el estudio de medición.

Se pueden emplear los siguientes criterios para hacer la elección:

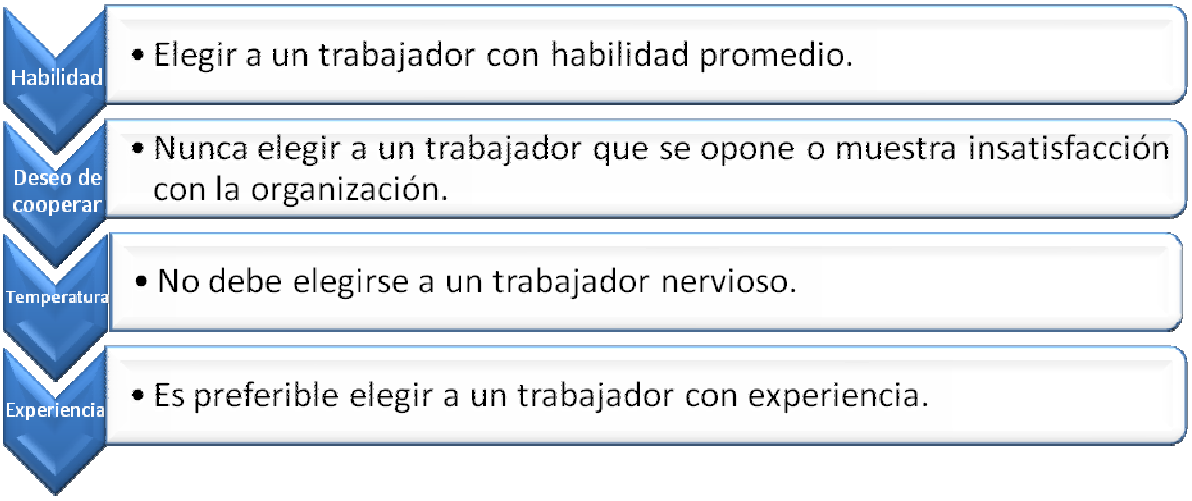
a) Por el orden de las operaciones según se presenten en el proceso.

b) La posibilidad de ahorro que se espera en la operación, relacionado con el costo anual de la operación que se calcula mediante la ecuación:

Costo Anual de la operación = (Actividad anual) (Tiempo de operación) (Salario horario)

c) Según necesidades especificas.

Selección del trabajador. Cuando se debe elegir al operador es necesario considerar los siguientes puntos:



- Actitud frente al trabajador. La percepción y postura del subordinado en esta etapa adquiere suma importancia, por lo cual:

a) El estudio nunca debe hacerse en secreto.

b) El analista debe respetar todas las políticas de la empresa y cuidar de no criticarlas ante el empleado.

c) No debe originar discusiones con el empleado ni criticar su trabajo sino pedir su colaboración.

d) En caso de ser necesario es recomendable comunicar al sindicato la realización de estudios de tiempos.

e) El operador espera ser tratado como un ser humano y en general responderá favorablemente si se le trata abierta y francamente.

- Análisis de comprobación del método de trabajo. Este punto se refiere a que nunca debe cronometrarse una operación que no haya sido normalizada. La regulación de los métodos de trabajo es el procedimiento por medio del cual se fija en forma escrita una norma de método de trabajo para cada una de las operaciones que se realizan en un proceso.

5.6 Evaluación filas de espera “Colas”

5.6.1 Definición y concepto general

A continuación se presenta la herramienta de estudios de filas de espera utilizada en la optimización del proceso de reclamaciones de la empresa de seguros Segurín C x A.

Para los gerentes de las organizaciones, el análisis de filas de esperas resulta de suma importancia ya que afecta el diseño, la planificación de la capacidad, la planificación de la distribución de espacios, la administración de inventarios y la programación o planeación en general. Por tales motivos es incluida en el análisis de realizado este trabajo de grado.

La principal interrogante que da lugar a este apartado y que en general funciona como punto de partida del análisis de filas de espera es ¿Por qué se forman filas de espera?

Como parte de la explicación de la herramienta para el análisis, se especifican algunos términos que la componen. Una fila de espera es una línea formada por uno o varios “clientes” que aguardan para recibir la prestación de un servicio. Los

clientes pueden ser personas u objetos inanimados, como máquinas que necesitan mantenimiento, mercancías que esperan ser embarcadas.

Cuando existe un desequilibrio temporal entre la demanda de un servicio y la capacidad del sistema para suministrarlo se está en presencia de una fila de espera.

En la vida real los problemas de filas de espera se presentan en cualquier lugar en el que se demande algo y no sea correspondida la demanda a la velocidad necesaria. La mayoría de los problemas de las filas de espera se presentan porque la tasa de demanda varía en el tiempo; es decir, los clientes llegan a intervalos imprevisibles. Otro factor que influye es que haya variaciones en el ritmo de producción del servicio, dependiendo de las necesidades del cliente.

Supongamos que los clientes de la compañía de seguros Segurín C x A. que van a realizar una reclamación llegan a una tasa promedio de 20 por hora, durante todo el día, y que la organización tiene capacidad para atender a 25 clientes por hora, en promedio. ¿Por qué podría formarse una fila de espera? Las respuestas son que la tasa de llegada de los clientes varía en el curso del día y que el tiempo necesario para atender a cada uno de ellos suele ser diferente.

5.6.2 Usos de la teoría de filas de espera

La teoría de las filas de espera relaciona la llegada de los clientes de la organización con las características de procesamiento del servicio y con las características de salida del sistema por tal razón puede ser aplicable a empresas de servicios.

En teoría de filas de espera el término servicio es utilizado para referirse a la acción de atender a un cliente. En este caso en particular se refiere al servicio de atender una reclamación de seguros.

La fila de espera en el proceso de reclamaciones de seguros se evidencia cuando el cliente se presenta a hacer una reclamación y el mismo tiene que esperar a ser atendido ya que el sistema no está vacío. Cabe destacar que el cliente se puede presentar físicamente al centro de contacto o realizar una reclamación vía telefónica y su llamada no es atendida de inmediato, de igual manera se está en presencia de una fila de espera del proceso de reclamaciones.

5.6.3 Estructura de los problemas de filas de espera

Los problemas de filas de espera para ser analizados comienzan con una descripción de los elementos básicos de la situación. Cada situación específica tendrá características diferentes, pero cuatro elementos son comunes a todas ellas:

1. Un insumo, o población de clientes**,** que genera clientes potenciales.
2. Una fila de espera formada por los clientes.

3. La instalación de servicio**,** constituida por una o varias personas, uno o varios equipos o ambas cosas si así se requiere para proveer el servicio solicitado.

4. Una regla de prioridad para seleccionar al siguiente cliente que será atendido por la instalación de servicio.

5.6.4 Población de clientes

La población de clientes proporciona los insumos para el sistema de servicios. Si el número potencial de nuevos clientes para el sistema de servicio resulta afectado

notablemente por el número de clientes que ya se encuentran en el sistema, se dice que esa fuente de insumos es finita.

En las filas de espera se presentan clientes *pacientes* o *impacientes*, lo cual nada tiene que ver con la incomodidad mostrada por un cliente que espera largo tiempo en una fila para ser atendida su reclamación.

En el contexto de los problemas de filas de espera, un cliente paciente es el que entra al sistema y permanece allí hasta ser atendida su reclamación; un cliente impaciente es el que o bien decide no entrar al sistema “arrepentido” o sale de este antes de haber sido atendido “desertor”.

5.6.5 El sistema de servicio

El sistema de servicio suele describirse en términos del número de filas y la disposición de las instalaciones o servidores.

Número de filas. Las filas de espera se diseñan en forma de una sola fila o filas múltiples. En general, se utiliza una sola fila en mostradores de aerolíneas, ventanillas de bancos y algunos restaurantes de comida rápida; en el caso de la

empresa de seguros S.A. se utiliza una fila de espera con cinco servidores para atender las reclamaciones de los clientes.

En el caso de la empresa de seguros Segurín C x A. se dispone de servidores múltiples y cada uno de ellos puede manejar reclamaciones de tipo general, la disposición de una sola fila mantiene a todos ellos uniformemente ocupados y proyecta en los clientes una sensación de que la situación es equitativa. Éstos piensan que serán atendidos de acuerdo con su orden de llegada, no por el grado en que hayan podido adivinar los diferentes tiempos de espera al formarse en una fila en particular.

5.6.6 Disposición de instalaciones de servicio.

A continuación son presentadas las diferentes disposiciones que la organización puede adoptar para prestar el servicio de reclamaciones solicitado por los clientes de la forma más eficiente posible en cuanto a esperas se refiere.

Las instalaciones de servicio consisten en el personal y/o el equipo necesario para proporcionar dicho servicio al cliente.

En el sistema de *un solo canal y una sola fase,* todos los servicios solicitados por un cliente suelen impartirse por una instalación con un solo servidor.

La disposición con *un solo canal y múltiples fases* se usa cuando es más conveniente que los servicios se impartan en secuencia por varias instalaciones, pero el volumen de la clientela u otras restricciones limitan el diseño a un solo canal.

La disposición de *múltiples canales y una sola fase* se usa cuando la demanda es suficientemente grande para justificar que se suministre el mismo servicio en más de una instalación, o bien, cuando los servicios ofrecidos por las instalaciones son diferentes.

5.6.7 Regla de prioridad

La regla de prioridad determina a qué cliente se deberá atender a continuación. En la mayoría de los sistemas de servicio que conocemos, se aplica la regla de “a quien llega primero, se atiende primero” (FCFS) (del inglés first-come, first served).

Una disciplina prioritaria consiste en una regla que permite a un cliente de más alta prioridad interrumpir el servicio de otro cliente.

5.6.8 El uso de modelos de filas de espera para analizar operaciones

1. *Longitud de la fila.* El número de clientes que forman una fila de espera refleja alguna de estas dos condiciones: las hileras cortas significan que el servicio al cliente es bueno o que la capacidad es excesiva, y las hileras largas indican una baja eficiencia del servidor o la necesidad de aumentar la capacidad.

2. *Número de clientes en el sistema.* El número de clientes que forman la fila y reciben servicio también se relaciona con la eficiencia y la capacidad de dicho servicio. Un gran número de clientes en el sistema provoca congestionamientos y puede dar lugar a la insatisfacción del cliente, a menos que el servicio incremente su capacidad.

3. *Tiempo de espera en la fila.* Las filas largas no siempre significan tiempos de espera prolongados, Si la tasa de servicio es rápida, una fila larga puede ser atendida eficientemente. Sin embargo, cuando el tiempo de espera se parece largo, los clientes tienen la impresión de que la calidad del servicio es deficiente. Los gerentes tratan de cambiar la tasa de llegada de los clientes o de diseñar el

sistema para que los largos tiempos de espera parezcan más cortos de lo que realmente son.

4. *Tiempo total en el sistema.* El tiempo transcurrido desde la entrada al sistema hasta la salida del mismo ofrece indicios sobre problemas con los clientes, eficiencia del servidor o capacidad.

5. *Utilización de las instalaciones de servicio.* La utilización colectiva de instalaciones de servicio refleja el porcentaje de tiempo que éstas permanecen ocupadas. El objetivo de la gerencia es mantener altos niveles de utilización y rentabilidad, sin afectar adversamente las demás características de operación. El mejor método para analizar un problema de filas de espera consiste en relacionar las cinco características de operación y sus respectivas alternativas con su valor monetario.

Después de analizar un problema de filas de espera, la gerencia es capaz de mejorar el sistema de servicio introduciendo cambios en uno o varios de los siguientes aspectos:

1. *Tasas de llegada.* Es frecuente que la administración tenga la posibilidad de influir en la tasa de llegada de los clientes, ya sea con promociones especiales o precios diferenciales.

2. *Número de instalaciones de servicio.* Al aumentar el número de recursos o instalaciones de servicio, como depósitos de herramientas, casetas de peaje o cajas automáticas de bancos, o bien, al dedicar algunos recursos de una fase determinada a un conjunto de servicios único, la gerencia logra acrecentar la capacidad del sistema.

3. *Numero de fases.* Los gerentes pueden optar por asignar tareas de servicio a fases secuenciales, si consideran que dos instalaciones de servicio secuenciales son más eficientes que una sola.

4. *Numero de servidores por instalación.* Los gerentes influyen en la tasa servicio al asignar más de una persona a una misma instalación de servicio.

5. *Eficiencia del servidor. Mediante un ajuste de la razón entre el capital y la mano de obra, ya sea ideando métodos de trabajo mejorados o instituyendo programas de incentivos, la gerencia puede elevar la eficiencia de los servidores asignados a una instalación de servicio.*

6. *Regla de prioridad. Los gerentes establecen la regla de prioridad que debe aplicarse, deciden si cada instalación de servicio deberá tener una regla de prioridad diferente y si se permitirá que, por motivos de prioridad, se altere el orden previsto (señalando, en este último caso, en qué condiciones se hará tal cosa).*

7. *Disposición de las filas.* Los gerentes pueden influir en los tiempos de espera de los clientes y en la utilización de servidores, al decidir si habrá una sola fila o si cada instalación tendrá su respectiva fila en el curso de una fase o servicio determinado.

5.7 Técnicas de la 5'S

5.7.1 Definición de las 5'S

Son acciones o principios representados por 5 palabras japonesas que comienzan por ''S''. Cada palabra hace referencia con su significado a la creación y mantenimiento de un lugar seguro, organizado y digno donde trabajar. No son una característica exclusiva de la cultura japonesa, sino, que todos en su día a día pueden practicar la filosofía. Estas palabras son:

Clasificación. (Seiri)

Orden. (Seiton)

Limpieza. (Seiso)

Limpieza Estandarizada. (Seiketsu)

Disciplina. (Shitsuke)

Actualmente son pocas las empresas y organizaciones que aplican esta filosofía de organización. Esto no debería ser así, ya que a fin de mantener la eficiencia, la productividad y una buena calidad de vida es necesario tener buenas prácticas de orden y ejecución de las operaciones diarias. Esto no es una moda ni un proceso de dirección japonés, se trata simplemente de principios básicos de ejecución de nuestras operaciones diarias, para mejorar nuestra existencia y hacer de nuestro centro de trabajo un lugar placentero donde podamos coexistir con calidad de ejecución e innovación de lo que hacemos.

5.7.2 La necesidad de utilizar las 5's

Reducir perdidas por calidad.

Minimizar el tiempo de respuesta a nuestros Clientes.

Mantenimiento y cuidado del lugar de trabajo.

Mejorar el ambiente de trabajo.

Buscar las mejores condiciones de trabajo para asegurar aumentar el tiempo de la vida útil de los equipos.

Asegurar el cumplimiento de los estándares

Mantener la limpieza, el orden y la organización de todos los materiales y herramientas.

Aumentar la seguridad laboral

Reducir las causas de accidentes.

5.8 Bibliografía

Barnes, R., 1961. “Manual de Ingeniería Industrial”. Aguilar, 3ª. Edición, Madrid.

Bloom, R., 1993. "Software for Project Management". Transportation & Distribution, vol. 34, págs. 33-34.

Celand, D., 1994. “Project Management: Strategic Design and Inmplementation”. Nueva York: Mc Graw Hill, págs. 327-341.

Cerna Lazo, 1980. “Ingeniería de Seguridad”. Porrúa México, 1980.

Fernández Ruiz, F., 1990. “Silvestre, Prestaciones del IMSS”, Trillas México.

Galván, A., 1980. “Enrique, Apuntes de Seguridad Industrial, Fac. de ingeniería”. UNAM, Mexico.

Garcia, R., 2000. “Ingeniería de métodos y medición del trabajo”. Segunda edición, Mc Graw Hill.

Krajewski, L.; Ritzman, L. 2000. “Fuente de Información Libro Administración de operaciones Estrategia y Análisis”. 5ta. edición.

Lasherasm, J., 1985. “Tecnología de la organización industrial”. vol. II, 3ª, edición, México-Barcelona.

Maynard, B., 1960. “Manual de la ingeniería de la producción industrial”. México.

OIT, 1977. “Introducción al estudio del trabajo”. 3ª. Ed., Ginebra, Suiza.

Treviño, J., 1980. “Apuntes de Ingeniería Industrial”, ITESM, México.

CAPÍTULO 6.

Optimización de la gestión del proceso de reclamaciones de la empresa de seguros Segurín C X A. Caso de estudio.

6.1 Introducción

El siguiente capítulo contiene el desglose y resultado de la aplicación de las herramientas de distribución de planta; seguridad e higiene industrial; estudio de tiempo y medición del tiempo; filas de espera; y 5´S, todas con la finalidad de optimizar el proceso de reclamaciones de la empresa de seguros Segurin C X A. Además, se presentan las recomendaciones realizadas a los supervisores del proceso para la implementación de las mejoras encontradas, a fin de incrementar la calidad del servicio prestado, reduciendo significativamente los costos del servicio y optimizando los procesos.

6.2 Distribución de planta

A continuación es presentado el análisis realizado con la herramienta de distribución de planta, el cual busca plantear una redistribución del espacio físico del área de atención al cliente a fin de garantizar un flujo efectivo en la prestación del servicio.

6.2.1 Objetivo

El objetivo de la aplicación de técnicas de distribución de planta en las posiciones de servicio donde existe un contacto físico con el cliente, es garantizar que el flujo

del proceso de prestación del servicio sea lo más simple posible desde la percepción del cliente

6.2.2 Situación Actual

Actualmente el área de servicio para las reclamaciones cara a cara con el cliente tiene una distribución que no es la ideal para garantizar el flujo del proceso de las solicitudes de servicio, situación que ha llegado a incomodar a algunos clientes. A continuación se describe la situación:

Los clientes llegan, van a información y pasan a la sala de espera, donde sólo pueden ver una sola estación de servicio, de las cinco que hay.

El sistema de tickets que administra la espera esta visible sólo para una parte del personal ubicado en el área de espera, lo que hace que algunos clientes se retrasen en ser atendidos. Este retraso se debe a que la distribución física actual evita que los clientes puedan ver la pantalla del sistema y desplazarse a tiempo hacia la estación correspondiente, ya que la pantalla está ubicada en un lugar poco visible por las paredes de las estaciones de trabajo.

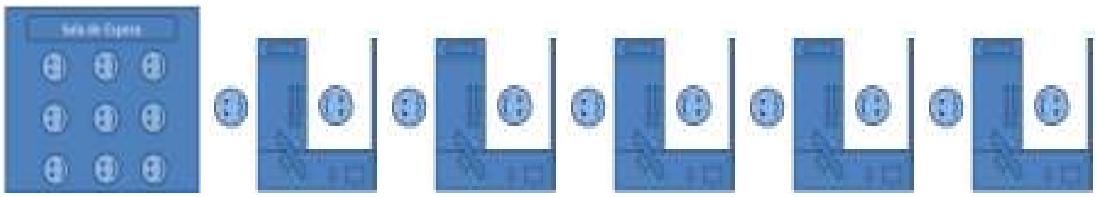
Cada estación tiene una impresora individual disponible para realizar las impresiones de todos los documentos asociados al trabajo, por lo que el operador no tiene que retirarse de su estación para imprimir reduciendo esto los recorridos innecesarios en el proceso.

6.2.3 Análisis

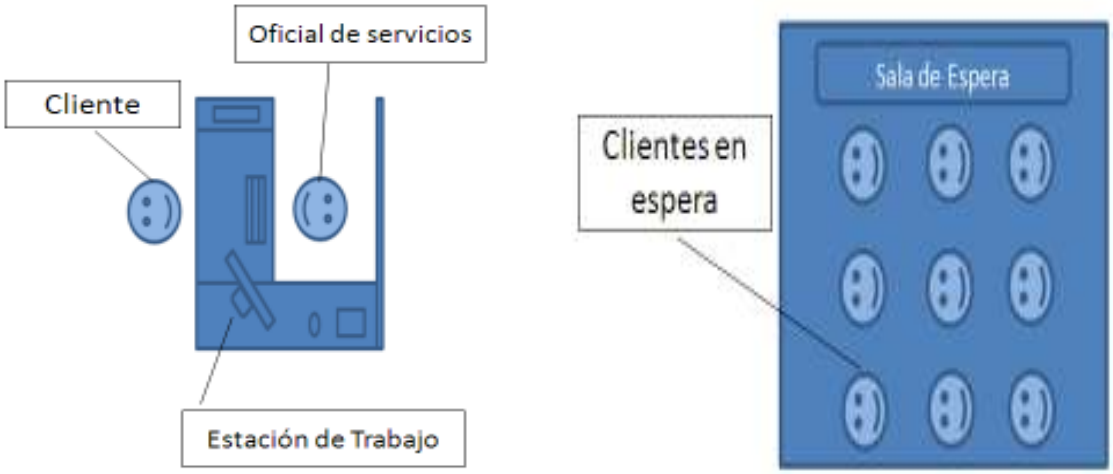
Según los criterios de las buenas prácticas de distribución de planta, las posiciones deben de estar distribuidas de forma que cuando el cliente llegue al área de atención, pueda ver los oficiales que le prestarán el servicio. Adicionalmente, es recomendable que exista cierta privacidad en el intercambio de informaciones con el cliente, de la que carece la estructura actual.

Parte de las responsabilidades de distribución es definir y seleccionar el mobiliario idóneo de acuerdo al tipo de servicio a prestar. En el caso de Segurín, el mobiliario dispuesto para el área de atención es el adecuado; Sin embargo, la manera en que está colocado no es la correcta, ya que no permite visibilidad entre las estaciones y los clientes, lo que ralentiza el proceso.

Las estaciones de trabajo esta colocadas en forma perpendicular al área de espera con un pasillo común de dos metros y medio de ancho. El ancho de las estaciones es de un 1.5 m y el largo es de dos 2.5 m.



A continuación es presentada la leyenda de las estaciones de trabajo y sala de espera:



Ver anexo grafico 6.4.11, anexo de grafico y tablas pág. 46

Se ha estudiado la realización de una distribución en forma horizontal a la sala de espera, ya que el espacio disponible lo permite y así el cliente podría ver el desenvolvimiento del proceso desde su ubicación. Además, el estudio demostró que con esta colocación el espacio ocupado por cada estación ahorraría 1.5 m² por estación, ya que el espacio que el cliente anteriormente necesitaba para

sentarse, ahora sería común con el pasillo de 2.5m mencionado. El área contaría con 5 estaciones por 1.5 metros menos de espacio, lo que significa un ahorro de 7.5 m² con la nueva distribución.

Leyenda de la estación con nueva ubicación:

Asimismo, se ha estudiado realizar una distribución del mobiliario que facilite el flujo del proceso y agilice la atención de los solicitantes, reduciendo a su vez los recorridos innecesarios por parte de los involucrados.

En el análisis se ha encontrado además que el sistema de tickets que administra la espera debería estar ubicado de forma tal que sea visible por todos los clientes que esperan ser atendidos o colocar una pantalla adicional que permita la visibilidad a toda el área de espera.

6.2.4 Conclusiones

De acuerdo al análisis, el área de atención no cuenta con una distribución idónea que garantice que el flujo del servicio sea simple y ágil, lo que hace que el cliente dure más tiempo en las instalaciones, afectando su percepción del servicio.

Se ha evidenciado además que en la distribución actual existe un desperdicio de 7.5 m² de espacio que pudiera ser utilizado en otras operaciones.

6.2.5 Recomendaciones

Realizar una distribución de acuerdo a los puntos señalados para garantizar agilidad en el servicio ahorro de espacio físico y a su vez contribuir con la calidad en el servicio.

- Realizar una distribución en forma horizontal a la sala de espera.
- Realizar una redistribución del mobiliario en función de la nueva disposición de la sala.
- Adecuar el sistema de tickets que administra la espera, sea reubicando la pantalla actual de forma tal que sea visible por todos los clientes que esperan ser atendidos o colocar una pantalla adicional.

6.3 Sistema de Seguridad e Higiene Industrial

A continuación se presenta el análisis realizado aplicando términos de seguridad a fin de garantizar un ambiente laboral seguro para los participantes en el proceso de reclamaciones.

6.3.1 Objetivo

El objetivo de la aplicación de seguridad industrial en el proceso analizado es promover un ambiente laboral libre de riesgos de accidentes y enfermedades profesionales a los participantes en el proceso.

6.3.2 Situación Actual

Actualmente las instalaciones tienen los sistemas de seguridad básicos de evacuación e incendio y el personal está entrenado para actuar en situaciones de emergencias. Las áreas cuentan con la cantidad de extintores necesarios, así como con la señalización de rutas de escape.

La iluminación en las áreas es la adecuada, para los fines de operaciones de oficina y atención de clientes. En ese mismo orden, la climatización mantiene un ambiente confortable en cuanto a temperatura y purificación de aire en las áreas.

Sin embargo la distribución del cableado eléctrico y de redes debe tener una colocación adecuada de forma tal que no sea percibido por el personal ya que en la posición donde está puede ser contactado por alguno de los participantes del proceso lo que pudiese provocar un accidente y pérdidas económicas de equipos o por demandas a la organización.

6.3.3 Análisis

De acuerdo a lo planteado anteriormente, las instalaciones tienen los sistemas de seguridad básicos de evacuación e incendio. A través del estudio realizado se comprobó que los extintores son del tipo requerido para las áreas, que se les da el seguimiento de vencimiento y reemplazo del químico, de acuerdo a las normas de seguridad establecidas por la ley. El personal tiene un cronograma anual de entrenamientos y educación ante las posibles situaciones de emergencias.

Se analizó el sistema de iluminación donde se determinó el tipo de lámparas utilizadas, además de la altura y cantidad de unidades por metro cuadrado,

comprobando que la iluminación en las áreas es la adecuada, para los fines de operaciones de oficina y atención de clientes.

En el tiempo de levantamiento de informaciones, se tomó regularmente la temperatura de las áreas donde se evidencio que la climatización mantiene un ambiente confortable en cuanto a temperatura y purificación de aire en las áreas.

El organizador de útiles de escritorio debe estar ubicado entre la computadora y la impresora donde hay espacio suficiente para colocarlo ayudando esto a despejar el área de firma y lectura de documentos.

6.3.4 Conclusiones

El área de atención cuenta con las medidas de seguridad necesarias para hacer frente a situaciones de emergencias y mantener seguros a los clientes y a los empleados.

Cuentan con un programa de capacitación del personal ante posibles situaciones de emergencias para salvaguardar tanto a los empleados como a los clientes que se encuentren en las instalaciones al momento de ocurrir un siniestro.

Posee condiciones de higiene que previenen enfermedades profesionales hacia los empleados que la ocupan.

La distribución del cableado eléctrico y de redes no es adecuada para las operaciones de servicio que se gestionan en el área.

6.3.5 Recomendaciones

Atendiendo al análisis realizado, es recomendable que los supervisores realicen los ajustes necesarios para organizar el cableado de los sistemas eléctricos y de redes, a fin de garantizar la seguridad industrial necesaria para salvaguardar a los clientes y colaboradores de la institución.

Se recomienda el empleo de organizadores de cables para evitar lo más posible que el cableado de las máquinas involucradas en el proceso no fuera visible a los participantes del mismo evitando posibles accidentes.

6.4 Estudio de tiempo y medición del trabajo

A continuación es presentado el análisis realizado con la herramienta de estudio de tiempo a fin de estandarizar los tiempos de las operaciones del proceso de reclamaciones de la Empresa Segurín C x A.

6.4.1 Objetivo

Realizar el levantamiento de tiempos de las operaciones del proceso de reclamaciones de la empresa Segurín C x A, a fin de estandarizar las mismas. Además evaluar la carga operativa que representa el volumen de trabajo manejado por la posición de Oficial de Servicio, por la cantidad de solicitudes de servicio que recibe la posición, a fin de determinar la dotación de personal correcta para las estaciones de servicio.

6.4.2 Situación actual

El Oficial de Contacto Físico es responsable de Ofrecer a los clientes que nos visitan o contactan vía telefónica, todas las informaciones de acuerdo a las necesidades del cliente, de forma rápida y eficiente, cumpliendo con los lineamientos establecidos por la organización. Además atender y dar curso a

todas las solicitudes de reclamaciones de forma efectiva en tiempo, recursos y calidad de servicios.

Actualmente la posición de contacto físico tiene una dotación de 5 oficiales los cuales son el punto de análisis en esta parte del proceso.

6.4.3 Análisis

Inicialmente se realizó un levantamiento de las actividades del proceso de reclamaciones, a fin de tomarles el tiempo de realización para determinar de forma particular el estándar de acuerdo al desempeño de las mismas.

Luego fueron elegidos tres de los cinco oficiales, a fin de realizar el levantamiento de tiempos en sus estaciones de trabajo.

Para obtener el volumen de trabajo utilizamos como fuente de información el histórico de servicios guardado por la organización en un periodo de seis meses, los datos utilizados son el promedio mensual de la cantidad de reclamaciones atendidas en ese rango de tiempo.

En el análisis se considera el volumen de las actividades realizadas por cada recurso de la posición evaluada. Además de los tiempos de ejecución de las actividades tomados por el analista mediante la utilización de cronómetros y plantillas de observaciones de tiempos.

A continuación es presentada la tabla resumen de los tiempos estándar de cada actividad, los tiempos son presentados en minutos.

Anexo Tabla 6.3.2. Resumen estudio de tiempo

Actividades	Promedio Tiempo Observación	Tiempo Normal en Minutos	Calificación de desempeño	Tiempo Estándar
Apertura Reclamación	17.68	17.33	98.00	18.01
Identificación del Cliente	6.36	6.04	95.00	6.48
Formulario de Informaciones del Cliente	3.04	2.92	96.00	3.10
Estatus de Solicitud	8.96	8.78	98.00	9.06
Cliente no Creado	10.56	10.45	99.00	11.17
Tipo de Reclamación o Servicio	8.88	8.35	94.00	8.57
Datos de la Reclamación	42.22	40.95	97.00	42.91
Identificar Coberturas	4.18	4.10	98.00	4.33
Coberturas afectadas	6.25	6.06	97.00	6.28
Estatus de Solicitud	7.22	6.93	96.00	7.26
Reclamo no Procede	4.16	3.91	94.00	4.19
Aprobación Atención	6.11	5.80	95.00	6.08

A continuación se adjunta una tabla resumen que evidencia la cantidad de recursos requeridos por servidor instalado:

Anexo Tabla 6.3.3. Evaluación de carga Laboral personal de contacto físico.

Actividades	Duración Minutos	Volumen Promedio Mensual	T*V
Apertura Reclamación	18.01	190	3,421.47
Identificación del Cliente	6.48	6	38.89
Formulario de Informaciones del Cliente	3.10	14	43.45
Estatus de Solicitud	9.06	9	81.58
Cliente no Creado	11.17	92	1,028.03
Tipo de Reclamación o Servicio	8.57	13	111.37
Datos de la Reclamación	42.91	7	300.38
Identificar Coberturas	4.33	4	17.34
Coberturas afectadas	6.28	23	144.52
Estatus de Solicitud	7.26	9	65.37
Reclamo no Procede	4.19	91	381.30
Aprobación Atención	6.08	10	60.77
	Total de Minutos Actividades		**5,694.48**
	Min/Hombre/Mes		8,568.00
	Recursos Requeridos		0.66
	Recursos Actuales		1
	Recursos Adicionales		**0.34**

De acuerdo a lo presentado en la tabla de carga operativa, por estación se está evidenciando un 0.66% de nivel de ocupación, lo que representa la necesidad de

una persona para el desempeño de las operaciones en una estación. El 0.34% de capacidad adicional se encuentra disponible para satisfacer la demanda en horas pico.

No obstante, si se multiplica 0.34 personas por las 5 estaciones de trabajo, se evidencia que en el sistema actual existe 1.7 personas por encima de lo necesario para realizar el trabajo. Esta cifra más que un desperdicio, representa una garantía para el alcance del nivel de servicios esperado por la organización.

A continuación se definen los renglones presentados en la tabla del cálculo de recursos necesarios para la prestación del servicio.

- Actividad: Columna de la tabla donde se especifican las operaciones que desempeña la persona que realiza el servicio.
- Duración: Se refiere a la duración en minutos de las operaciones que fueron cronometradas en el levantamiento de tiempos realizado.
- Volumen: contiene la cantidad promedio mensual que se realizo cada operación de acuerdo a las reclamaciones atendidas.
- V*T es el volumen de las operaciones por el tiempo estándar establecido en el levantamiento de tiempos.

- Total de Minutos Actividades: es el tiempo total requerido para realizar las actividades de acuerdo al volumen en que se presentaron y a los tiempos de ejecución.
- Minutos/Hombre/Mes: es el tiempo total disponible mensual para ejecutar las operaciones de servicio.
- Recursos requeridos: son los recursos humanos requeridos de acuerdo al tiempo total requerido para las operaciones en un mes.
- Recursos Actuales: cantidad de recursos humanos que actualmente desempeñan la posición.
- Recursos Adicionales: Diferencia entre los recursos humanos actuales y los recursos realmente requeridos.

6.4.4 Conclusión

De acuerdo a los resultados del cálculo realizado, son requeridos 0.62 recursos que equivalen a una persona por cada servidor instalado, a fin de tener la capacidad suficiente para prestar el servicio.

No obstante a lo anterior se evidencia 1.7 personas como recursos adicionales para realizar el trabajo.

6.4.5 Recomendaciones

Mantener la cantidad de servidores instalados de acuerdo a los resultados del cálculo de recursos necesarios para la prestación del servicio por este canal de la empresa.

6.5 Implementación del estudio de filas de espera

A continuación es presentado el análisis de filas de espera a fin de determinar la cantidad de recursos necesarios para el obtener el nivel de servicios esperado en las estaciones de call center.

6.5.1 Objetivo

La aplicación de estudio de colas tiene como propósito determinar la cantidad mínima necesaria de oficiales de Call Center, a fin de mantener un nivel de servicios sobre el 90% de atención con una tolerancia de 10% de abandono.

Cabe señalar que los niveles de atención sobre el 90% mantienen a la organización en una posición de ventaja frente a la competencia de acuerdo al

nivel de servicio prestado ya que en estudios recientes la competencia presentó un nivel de servicio por debajo del 85%.

6.5.2 Situación actual

Actualmente el servicio vía telefónica de la organización es manejado por una compañía externa.

El costo del servicio externo se calcula por cantidad de llamadas atendidas y es afectado por el nivel de atención prestada versus el porciento de abandono. En promedio, la empresa de seguros Segurín C x A tiene un costo de RD$ 450,000.00 pesos mensuales por las llamadas atendidas, lo que en promedio equivale a (RD$ 450,000.00 / 2,097.00 llamadas) = RD$ 214.59 pesos por llamada.

6.5.3 Ventajas del otsourcing

Las ventajas del outsourcing es que la empresa no tiene que incurrir en inversiones de instalaciones, métodos, tecnologías, equipos y profesionales ajenos a la actividad natural del negocio de seguros.

6.5.4 Desventajas del outsourcing

La desventaja más importante es la exposición de informaciones propias del negocio a organizaciones diferentes y no controladas por las políticas y procedimientos de la Empresa. Otra desventaja la constituyen las oportunidades de costo que se puedan presentar por variaciones en la demanda.

6.5.5 Análisis

Para el estudio se utilizó el promedio de la cantidad de llamadas que la organización paga a la compañía subcontratada. Además del promedio de tiempo entre llamadas de acuerdo a las necesidades de la empresa Segurín CXA, que en este caso son 10 segundos.

Con la cantidad de llamadas se promedio llamadas por hora por día, a fin de obtener una semana representativa del comportamiento de la demanda.

A continuación, se muestra la distribución de la semana ideal de la cantidad promedio de llamadas:

Tabla Semana ideal de cantidad de llamadas por hora por día:

Anexo Tabla 6.4.1. Tabla Semana ideal de cantidad de llamadas por hora por día.

HORAS	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
	Llamadas	Llamadas	Llamadas	Llamadas	Llamadas	Llamadas	Llamadas
12:00 a.m.	1	-	-	-	-	1	0
01:00 a.m.	1	-	-	-	0	-	0
02:00 a.m.	-	-	-	-	-	-	-
03:00 a.m.	-	-	0	-	-	0	0
04:00 a.m.	-	-	-	0	-	-	-
05:00 a.m.	0	0	-	-	-	0	-
06:00 a.m.	0	0	0	0	0	-	-
07:00 a.m.	2	2	1	1	1	1	-
08:00 a.m.	24	24	21	17	19	8	0
09:00 a.m.	53	53	57	38	51	18	1
10:00 a.m.	66	62	56	50	53	20	1
11:00 a.m.	62	57	54	48	52	17	1
12:00 p.m.	39	36	31	31	32	11	0
01:00 p.m.	23	24	24	19	21	3	1
02:00 p.m.	39	43	35	30	32	2	1
03:00 p.m.	48	46	49	42	46	2	0
04:00 p.m.	51	45	47	39	40	2	1
05:00 p.m.	26	17	20	17	18	2	1
06:00 p.m.	8	7	7	7	5	2	0
07:00 p.m.	3	2	3	2	3	0	1
08:00 p.m.	1	2	2	1	1	0	0
09:00 p.m.	1	1	1	1	3	0	1
10:00 p.m.	1	0	1	0	1	-	0
11:00 p.m.	1	0	0	0	1	0	0
Subtotal	**449**	**422**	**407**	**343**	**379**	**89**	**9**
					Gran Total		**2,097.00**

Adicionalmente, se determinó el tiempo promedio por llamada según el tiempo que la organización espera sea presado el servicio vía telefónica el cual es de 4 minutos.

Dentro del análisis es contemplado el escenario de plantear una estructura de call center, a fin de evaluar los costos versus los servicios subcontratados.

A continuación se muestra la cantidad de recursos requeridos para el call center de acuerdo a semana ideal calculada:

Anexo Tabla 6.4.9. Resumen cantidad de recursos humanos requeridos por horas por días.

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
12:00 a.m.	2	2	2	2	2	2	2
01:00 a.m.	2	2	2	2	2	2	2
02:00 a.m.	2	2	2	2	2	2	2
03:00 a.m.	2	2	2	2	2	2	2
04:00 a.m.	2	2	2	2	2	2	2
05:00 a.m.	2	2	2	2	2	2	2
06:00 a.m.	2	2	2	2	2	2	2
07:00 a.m.	2	2	2	2	2	2	2
08:00 a.m.	4	4	4	3	4	2	2
09:00 a.m.	7	7	7	6	7	4	2
10:00 a.m.	8	8	7	7	7	4	2
11:00 a.m.	8	7	7	6	7	3	2
12:00 p.m.	6	5	5	5	5	3	2
01:00 p.m.	4	4	4	4	4	2	2
02:00 p.m.	6	6	5	5	5	2	2
03:00 p.m.	6	6	7	6	6	2	2
04:00 p.m.	7	6	6	6	6	2	2
05:00 p.m.	5	3	4	4	4	2	2
06:00 p.m.	2	2	2	2	2	2	2
07:00 p.m.	2	2	2	2	2	2	2
08:00 p.m.	2	2	2	2	2	2	2
09:00 p.m.	2	2	2	2	2	2	2
10:00 p.m.	2	2	2	2	2	2	2
11:00 p.m.	2	2	2	2	2	2	2

La distribución de recursos por horarios, a fin de cumplir con el nivel de servicio esperado se muestra en la tabla 6.4.10.

Anexo Tabla 6.4.10. Distribución de recursos humanos por horarios, a fin de cumplir con el nivel de servicio esperado.

Hora de Entrada Oficiales	Cantidad de Oficiales a entrar por Hora	Cantidad de Oficiales en capacidad de servicio / Hora
12:00:00 Media Noche	2	2
08:00:00 a.m.	2	2
09:00:00 a.m.	5	7
10:00:00 a.m.	1	8
06:00:00 p.m.	2	3
Recursos Requeridos	**12**	

De acuerdo a lo anterior, se evidencia la necesidad de 12 personas para cubrir la demanda de llamadas en un call center propio de la organización, manteniendo un nivel de servicios por encima de 90%.

Adicionalmente se analizó el costo total de mantener este personal a fin de evidenciar el impacto del costo asociado a la eliminación del outsourcing en la organización.

Costo nominal del personal calculado

Anexo Tabla 6.4.11. Datos de la Semana ideal de cantidad de llamadas por hora por día.

Posición	Cantidad Dotación	Salario	(Regalía)	Bonificación	Vacaciones	Costo Anual Posición	Costo Total Anual	Costo Total Mensual
Oficial de Servicio	12	18,000.00	18,000.00	9,000.00	9,000.00	252,000.00	3,024,000.00	252,000.00
Subgerente Servicio	1	25,000.00	18,000.00	12,500.00	12,500.00	343,000.00	343,000.00	28,583.33
Gerente Servicio	1	35,000.00	18,000.00	17,500.00	17,500.00	473,000.00	473,000.00	39,416.67
					Total	**1,068,000.00**	**3,840,000.00**	**320,000.00**

De acuerdo a lo anterior, se estima que eliminar el outsourcing representa un costo Mensual de $320,000 pesos en recursos humanos.

Costo del espacio físico

Dentro del costo de espacio físico está incluido el costo de seguridad física, costo de climatización, iluminación, mobiliario y recursos técnicos de infraestructura como el cableado de electricidad, redes, etc.

La organización puso a disposición de esta investigación el costo por metro cuadrado de las instalaciones de servicios, el cual es RD$ 550.00 por metro cuadrado.

A continuación se presenta la tabla de costos del espacio físico calculado para las 12 posiciones necesarias de acuerdo al estudio de colas, más las dos posiciones de supervisión que tendría el departamento:

Espacio Físico	Cantidad	m²	Costo mensual m²	Total	Total m² por Dotación
Posición Oficial de Servicio	12	2	550.00	1,100.00	13,200.00
Posición Subgerente Servicio	1	4	550.00	2,200.00	2,200.00
Posición Gerente Servicio	1	5	550.00	2,750.00	2,750.00
				Total	**18,150.00**

Resumiendo los costos calculados se procede a presentar los ahorros evidenciados en el proceso propio de call center versus los servicios subcontratados.

Insumos	Costo Mensual Estructura Propia	Costo Outsourcing	Cantidad de Llamadas
Recursos Humanos	320,000.00	450,000.00	2,097.00
Infraestructura	18,150.00		
Total	**338,150.00**	**450,000.00**	**2,097.00**

Costo de Llamadas Outsourcing	Costo de Llamadas Estructura Propia	Diferencia
RD$214.59	RD$161.25	53.34
	% Ahorro	**25%**
	Ahorro Mensual	**RD$111,850.00**

6.5.6 Conclusiones

De acuerdo al análisis realizado se estima que con una estructura propia la organización tendría un ahorro de RD$111,850.00 pesos en el costo de atender las llamadas de los clientes, junto a la ventaja de mantener seguras las informaciones del negocio.

6.5.7 Recomendaciones

Contratar el personal necesario para la creación de la estructura de servicio al cliente de acuerdo a las características especificadas, a fin de obtener los ahorros evidenciados.

6.6 Técnica de la 5'S

A continuación se plantea el análisis realizado aplicando la metodología de las 5'S a fin de evidenciar la organización en las estaciones trabajo.

6.6.1 Objetivo

El objetivo del análisis es verificar la disposición física de los elementos en las estaciones de trabajo a fin de proponer mejoras en la organización, clasificación y ubicación de las herramientas de trabajo.

6.6.2 Situación actual

Actualmente las estaciones de trabajo cuentan con una serie de herramientas y materiales gastables para la ejecución de las operaciones tales como grapadoras, saca grapas, perforadoras, clip, folders, lapiceros así como equipos tecnológicos como computadoras e impresoras.

6.6.3 Análisis

Inicialmente se realizó un levantamiento de los equipos y herramientas que se utilizan en las estaciones de trabajo, donde se determinó cuales son utilizadas por lo general en el proceso de reclamaciones.

Listado de Herramientas	Frecuencia de utilización por reclamación
Saca Grapas	90%
Grapadoras	50%
Perforadoras	20%

Listado de Materiales	Frecuencia de utilización por reclamación
Lapicero	100%
Clip	100%
Folders	100%
Hojas de impresora	15%

Listado de Equipos	Frecuencia de utilización por reclamación
Computadora	100%
Impresora	100%
Fax	10%

A continuación son presentados los aspectos relevantes de las observaciones realizadas:

Las máquinas de impresión individuales de cada estación no están ubicadas correctamente de acuerdo al movimiento que debe hacer el operador, quien le da la espalda al cliente al momento de realizar una impresión.

Los insumos de la impresora están encima del escritorio, ocupando un espacio de rápido alcance para el operador.

Los útiles como lapiceros, clips y folders están fuera del organizador colocado para tales fines.

El organizador de útiles de escritorio esta justamente en el espacio donde el cliente realiza la firma de documentos.

6.6.4 Conclusiones

De acuerdo a lo evidenciado anteriormente, se presentan en resumen las conclusiones de aplicación de 5'S

- Según los lineamientos de las 5 S, las herramientas de oficina deberían estar ordenadas de acuerdo a su utilización.

- Las máquinas de impresión, deberían estar ubicadas acorde al movimiento que debe hacer el operador.

- Las grapadoras y saca grapas, deben están ubicadas en los organizadores diseñados para estas herramientas.

- Los insumos de la impresora deberían estar guardados en un lugar que no afecte las operaciones del día a día, pues no son un material de uso frecuente.

- Los útiles como lapiceros, clics, folders deberían estar en el organizador donde corresponden.

- El organizador de útiles de escritorio debería estar colocado sobre el escritorio, facilitando el trabajo del operador.

6.6.5 Recomendaciones

Atendiendo al análisis realizado, es recomendable que los supervisores realicen los ajustes necesarios para organizar las estaciones de trabajo de acuerdo a los puntos señalados.

Las grapadoras y saca grapas, dos herramientas muy utilizadas en la prestación del servicio, deben colocarse en el organizador diseñado para ellas, ubicado en la primera gaveta derecha del escritorio de la estación donde su alcance es rápido y simple a la hora de ser requeridas.

Las máquinas de impresión individuales de cada estación, deben ubicarse a la izquierda del operador, donde se le hace más sencillo y fácil de alcanzar las impresiones sin perder de vista al cliente.

Los insumos de la impresora deben ser ubicados en las últimas gavetas del escritorio, ya que su utilización es menos frecuente.

Los útiles como lapiceros, clics, folders deben ubicarse en el organizador de cada escritorio facilitando la localización al momento de ser requeridos para el servicio.

El organizador de útiles de escritorio debe ubicarse entre la computadora y la impresora donde hay espacio suficiente para colocarlo, ayudando esto a despejar el área de firma y lectura de documentos.

6.7 Comparación de resultados

El análisis de distribución de planta mostró que el área de atención no cuenta con una distribución adecuada que permita un flujo del servicio simple y ágil, lo que hace que el cliente dure más tiempo en las instalaciones, afectando su percepción del servicio. Con la nueva distribución planteada, además de mejorar la percepción del cliente, se obtiene un ahorro de 7.5 m² cuadrados que multiplicado al costo de RD$ 550.00 pesos representa RD$ 4,125.00 pesos al mes.

El análisis del sistema de seguridad e higiene industrial reveló que el área de atención cuenta con las medidas de seguridad necesarias para hacer frente a situaciones de emergencia y mantener seguros a los clientes y a los empleados. Criterios adecuados de higiene y ergonomía también están presentes en el área estudiada. No obstante, el análisis efectuado también evidenció que existen serias deficiencias en el manejo del cableado en las instalaciones, lo que representa un

peligro potencial a la integridad física tanto de los clientes como de los gestores de los procesos.

La aplicación de estudios de tiempo al área de atención y servicio al cliente permitió conocer que la dotación de personal en el área es adecuada. El estudio realizado mostró que se requieren 0.66 recursos que equivalen a una persona por cada servidor instalado, a fin de tener la capacidad suficiente para prestar el servicio. En la disposición actual existe una capacidad de 1.7 personas como recursos adicionales para realizar el trabajo, quienes se encuentran disponibles para hacer frente a la demanda en las horas pico sin disminuir el nivel de servicio.

El estudio de filas de espera evidenció que con una estructura propia la organización tendría un ahorro significativo en el costo de las llamadas de los clientes, además de la seguridad en las informaciones del negocio. El ahorro mensual sería de un 25% del costo actual que representa un valor de RD$111,850.00.

Con la aplicación de la metodología de las 5´S se mostró cómo pequeños cambios en la organización y disposición de los elementos en el área de trabajo garantizan una mejora considerable al nivel de servicio y a la percepción del cliente.

Esta comparación de resultados pone en evidencia que cada herramienta aplicada por separado resuelve un problema en particular, más no consigue la optimización total del proceso estudiado y, por ende, no garantiza por sí sola el aumento del nivel de servicio.

CONCLUSIONES

En los países en desarrollo la cultura del seguro empieza a crearse, aunque todavía se hallan muy lejos de los países desarrollados, en los que un padre de familia invierte en seguros hasta un 7% de su ingreso y una empresa pequeña adquiere la mayoría de los seguros que hay en el mercado.

En la industria aseguradora de la República Dominicana, la correcta gestión del proceso de reclamaciones de pólizas es la garantía de crecimiento y permanencia en el mercado de las compañías de seguros.

El objetivo principal de este trabajo de grado es optimizar la gestión del proceso de reclamaciones en la empresa de Seguros Segurín C x A. ubicada en Santo Domingo, República Dominicana, donde se evidenciaron serias deficiencias de gestión. Para conseguirlo, se aplicaron una serie de herramientas y técnicas modernas de ingeniería industrial, las cuales arrojaron resultados interesantes.

La aplicación de estas herramientas puso en evidencia los diferentes puntos de mejora que reducirían los costos del servicio, además de un reformar algunas prácticas internas de realización de las operaciones que componen el proceso de reclamaciones.

Dentro de los hallazgos de la investigación, encontramos mejoras a la distribución física, como una nueva forma de plantear la ubicación de las estaciones de trabajo logrando una mejor percepción del cliente y a la vez un ahorro en espacio físico. Además se estandarizaron los tiempos de las operaciones de servicio, lo que facilita las proyecciones y la planeación de capacidad instalada. De esta misma manera, a través de la estandarización, la organización puede diseñar sistemas de incentivos para motivar al personal a ser más efectivo en la prestación del servicio.

Otro hallazgo importante es el planteamiento de una estructura propia de servicio telefónico, donde la empresa consigue un ahorro mensual de RD$111,850.00 pesos y un control absoluto del flujo de informaciones del negocio. También fueron evidenciadas necesidades de mejora en aspectos como la organización, clasificación y reubicación de herramientas, equipos y materiales dentro del proceso que afectan el costo de operación y la efectividad del servicio.

Se puede afirmar que se han cumplido todos los objetivos que sirvieron como base para el desarrollo de esta investigación, ya que los resultados de los análisis realizados definitivamente definen el camino hacia la optimización del proceso de gestión de reclamaciones en la empresa seguros Segurín C x A.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados parciales presentados en el capítulo 6, se recomienda a la empresa Segurín C x A incorporar las siguientes mejoras al proceso de gestión de reclamaciones:

1. Realizar la distribución de planta recomendada en el apartado 6.1.2 para garantizar agilidad en el servicio, ahorro de espacio físico y contribuir con la calidad en el servicio.

2. Organizar el cableado de los sistemas eléctricos y de redes según lo recomendado en el apartado 6.2.5, a fin de garantizar la seguridad necesaria para salvaguardar a los clientes y colaboradores de la institución.

3. Mantener la cantidad actual de servidores instalados para las atenciones de contacto físico.

4. Crear una nueva estructura de servicios telefónicos al cliente para obtener los ahorros evidenciados en el apartado 6.4.5.

5. Organizar las estaciones de trabajo de acuerdo a la lo planteado en el análisis 6.5.3. y tomando en cuenta las recomendaciones realizadas en el apartado 6.5.5.

BIBLIOGRAFÍA

Argote, L., et al., 2000. “Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms”.

Barnes, R., 1961. “Manual de Ingeniería Industrial”. Aguilar, 3ª. Edición, Madrid.

Blanco, A., 1997. “¿Quejas? Sí, gracias. Como aprovechar las quejas de los clientes para mejorar la eficacia de la empresa”, Harvard-Deusto Marketing &Ventas, vol.25, págs. 28-32

Bloom, R., 1993. "Software for Project Management". Transportation & Distribution, vol. 34, págs. 33-34.

Brown L. et al., 2002. “Statistical analysis of a telephone call center: a queueing-science perspective”. Wharton Financial Institutions Center, págs. 03 – 12.

Bruin, A. et al., 2005. “Bottleneck analysis of emergency cardiac in-patient flow in a university setting: an application of queueing theory”. Clinical and Investigative Medicine, vol. 28, págs. 316-317.

Burguete, J., 1997. “El marketing interno como herramienta estratégica de gestión

en la empresa del futuro. Págs. 157-164.

Camaleño, M., 2004. “La reducción de costes y la gestión de reclamaciones”. Pág. 15.

Camelo et al., 2010. “Aplicación de la teoría de colas y de la simulación al embarque mineral de hierro y manganeso en la terminal marítima de Ponta Da Madeira”. vol. 6, Nº3.

Campos, V., 1992. “TQC. Controle de qualidade total. (No estilo japonés)”. Rio de Janeiro.

Celand, D., 1994. “Project Management: Strategic Design and Inmplementation”. Nueva York: Mc Graw Hill, págs. 327-341.

Cerna Lazo, 1980. “Ingeniería de Seguridad”. Porrúa México, 1980.

Dr.Tevni Grajales G., 1996. “Los estudiantes de la UM y su relación con la Institución durante el año escolar 1996-1997”.

Fernández Ruiz, F., 1990. “Silvestre, Prestaciones del IMSS”, Trillas México.

Figueras, N. et al., 1998. “Ciencias Empresariales”. Marketing Relacional: La Gestión de las Reclamaciones y Quejas de los Clientes, vol. 2, págs. 15-28.

Galván, A., 1980. “Enrique, Apuntes de Seguridad Industrial, Fac. de ingeniería”. UNAM, Mexico.

García, D.; Fernández, I., 2005. Distribución de Planta, pág. 183.

Garcia, R., 2000. “Ingeniería de métodos y medición del trabajo”. Segunda edición, Mc Graw Hill.

Gonzalez, M. et al., 2001. “La Gestión de las reclamaciones en el Plan de Calidad Hospitalario”. Revista de Calidad Asistencial, vol. 16, págs. 700-704.

Green, L., 2006. “Using queueing theory to increase the effectiveness of emergency department provider staffing”. Academic Emergency Medicine, vol. 13, págs. 61-68.

Grönroos, C., 1990. “Marketing y Gestión de servicios”, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

http://www.facmed.unam.mx/emc/computo/infomedic/presentac/modulos/modulo3/estadistica/clase1/

http://www.gestiopolis.com/marketing/la-encuesta-el-cuestionario-y-los-tipos-de-preguntas.htm

http://www.proseguros.com.do/d_5_glosario.html#r

Joshi, L. et al., 1992. “Application of queueing theory in hospital management”. Indian journal of community medicine. Allahabad, vol. 17, págs. 102-108.

Krajewski, L.; Ritzman, L. 2000. “Fuente de Información Libro Administración de operaciones Estrategia y Análisis”. 5ta. edición.

Lasherasm, J., 1985. “Tecnología de la organización industrial”. vol. II, 3ª, edición, México-Barcelona.

Marco, D., 2007. “Teoría de colas”. Págs. 1-9.

Maynard, B., 1960. “Manual de la ingeniería de la producción industrial”. México.

Meyers, F., 2000. “Estudios de tiempos y movimientos”. Segunda edición.

Moore, J., 1977. “Use of queueing theory for problem solution in Dallas”, Tex., Bureau of Vital Statistics. Public health reports, vol. 92, págs. 171-175.

Navarro, E., 2009. “Gestión y reingeniería de procesos”. Pág. 5.

OIT, 1977. “Introducción al estudio del trabajo”. 3ª. Ed., Ginebra, Suiza.

Pérez, A., et al., 2008. “Metodologías para la resolución de problemas de distribución en planta”. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.

Sanchez, M.; Sally, A., 2007. “Comportamiento de un servicio de urgencias según el día de la semana y el número de visitas”. Revista de la Sociedad Española de Medicina de Urgencias y Emergencias, vol. 19, Nº. 6, págs. 319-322.

Stein, C., 1998. “Recursos humanos como gestor da qualidade”, documento de trabajo de la universidad de Luterana, Brazil. Sin publicar.

Treviño, J., 1980. “Apuntes de Ingeniería Industrial”, ITESM, México.

Villanueva et al., 2005 “Estudio del tiempo de demora asistencial en urgencias hospitalarias”. Estudio multicéntrico en los servicios de urgencias hospitalarias de la Comunidad Valenciana.

Xiao, H. et al., 2010. “The queuing theory application in bank service optimization”. In international conference on logistics systems and intelligent management.

Zorrilla, M., 1993. “El campo de la investigación educativa, 1993-2001”. Vol. 1, págs. 35-75.

GLOSARIO

A

Accidentes

Se entiende por accidente la lesión corporal que se deriva de una causa violenta, súbita, externa y ajena a la voluntad del asegurado. Todo ello, sin perjuicio de la limitación del riesgo que las partes estipulen en el contrato.

Aceptación

Acto por el que la Entidad Aseguradora decide la admisión y cobertura del riesgo propuesto por el futuro Asegurado.

Asesor de Seguros

Persona dedicada fundamentalmente a la producción de seguros y al mantenimiento y administración de la cartera conseguida, realizando las gestiones comerciales y administrativas necesarias para obtener dicho objetivo. La Ley General de Seguros regula el control de la mediación en los contratos de seguros, estableciendo la separación de los mediadores de seguros en dos categorías nítidamente diferenciadas:

Análisis de Riesgos

Procedimientos utilizados por las Entidades Aseguradoras para lograr un adecuado equilibrio de riesgos. Se concretan en: Selección de riesgos: Aceptación de aquellos riesgos en los que la compañía presume que no le van a originar

resultados negativos. Ponderación o clasificación de riesgos: Es la correcta tarificación del riesgo asumido. Previsión de riesgos: Adopción de las medidas de prevención y protección adecuadas. Control de resultados: Medidas que se aplican para obtener el necesario equilibrio técnico. (Franquicias, anulación de pólizas, exclusión de coberturas, etc.).

Asegurado

Es la persona sobre cuyas características recae la cobertura del seguro. Ejemplo: En el Seguro de Vida es la persona sobre la que se garantiza la vida, en el Seguro de Incendios es el titular del inmueble cubierto por la póliza, etc.

Asegurador

Persona jurídica que mediante contrato, y a cambio de una prestación económica llamada prima, asume las consecuencias y daños producidos por alguno de los riesgos especificados en la póliza.

Avería

Término usado en el seguro marítimo y que es sinónimo de siniestro.

Autoseguro

Situación en la que una persona soporta con su patrimonio las consecuencias económicas derivadas de sus propios riesgos. Se constituye ella como su propio asegurador.

Aviso de Siniestro

Documento mediante el cual el Asegurado o su Agente, comunica al Asegurador la ocurrencia de un accidente determinado, cuyas características coinciden, en principio, con las previstas en la póliza en su definición de coberturas admitidas.

B

Bases Técnicas

Nombre que reciben los cálculos actuariales y que dan lugar, para cada ramo o modalidad, a la determinación de la prima.

Beneficiario

Persona designada en la póliza por el asegurado o tomador del seguro como titular de los derechos indemnizatorios que se establecen en dicho contrato.

Bienes Asegurables

Término usado en el seguro marítimo, y por extensión en todo el seguro de transportes, para designar al objeto asegurado, se trate de un buque, mercancía o cualquier otro bien mueble que esté expuesto a los riesgos de transporte.

C

Cálculo de Probabilidades

Sistema que permite establecer con relativa exactitud la probabilidad de que ocurra un hecho determinado. Se basa en el principio de que si bien los hechos son fortuitos, si se analiza gran cantidad de ellos durante un cierto tiempo, es posible deducir la existencia de una determinada constante o frecuencia en los mismos. Cuanto mayor sea la cantidad de hechos comprendidos y más dilatado el periodo de observación, más aproximadas a la realidad resultarán las conclusiones que se obtengan. Mediante la aplicación de cálculos estadísticos y la Ley de los Grandes Números, el Asegurador obtiene los elementos necesarios para calcular el posible número de siniestros y sus probables costos, mediante lo cual podrá establecer las tarifas.

Capital Aceptado

Es la suma o capital cedido a una Entidad Reaseguradora y aceptado por esta. (Véase "Reaseguro").

Capital Asegurado

Valor atribuido por el Tomador a los bienes cubiertos en la póliza. Es la cantidad máxima que está obligado a pagar el Asegurador en caso de siniestro.

Carga

Mercancías o bienes y propiedades que se llevan por cualquier medio de transporte.

Causa Próxima

Es la causa directa de la pérdida o daño al objeto asegurado, si bien no tiene porque ser necesariamente la causa más cercana en el tiempo.

Causa Remota

Es la causa o serie de causas que desencadenan un acto dañoso, siendo la más lejana de las causas que finalmente producen una pérdida o daño.

Cláusula

Acuerdo establecido en el Contrato mediante el cual se modifica, aclara o deja sin efecto, parte del contenido de las Condiciones Generales de la póliza.

Coaseguro

Recibe este nombre la ocurrencia de dos o más Entidades Aseguradoras en la cobertura de un riesgo. Es uno de los sistemas utilizados por los Aseguradores para homogeneizar su cartera, ya que solo participan en determinados riesgos y en la proporción que técnicamente consideran aconsejable. El Asegurador que acepta el riesgo directamente del Asegurado se llama Abridor.

Contrato de Seguro

Documento suscrito con una Entidad Aseguradora en el que se establecen las normas que han de regular la relación contractual entre ambas partes, (Asegurador y Asegurado), especificando sus derechos y obligaciones. El contrato con una Compañía tiene carácter mercantil y en el se agota el contenido de las

relaciones entre ambas. El contrato con una Mutualidad tiene carácter civil y es un reflejo parcial de las relaciones entre ambos, que se hallan también reguladas por los Estamentos y Estatutos de cada entidad. Se caracteriza el contrato por que ha de ser: Consensual, bilateral, aleatorio, oneroso, de adhesión y estar basado en la buena fe.

Cotización

Oferta de precio que pasa el asegurador para garantizar determinados bienes o responsabilidades.

D

Daño

Pérdida corporal o material producida a consecuencia de un Siniestro.

Deducible

Cantidad o porcentaje establecido en la póliza de seguro que corre siempre por cuenta del asegurado, por lo que el asegurador siempre indemnizará en exceso de la cifra o porcentaje acordado.

Depreciación

Disminución del valor que sufren los objetos a consecuencia del transcurso del tiempo o del uso que de ellos se hace.

Devolución

Restitución a alguien de algo que se le debe. Se denomina también Extorno.

E

Emisión

Acto de formalizar una póliza.

F

Facultativo

En su aceptación relativa al seguro, se dice básicamente de la facultad que tiene un asegurador para ceder, en todo o en parte, un riesgo a un reasegurador. Por lo tanto, esa cesión es voluntaria, tanto para la parte que cede el riesgo como para el reasegurador que la acepta.

Fecha de Ocurrencia

Fecha en que se produjo el siniestro objeto de reclamación.

G

Garantía

Compromiso aceptado por el Asegurador en virtud del cual se hace cargo, hasta el límite estipulado, de las consecuencias económicas derivadas de un siniestro. Es también sinónimo de Seguro ("estar asegurado" "estar garantizado") o de capital asegurado (Si la garantía de la póliza es de US $ 1,000.00 equivale a decir que el capital asegurado es de US $ 1,000.00).

Promesa del asegurado o asegurador de cumplimiento de una obligación. Puede ser explícita o implícita y su incumplimiento se conoce como "ruptura" de la misma pudiendo dar lugar a invalidaciones de contratos o compromisos.

H

Huracán

Nombre que se da a los ciclones tropicales, que van acompañados por viento muy fuerte, de fuerza 12 en la escala de Beaufort y velocidades superiores a 2 Km. por minuto.

I

Indemnizar

Realizar el pago de un siniestro para resarcir al asegurado o beneficiarlo de la póliza de un daño sufrido y asegurado por la póliza.

Inspector de Siniestros

Persona vinculada a una Entidad Aseguradora cuyas actividades fundamentales están relacionadas con la tramitación y resolución de siniestros y el análisis de la siniestralidad de la zona que le ha sido encomendada.

Interés Asegurable

Se parte de la base que legalmente ninguna persona queda autorizada a asegurar a menos que tenga un interés asegurable en la aventura; esto es que pueda perder algo si la propiedad en riesgo se pierde, o si fuera legalmente responsable

de tales pérdidas, daños o gastos, causados a la propiedad asegurada o a terceros, según sea el caso.

L

Liquidación (de avería)

Es el documento elaborado por el tramitador o liquidador de un siniestro, donde se plasman los detalles de la liquidación que da lugar a la indemnización del mismo. La liquidación puede ser de avería particular o de avería gruesa.

N

Navegabilidad

Es la condición o calidad de navegable que debe reunir un buque para hacerse con seguridad a la mar. Esa condición, que es un "Warranty" o "condición imperativa" en cualquier póliza de seguro, no sólo se extiende al buque, sino a las provisiones, combustibles, equipos, tripulación, etc.

Negligencia

Fallo en la debida actuación o desempeño de una función, servicio u obligación.

O

Objeto del Seguro

Bien material sometido a un riesgo sobre el cual se establece la posible indemnización.

Oferta del Seguro

Documento que formaliza el Asegurador en el que se propone las condiciones y terminos en que se llevaría a cabo la cobertura del riesgo.

P

Pago de Indemnizaciones

Principal obligación del Asegurador motivada por la ocurrencia de un siniestro descrito en la póliza.

Pago de Primas

Principal obligación del Asegurado sin la cual no toma efecto el Seguro.

Perjuicio

Perdida personal o material producida a consecuencia indirecta de un siniestro. Se utiliza este concepto para distinguirlo del daño originado como consecuencia del mismo. Como ejemplo orientativo, si se supone el incendio de una fábrica, el daño es la destrucción del edificio, de la maquinaria y/o de las mercancías; el perjuicio puede ser la perdida de los beneficios que obtendría el propietario por la consecución de las ventas.

Persona Física

Sinónimo de persona en su aceptación normal.

Persona Jurídica

Persona de naturaleza legal. Sinónimo de Sociedad, Asociación, Fundación,etc.

Póliza

Es el documento que instrumenta el contrato de seguro. Refleja las normas que regulan las relaciones contractuales entre el Asegurador y el Asegurado. Sólo cuando ha sido emitido y aceptado por ambas partes se puede decir que han nacido los derechos y obligaciones que del mismo se derivan. Pese al tratamiento unitario que la legislación concede a la Póliza de Seguros, en la práctica es frecuente distinguir diferentes partes:

Condiciones Generales, Condiciones Particulares y Condiciones Especiales:

Las **Condiciones Generales** reflejan el conjunto de principios básicos que establece el Asegurador para regular todos los contratos de seguro del mismo ramo o modalidad.

Las **Condiciones Particulares** recogen aspectos relativos al riesgo individualizado, como: Tomador, Asegurado, Beneficiario, Efecto y vencimiento del contrato, Periocidad en el pago de primas e importe e las mismas, Riesgo cubierto, Objeto asegurado, etc.

Las **Condiciones Especiales** tienen como objeto perfilar o matizar el contenido de alguna de las normas establecidas., como: Franquicias a cargo del Asegurado, supresión de alguna exclusión o inclusión de otras nuevas, etc.

Cuando se habla de transporte, se conoce como Póliza de Fletamento o Charter Party (en idioma inglés).

Prima

Aportación económica que ha de satisfacer el Tomador a la Entidad Aseguradora, en concepto de contraprestación por la cobertura de un riesgo. Jurídicamente es el elemento real más importante del Contrato de Seguros, porque su naturaleza, constitución y finalidad lo hacen ser esencial y típico de dicho contrato. Técnicamente es el coste de la probabilidad media teórica de que haya un siniestro.

R

Ramo

Modalidad o conjunto de modalidades de seguro relativas a riesgos de características similares. Ejemplos: Ramo de Vida, Ramo de Incendios, Ramo de Automóviles, etc.

Reaseguro

Contrato de seguro mediante el cual un asegurador vuelve a asegurar con otro, comúnmente conocido como "Reasegurador", todo o parte de un riesgo que ha asumido previamente. Existen diversos tipos de contratos de reaseguro, siendo los más comunes los conocidos como de "cuota-parte", "exceso de pérdida", de "excedente" y "facultativo".

Reasegurado

Es el asegurador que ha reasegurado toda o parte de su responsabilidad con otro asegurador, que se convierte en reasegurador.

Reasegurador

Es un asegurador especializado que contrata exclusivamente con otros asegurados, y que asume en todo o en parte, los riesgos suscritos por éstos, comprometiéndose a reembolsarles de las pérdidas que hubieran padecido, en la proporción en la que hubiera asumido tales riesgos.

Reclamación

Petición formulada por el asegurado al asegurador en la intención de que se cumpla su obligación de indemnizarle como consecuencia de un daño o responsabilidad, cuyas causas se encuentran garantizadas por el contrato de seguro.

Responsabilidad Civil

Obligación que tiene una persona de reparar los daños y perjuicios causados a otra. Si dicha responsabilidad nace de un contrato entre ambas recibe el nombre de Responsabilidad Civil Contractual.

Resultado Técnico

Es la diferencia entre las primas recaudadas y el importe de los gastos habidos por siniestros (pagados o pendientes de pago).En la práctica esta partida se ve incrementada por otros gastos: Comisiones, Administración, etc. En resumen, es el resultado del ejercicio de la actividad aseguradora sin tener en cuenta otros gastos o ingresos que pueda tener las empresas ajenas a dicha actividad.

Riesgo

En la actividad aseguradora se utiliza tanto para expresar el "riesgo" como objeto asegurado o el "riesgo" como posible acontecimiento (riesgo de incendio, de robo,etc.)

Robo

Apropiación indebida de una cosa ajena, con ánimo de lucro, empleando fuerza en las cosas o violencia o intimidación en las personas.

S

Salvamento

Recompensa o premio pagaderos a un tercero con motivo de los servicios prestados para preservar una propiedad de un peligro de la mar, o en cualquier otra situación. Así también se conocen a los bienes rescatados luego de un siniestro.

Seguro

El concepto de "seguro" puede ser analizado desde el principio de contraprestación. Es un contrato mediante el cual, el Asegurador, a cambio de una prestación económica llamada "prima" se hace cargo de los daños que puedan sucederle a unos objetos predeterminados por el Asegurado, en caso de que acontezca alguno de los siniestros descritos en la póliza.

Desde un punto de vista general, puede entenderse como una actividad "económico-financiera que presta el servicio de transformación de riesgos de diversa naturaleza a que están sometidos los patrimonios, en un gasto periódico presupuestable, que puede ser soportado fácilmente por cada unidad patrimonial". (Ignacio H. Larramendi).

Características: El seguro es un servicio y no una actividad industrial.
La actividad aseguradora tiene un marcado acento financiero y económico. Facilita la redistribución de capitales al evitar que un elevado número de patrimonios se puedan ver afectados por perdidas (siniestros).
Contribuye a la economía del país mediante las inversiones y reservas económicas.

Ayuda a las economías familiares estimulando el ahorro y dando prestación financiera cuando es más necesaria.

Ofrece: Asistencia técnica, especialmente en los riesgos de naturaleza industrial. Asistencia médica, clínica, quirurgica o de rehabilitación. Servicio de asistencia judicial, defensa procesal, prestación de fianzas, etc.

Selección de Riesgos

Conjunto de medidas adoptadas por una Entidad Aseguradora con el objeto de aceptar los riesgos que ofrezcan una menor peligrosidad, de acuerdo con la composición de su cartera, y evitar la cobertura de áquellos que le puedan originar un desequilibrio económico.

Siniestro

Acaecimiento dañoso del que resulta una reclamación bajo un contrato de seguro y del que habrá de responder el asegurador en función de las garantías prestadas por la póliza y la causa del mismo.

Solicitud de Seguro

Documento mediante el cual el Tomador "solicita" a la Entidad Aseguradora, la cobertura de un riesgo. No es vinculante por ninguna de ambas partes.

Suscribir

Es la acción de asegurar un riesgo por parte del suscriptor, fijando las condiciones de cobertura, precios, etc.

T

Tarifa

Recibe este nombre el "catálogo" en el que figuran los diferentes tipos de prima aplicables a los riesgos de una modalidad. Ejemplo: Tarifa de Incendios, Tarifa de Vida,etc. En sentido más estricto también recibe este nombre el tipo de tasa o de prima (tanto por mil) aplicable a un determinado riesgo.

Tarificación

Acción de aplicar a un riesgo la prima o tarifa determinada que le corresponde.

Tasa (De prima)

Es el porcentaje que se aplicará sobre la suma asegurada para obtener el precio del seguro.

V

Valor Asegurable

Evaluación de los bienes asegurados susceptibles de garantía en la póliza.

Valor de Nuevo

Precio de venta del objeto asegurado en estado de nuevo.

Valor Real

Valor de nuevo menos depreciación.